

ANÁLISE DO PROJETO GENOMA DA JUSTIÇA: A INICIATIVA COLABORATIVA DE MAPEAR OS FLUXOS PROCESSUAIS NO ÂMBITO DA JUSTIÇA ESTADUAL BRASILEIRA

THE ANALYSIS OF THE JUSTICE GENOME PROJECT: THE COLLABORATIVE INITIATIVE TO MAP BUSINESS PROCESS FLOWS IN THE CONTEXT OF BRAZILIAN STATE JUSTICE

Leonel Gois Lima Oliveira **1**
Victor Mateus da Silva Viana **2**
Iohara Pereira Bento Ferreira **3**

Resumo: Este estudo teve por objetivo analisar e acompanhar os projetos colaborativos de gestão por processos desenvolvidos no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), que procurou fortalecer uma visão de cadeia integrada de processos de trabalho para o segmento da Justiça Estadual. Indaga-se, como problema desta pesquisa: como se desenvolveram os projetos colaborativos em gestão por processos de trabalho no TJCE? Foram escolhidos os projetos colaborativos que estão sob acompanhamento do Escritório de Processos de Trabalho (EPT) para análise: a Rede de Analistas de Processos e o Genoma da Justiça. Verificou-se um enfoque interno e uma atuação externa, gerenciada pelo TJCE para trabalhar com a gestão de processos de trabalho. Adotaram-se os procedimentos metodológicos de pesquisa exploratória, documental e bibliográfica, sendo os dados coletados e analisados a partir da análise temática, um dos tipos de análise de conteúdo. Foram realizadas técnicas de triangulação de dados, para adicionar maior validação com o cruzamento das informações fornecidas pelos tribunais participantes dos projetos. Evidenciou-se a importância de uma unidade central de processos de negócios, como o Escritório de Processos de Trabalho do TJCE, para que haja amadurecimento interno na temática, refletindo um projeto colaborativo com a atuação de outros Tribunais de Justiça. Como resultados, os avanços dos projetos possibilitaram conjuntamente o mapeamento e a modelagem da cadeia integrada de processos da Justiça Estadual. Este estudo proporciona um olhar para o desenvolvimento de projetos colaborativos iniciados por um dos tribunais e compartilhado com demais interessados.

Palavras-chave: Gestão por processos. Escritório de Processos. Projetos colaborativos. Gestão do Poder Judiciário. Tribunal de Justiça.

Abstract: This study aimed to analyze and monitor collaborative management projects by processes developed at the Ceará State Court of Justice (TJCE) which sought to strengthen an integrated chain view of work processes for the State Justice segment. The research problem is: how were collaborative projects in work process management developed at TJCE? The collaborative projects were chosen and monitored by the Business Process Office (BPM Office) for analysis: the Process Analyst Network and the Justice Genome. There was an internal focus and an external performance, managed by the TJCE to work with the business process management. We adopted exploratory, documentary, and bibliographic research methodological procedures. Data were collected and analyzed with thematic analysis, one type of content analysis. Data triangulation techniques were performed to add further validation by crossing the information provided by the Courts participating in the projects. The importance of a central business process unit, such as the Office of Work Processes of the TJCE, became evident to enable an internal maturation in the theme, reflecting a collaborative project with the performance of other Courts of Justice. As a result, the advances in the projects have jointly made it possible to map and model the integrated chain of processes of State Justice. This study provides a look at the development of collaborative projects initiated by one of the courts and shared with other interested parties.

Keywords: Collaborative projects. Process management. Business Process Office. Management of the Judiciary. Court of Justice.

- 1** Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Pós-Graduado em Políticas Públicas para Cidades Inteligentes pela Universidade de São Paulo. Pós-Graduado em Gestão Financeira pela Universidade Regional do Cariri. Graduado em Administração - Bacharelado pela Universidade Federal do Ceará. Professor de graduação e Pós-Graduado do Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS), da Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará (ESMEC) e da Escola Superior do Parlamento Cearense (UNIPACE). Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4675072667161383>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3876-5028>. E-mail: leonelgois@tjce.jus.br / adm.leoneloliveira@gmail.com
- 2** Mestrando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Pós-Graduando em Direito Administrativo e Gestão Pública pela Universidade Regional do Cariri (URCA). Graduado em Processos Gerenciais pelo Centro Universitário Christus (Unichristus). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8226629423837608>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0401-0383>. E-mail: victormateus97@gmail.com
- 3** Graduanda em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pelo Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7321150341928798>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1264-2863>. E-mail: iohara.pereira@hotmail.com

Introdução

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem promovido mudanças na gestão dos tribunais brasileiros, de forma reconhecida, ao longo de mais de uma década de funcionamento (Robl Filho, 2013; Lewandowski; Nalini, 2015; Oliveira, 2017). A atuação tem reforçado que haja aumento de estudos que envolvam a Gestão do Poder Judiciário na área de conhecimento da Administração Pública. Embora a literatura seja ainda incipiente, foi possível evidenciar os mais diferentes enfoques de gerenciamento dos tribunais brasileiros (Nogueira, 2010; Oliveira, Nogueira, Pimentel, 2018). Os avanços na gestão do Poder Judiciário foram evidenciados por diferentes enfoques: gestão estratégica, auditoria interna, gestão da qualidade, gestão dos dados e informações, gestão de projetos e gestão de processos de trabalho. Demonstra-se a relevância da realização de estudos na área de gestão, em especial no segmento da Justiça Estadual que, devido ao seu maior tamanho, segue promovendo grandes desafios gerenciais (DPI, 2021).

O plano estratégico do Poder Judiciário, coordenado pelo CNJ, concretiza o alinhamento nacional dos esforços para aprimoramento da gestão estratégica. Os Tribunais de Justiça Estaduais definem projetos cujo intuito é organizar e assegurar as ações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. Os direcionamentos promovidos pelo CNJ, comumente propostos por meio de metas, tem por objetivo otimizar os processos de trabalho do Judiciário, conferindo, desse modo, melhor prestação aos serviços realizados (Maranhão, 2005; Manzini, 2010; Flores, 2012; Oliveira, 2017). O Poder Judiciário brasileiro finalizou o segundo ciclo de planejamento estratégico com as atividades desenvolvidas para os anos de 2015 a 2020. O aprendizado gerado pela criação de escritórios de projetos em alguns tribunais possibilitou tratar de questões que envolviam a gestão dos processos de trabalho (GPT, conhecida internacionalmente como BPM – *Business Process Management*). Em vista disso, a metodologia de gestão por processos vem obtendo mais espaço e sendo empregada para a construção da Cadeia Integrada de Processos do Judiciário, segmentados por Processos Finalísticos (diretamente ligados à atividade jurisdicional), Processos de Suporte Jurisdicional e Processos de Suporte Organizacional.

A prática de GPT surge para integrar tarefas, pessoas e tecnologia, com o propósito de aumentar a qualidade dos serviços (e produtos) produzidos (Brodbeck; Hoppen; Bobsin, 2016). Na abordagem administrativa da gestão por processos, as atividades são complementares, apesar de cada profissional desempenhar uma atividade e papel diferentes, de acordo com seu perfil e habilidade, gerando sinergia e interação entre os profissionais. A hierarquia é reduzida; não há um comando e controle, mas uma negociação e colaboração (Carvalho; Sousa, 2017).

Em 2009, o CNJ estabeleceu, como meta, a adoção de planejamento estratégico e de uma unidade de controle interno em todos os Tribunais, mas esse movimento já vinha se consolidando de forma pontual, dada a importância desse olhar de gestão no Poder Judiciário (Azevedo, 2010; Oliveira, 2017). Em 2010, houve uma meta voltada para o gerenciamento das rotinas das unidades judiciais, que acabou sendo bem mais desafiadora para ser alcançada pela maioria dos Tribunais. Por outro lado, em 2011, o CNJ estabeleceu, como meta, a criação de escritórios corporativos de projetos em todos os Tribunais. Foi um desafio relativamente simples, pois já havia uma movimentação nesse sentido, em especial pelo segmento da Justiça Estadual, que foi alcançado com o cumprimento da meta e com o devido acompanhamento do CNJ (CNJ, 2014; Oliveira, 2022).

Dessa forma, percebe-se um envolvimento do Poder Judiciário para adoção de práticas voltadas para a gestão de Processos de Trabalho e de Projetos. Em seguida, aconteceu uma mobilização por Governança Colaborativa do Poder Judiciário, por meio de comitês em nível nacional e por segmentos do Judiciário em nível amplo, e no formato de subcomitês regionais (CNJ, 2013; 2019). Essa mobilização possibilitou união para tratar de outras temáticas, embora tenha havido uma ênfase na GPT, como algo a ser importante e desafiador para a atuação e acompanhamento por parte do CNJ (CNJ, 2014; Oliveira, 2017).

Diante do exposto, torna-se relevante avaliar a implementação de Gestão por Processos de Trabalho, por meio do acompanhamento de projetos com o caráter colaborativo no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE). Indaga-se, como problema desta pesquisa: como se desenvolveram os projetos colaborativos em gestão por processos de trabalho no TJCE? Para tanto, com o intuito de responder a essa pergunta, foi delineado, como objetivo geral: analisar e acompanhar os projetos

colaborativos de gestão por processos desenvolvidos no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), que procurou fortalecer uma visão de cadeia integrada de processos de trabalho para o segmento da Justiça Estadual. Os objetivos específicos são: (1) descrever e detalhar os projetos colaborativos de gestão por processos de trabalho; (2) apresentar as principais dificuldades e desafios enfrentados em sua execução dos projetos. Os projetos colaborativos escolhidos para análise estão sob acompanhamento do Escritório de Processos de Trabalho (EPT), a saber: Rede de Analistas de Processos e Genoma da Justiça. O primeiro possui um enfoque colaborativo interno, enquanto o segundo foi desenvolvido com a colaboração externa de outros Tribunais de Justiça.

Tendo por base esse contexto, a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário do subcomitê da região Nordeste contou com a apresentação do projeto Genoma da Justiça, desenvolvido pelo TJCE. O referido projeto consiste no desenvolvimento coordenado de atividades de mapeamento e modelagem da cadeia de valor dos processos de trabalho, que são diretamente responsáveis pela prestação jurisdicional, de forma a fornecer uma visão sistêmica e promover a melhoria dos processos. A denominação do projeto foi inspirada no projeto internacional de mapeamento do genoma humano, que foi desenvolvido de forma colaborativa para a identificação de todos os genes de sua composição. A apresentação do TJCE no subcomitê da região Nordeste da Rede de Governança objetivou dar conhecimento da primeira fase e promover um convencimento da adesão dos demais Tribunais de Justiça ao projeto. Utilizava-se a premissa de que a colaboração do segmento da Justiça Estadual nessa região do país promoveria maiores avanços nos trabalhos de mapeamento e modelagem dos processos de trabalho (Silva, 2018).

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são classificados como sendo de abordagem exploratória, bibliográfica e documental. Além da presente introdução, o estudo conta com mais outras quatro seções: (1) aborda a gestão por processos em um Tribunal de Justiça; (2) faz-se o mapeamento e modelagem de processos; (3) descreve-se o escritório de processo de trabalho e a rede de analistas de processos; (4) aborda-se o projeto genoma da justiça. Sequencialmente, há os procedimentos metodológicos, resultados e discussão e, por fim, as considerações finais. Como principais resultados, têm-se o papel em destaque do Escritório de Gestão de Processos, bem com a atuação em rede dos analistas numa tentativa de coordenação de esforços de mapeamento e modelagem dos principais processos de negócios de um tribunal do segmento da Justiça Estadual. As limitações estão dentro de um recorte temporal e geográfico, permitindo que novos estudos sejam realizados, para se contemplar um período adicional, bem como promover a comparação com projetos colaborativos surgidos no Judiciário posteriormente

Método de pesquisa

Os procedimentos de método adotados neste estudo são passos de pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. Nesse sentido, os procedimentos técnicos de coleta foram baseados em dados primários e secundários. Buscou-se utilizar, quanto à sua natureza, a pesquisa exploratória, que, de acordo com Gil (1999), tem o objetivo de aprimorar ideias.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2002). Quanto à pesquisa documental, “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (Gil 1999, p. 66).

Para a coleta de informações da Rede de Analistas de Processos, foi encaminhado um roteiro de perguntas via Ouvidoria do TJCE. O roteiro de perguntas foi elaborado a partir dos principais pontos do referencial teórico e das observações realizadas no site do TJCE (Anexo 1). O instrumento foi estruturado seguindo o protocolo de McCracken (1988), sendo composto de uma pergunta aberta e não direcionada (*grand tour*) e de dez perguntas pré-planejadas (*planned prompt*), que serviam para aprofundar alguns temas que não foram plenamente abordados na resposta da primeira pergunta. A pergunta aberta foi a seguinte: como é realizado o funcionamento da Rede de Analista de Processos, tendo por base a Metodologia de Gestão de Processos e o acompanhamento dos trabalhos pelos Donos e Guardiões de processos, coordenados pelo Escritório de Processos de Trabalho? As perguntas tinham por objetivo compreender o funcionamento na Rede de Analistas de Processos com o Escritório de Processos de Trabalho (EPT), a Metodologia de Gestão de Processos e

como era feito o acompanhamento dos trabalhos pelos donos e guardiões de processos.

Para o projeto do Genoma da Justiça, foram utilizados documentos oficiais dos Tribunais de Justiça, em especial, o relatório de convênios vigentes e os termos de cooperação técnica entre o TJCE e os seguintes Tribunais: Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe (TJSE) e Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas (TJAL). Em seguida, foi realizado contato com o pedido de acesso às informações via as ouvidorias dos referidos tribunais e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Também foi realizado contato com pessoas que ocupam cargos estratégicos em relação à gestão de projetos e processos dos mencionados Tribunais de Justiça. Após o recebimento das informações enviadas pelos Tribunais, foram enviadas perguntas, seguindo um roteiro de entrevistas, por meio das ouvidorias e correio eletrônico.

A busca pela validade metodológica é alcançada com o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, que é constantemente corroborado com a utilização de distintas técnicas de coleta e análise de dados. Os dados coletados foram visualizados tendo por base os parâmetros da Análise Temática, um dos tipos de Análise de Conteúdo. Conforme Bardin (2011), esse tipo de análise consiste no desmembramento do texto em unidades e categorias, objetivando descobrir os núcleos de sentidos que compõem a comunicação. Adicionalmente, foram realizadas técnicas de triangulação de dados, para a obtenção de maior validação com o cruzamento das informações fornecidas pelos Tribunais (Abdalla *et al.*, 2018).

As perguntas foram enviadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2020. As respostas vieram dentro dos prazos estabelecidos pelas Ouvidorias dos Tribunais, em especial, atendendo aos regramentos da Lei de Acesso à Informação (LAI).

Revisão de literatura

Nesta seção, apresenta-se uma breve revisão da literatura, tratando, de forma segmentadas, tópicos relacionados com a gestão por processos de trabalho em um Tribunal de Justiça. Adicionalmente, apresentam-se os principais conceitos sobre o mapeamento e a modelagem dos processos e, em seguida, o trabalho realizado em rede pelos analistas de processos e coordenados pelo Escritório de Processos.

Gestão por processos em um Tribunal de Justiça

A gestão por processos é um conjunto de soluções que as empresas integram em suas operações para permanecerem competitivas, entregando valor para o cliente. Faz-se necessário analisar os processos e alinhá-los à estratégia organizacional, redesenhar, implementar e executá-los, bem como monitorar e avaliá-los de forma cíclica e iterativa (Muehlen; Ho, 2006). As organizações procuram máximo desempenho ao integrarem todo o negócio, sendo a visão total do processo o que cada integrante precisa reter. Oliveira e Grohmanh (2016) definem a gestão por processos como uma metodologia que visa alcançar resultados melhores, por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Segundo Kipper *et al.* (2011), a gestão por processos permite que as organizações criem valores horizontais no processo, redundando em atividades inter-relacionadas e tendo, como fim último, a valorização do cliente.

A partir dessa metodologia de gestão por processos, é possível identificar a cadeia de valor e orientar os colaboradores no mesmo sentido, permitindo uma visão global de todas as atividades desenvolvidas, evitando a duplicidade das atividades, e desenvolvendo um sistema de avaliação dos resultados obtidos, que, ao final, possibilitará uma melhoria contínua (Marcelino, 2008).

Destaca-se a importância de um escritório de processos para prover uma abordagem consistente, por meio da criação de políticas e normas para processos, além de se trabalhar com as áreas da organização, para coordenar os padrões e evitar sobreposição, conflitos e falta de clareza. A necessidade de concentrar o conhecimento sobre gestão de processos se torna evidente em algum momento da evolução da organização para a orientação por processos (ABPMP, 2013).

Em virtude da identificação da relevância da gestão por processos, diversos Tribunais de

Justiça instituíram escritório de processos. Como exemplo, o EPT do TJCE tem como principais objetivos aumentar a maturidade e fomentar a cultura de gestão por processos na instituição, além de gerar convergência entre as iniciativas relacionadas à gestão de processos. O EPT foi instituído por meio da Resolução do Órgão Especial nº 15, de 18 de agosto de 2017 e encontra-se integrado da Coordenadoria de Gestão por Processos de Trabalho. Enquanto isso, a Portaria nº 1008, de 28 de junho de 2019, formaliza os donos e guardiães de processos de cada processo já trabalhado pelo EPT (TJCE, 2017, 2018).

Nesse contexto, a cadeia de valor pode ser definida como o levantamento de toda ação ou processo necessário para gerir e entregar produtos ou serviços a um beneficiário. Tal cadeia tem como sua maior vantagem a visualização do funcionamento da organização, trazendo a possibilidade de se gerir melhor o conhecimento existente, por meio de sua incorporação em produtos, serviços e processos, a partir da integração de serviços provenientes de informações da cadeia de valor (Cavalcanti, 2017). É possível desdobrar o funcionamento da cadeia de valor em processos e subprocessos, em uma arquitetura que possibilita o alinhamento entre a estratégia e as atividades efetivamente realizadas (Torres *et al.*, 2013).

O macroprocesso pode ser definido como grandes conjuntos de processos pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Corresponde às representações dos processos da organização, que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais. Cada macroprocesso engloba um ou mais processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização (PMIIMF, 2014). Porém, nem tudo é tão fácil, com visto em um estudo que aponta entre 60% e 80% das iniciativas de GPT falharem, devido a várias causas, tais como: falta de apoio da alta direção, baixo ou nenhum treinamento em gestão por processos para os usuários finais e a falta de comunicação e cooperação interdepartamental (Trkman, 2010).

O mapeamento e modelagem de processos

Os projetos de modelagem de processos propõem uma extensa análise da organização, o que permite à organização ter uma visão por processos, de forma a proporcionar o alcance dos melhores resultados. A modelagem de processos fornece uma visão simplificada, mas integrada, dos processos para uma finalidade predeterminada, visando representar graficamente, por meio do mapeamento, da análise e do redesenho, o encadeamento de atividades que formam um processo, mostrando as dimensões de interesse, conforme os objetivos que cada situação sugere. Por exemplo, as entradas e saídas, as interfaces com outros processos, os executores ou responsáveis por cada atividade, as informações necessárias ou geradas nas atividades, entre outros (Cavalcanti, 2017).

O mapeamento de processos (*AS-IS*) exerce o papel de desafiar os processos existentes e criar oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas. Além disso, tem a função de ser registro e documentação histórica da organização e de criar bases para implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração. Isso permite reduzir custos no desenvolvimento de produtos e serviços e promover melhoria de desempenho organizacional, além de ser uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais e eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças (Teixeira, 2013).

De acordo com Kipper *et al.* (2011), mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades podem ser executadas e inter-relacionadas. Já segundo Alvarenga Netto (2004), o elemento mais importante para a gestão por processos é o seu mapeamento, pois torna mais fácil determinar onde e como melhorá-lo, do mesmo modo como permite eliminar atividades que não adicionem valor e reduzir a complexidade dos processos. Conforme Santos *et al.* (2013), o redesenho de processo é um caminho eficiente e eficaz para analisar as atividades das organizações, buscando propor alterações que gerem melhorias nos resultados entregues aos clientes, neste caso, o cidadão.

Com base nesses conceitos, é possível perceber a relevância do mapeamento e modelagem de processos, principalmente em razão de permitirem uma visão integrada dos processos, o que explica os motivos para o TJCE desenvolver projetos que têm como objetivo mapear e modelar a

cadeia de valor da Justiça Estadual. Não se restringindo como um esforço interno, o TJCE promoveu parcerias com os demais Tribunais de Justiça do Nordeste, visando alcançar esse objetivo.

Escritório de processo de trabalho e rede de analistas de processos

Visando fomentar a cultura de Gestão por Processos no Tribunal da Justiça, foi instituído o EPT, unidade subordinada à Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag), que, dentre suas atividades, apresenta práticas de gestão a servidores da Justiça Estadual no Ceará. Cabe ao EPT manter e fomentar a GPT, promover treinamento e desenvolvimento nas práticas de gestão de processos, prestar apoio aos guardiões de processos, realizar a interlocução entre os interessados, bem como gerar convergência entre as iniciativas relacionadas à gestão por processos.

A Metodologia de Gestão por Processo apresenta dois fluxos de modelagem bem definidos: Fluxo de Executar Projetos de Transformação, em que é feita a modelagem, o aprimoramento e a automatização do processo, e o Fluxo de Gerir Dia a Dia, em que é feita a revisão do processo (TJCE, 2020).

Dentro do Fluxo de Executar Projetos de Transformação, há três níveis de atuação: solicitante, escritório corporativo de processos (ECPR) e analista de processos. A modelagem é solicitada e o analista de processos é designado pelo ECPR. Caso o processo seja apto, é assinado o Termo de Compromisso e Responsabilidade (TCR) e assim se inicia a modelagem do processo pelo analista de processos responsável. O solicitante fica a cargo de preencher as Fichas de Processos (FIP), caso seja identificada necessidade durante a execução. Após aprovação da documentação por parte do Solicitante, ele ou ela automatiza o processo e é feita publicação pelo ECPR. O aprimoramento tem funcionamento similar, porém o solicitante fica a cargo de preencher os Formulários de Análise do Processo de Negócios (FAP), caso necessário. Há um plano de implementação e treinamentos são realizados pelo analista incumbido; após esses passos é realizada a entrega ao ECPR para publicação e documentação. Sobre a automatização do processo, é feita solicitação pelo solicitante ao analista de processos da Secretaria de Tecnologia (Setin). Este realiza a análise da documentação do processo e, caso esteja conforme, é encaminhado para os processos de implementação. Antes de enfim automatizar, o analista responsável prepara o ambiente de produção e realiza os treinamentos fundamentais (TJCE, 2020b).

O Fluxo de Gerir Dia a Dia inclui a revisão de processos. Também há três níveis de atuação: analista de processos, escritório de processos e guardião do processo. O Escritório de Processos lança o período de revisão do processo (semestre), o guardião do processo analisa o processo e identifica mudanças e, se o processo estiver desatualizado, o escritório indica o analista de processo que ficará responsável pela atualização. O processo é enviado para aprovação pelo guardião e, caso seja aprovado, o processo é atualizado e publicado pelo escritório (TJCE, 2020b).

Atuando sob orientação da Gerência de Desenvolvimento Organizacional, por meio da Coordenadoria de Gestão por Processos de Trabalho, os analistas executam o redesenho de processos sob gestão de sua unidade e desta forma colaboram para a celeridade das ações desenvolvidas. A Rede de Analistas de Processos é formada por colaboradores das unidades administrativas e judiciais do TJCE e passam a ser denominados de analistas de processo. A Rede possibilita o apoio metodológico BPM define as diretrizes e implementa o processo de trabalho, aplicando metas e indicadores e, também, presta apoio ao guardião de processo. De acordo com o EPT, dessa maneira, a Rede alavanca os resultados e contribui para a estratégia organizacional, envolvendo: (1) dono do processo - gestor responsável pelos resultados do processo, que define e decide como funcionará; (2) guardiões do processo - indicados pelo dono do processo, fazem a ponte entre analista e dono do processo, monitoram e gerenciam os indicadores e, sempre que necessário, aplicam mudanças e aprimoramentos (TJCE, 2017; 2019; 2020b).

Projeto Genoma da Justiça

O Genoma da Justiça é uma conjugação de esforços para modelar os processos de trabalho da cadeia de valor da Justiça Estadual, por meio da análise e da documentação das atividades e

dos processos de trabalho que são diretamente responsáveis pela prestação jurisdicional. Visa alavancar o nível de gestão das unidades judiciárias, padronizar os procedimentos e dar visão sistêmica necessária à tomada de decisão estratégica e à melhoria dos processos (TJCE, 2018a).

De forma mais precisa, a conjugação de esforços é um empenho dos Tribunais de Justiça Estaduais, mais especificamente da região Nordeste do país, com o objetivo de mapear e modelar os processos da cadeia de valor da Justiça Estadual, permitindo uma visão sistêmica e, por consequência, a melhoria de processos. Sendo assim, o genoma da justiça tem como objetivo geral: mapear e modelar a cadeia de valor da Justiça Estadual. E como objetivos específicos: definir a cadeia de valor da Justiça Estadual; estabelecer um repositório de processos regional; mapear os processos da cadeia de valor da Justiça Estadual; e modelar os processos da cadeia de valor da Justiça Estadual (TJCE, 2018a).

Inicialmente, o projeto foi apresentado na reunião da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, do subcomitê do Nordeste. O objetivo do evento foi fortalecer o Subcomitê Nordeste e, conseqüentemente, a própria Rede Nacional de Governança da Justiça Estadual, por meio da integração dos participantes e do intercâmbio de boas práticas de gestão. Diante disso, e a partir do intercâmbio de boas práticas de gestão, o projeto desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE) assumiu uma parceria com o Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA) para que de, uma forma conjunta, desenvolvessem o projeto (TJCE, 2018b).

Como resultado da reunião, alguns Tribunais de Justiça, sediados nessa região do país, assumiram uma premissa de colaboração em relação ao genoma da justiça, para segmentarem os trabalhos de mapeamento e modelagem dos processos. A seguir, também foram realizadas reuniões por videoconferência, com o objetivo de debater a cadeia de valor dos processos de trabalho para prestação jurisdicional.

Em próxima etapa, foi realizada uma reunião de trabalho para discutir o projeto, com representantes dos nove Tribunais de Justiça do Nordeste, reunidos na Escola Judiciária do Tribunal de Justiça do Piauí (EJUD/TJPI). Nesse encontro, foi detalhado o andamento do projeto, os desafios futuros e a busca por melhorias (Silva, 2018).

A denominação do Projeto Genoma foi descrita nessa reunião pelo Gerente de Otimização Organizacional do TJCE, ao indicar a alusão dos esforços da humanidade para o mapear o DNA Humano. Desta forma, é necessário um esforço para mapear o DNA do Judiciário e possibilitar uma aproximação das atividades jurisdicionais com as administrativas. Seria uma forma de demonstrar a importância para todos os colaboradores sobre seu papel e que seja plenamente compreendido pelos gestores. O enfoque consiste no “rastreamento das prioridades de cada Tribunal e suas ações coordenadas para tal fim” (Silva, 2018, p. 1). O Secretário de Orçamento e Finanças do TJPI esclarece, sobre o referido projeto (Silva, 2018, p. 2):

Como resultado, visamos a criação de ferramentas de gestão processual que aprimorem a prestação jurisdicional. Pretendemos otimizar nossos trabalhos, fazendo um mapeamento dos fluxos processuais. Quando falamos em traçar um DNA de um processo, falamos em conhecer todo o caminho percorrido, desde o cidadão que acessa a justiça, até sua solução. O projeto tem este foco também, que é fazer com que todos os atores do processo judicial ou extrajudicial se integrem.

O projeto Genoma da Justiça, executado por meio do Escritório de Processos de Trabalho, foi divulgado pela primeira vez em âmbito nacional no V Encontro Nacional da Justiça Estadual. Na apresentação, os demais tribunais do país conheceram o que está sendo feito em relação à gestão por processos e os resultados já alcançados (TJCE, 2018c).

Nesse contexto, o projeto assumiu, como premissa, a colaboração entre os Tribunais de Justiça Estaduais e o interesse mútuo na entrega final. Pode-se perceber três fases nesse processo, sendo a primeira de convencimento, que consiste em convencer os demais Tribunais de Justiça do Nordeste a cooperarem em relação ao genoma da justiça. A segunda fase é a de realização, em que cada tribunal produz uma parte do que foi combinado e disponibiliza o conhecimento construído para a validação dos demais, esta sendo considerada a fase mais longa. Por fim, tem-se a fase

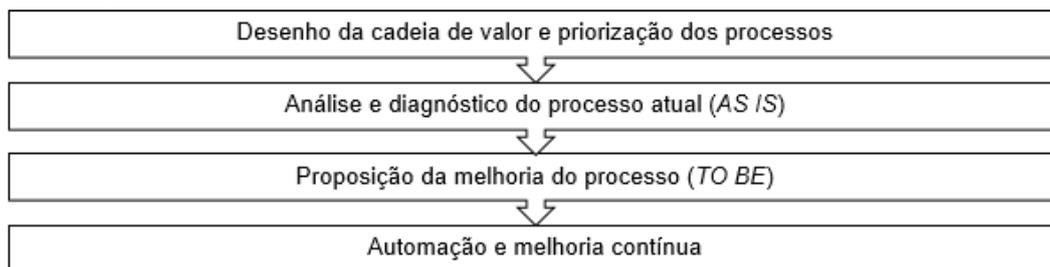
prevista para aprovação e normatização da cadeia de valor do Poder Judiciário.

Nesse sentido, foram celebrados termos de cooperação técnica com Tribunais de Justiça, especificamente com os seguintes: Tribunal de Justiça de Sergipe (TJSE), Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA), Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) e Tribunal de Justiça de Alagoas (TJAL). Os referidos termos possuem uma vigência de 12 meses, a partir da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado esse prazo, por interesse dos partícipes, até o limite máximo de 60 meses. O TJCE é quem atua como gerente do projeto, sendo o responsável por acompanhar seu andamento, bem como definir a metodologia de trabalho a ser adotada (TJCE, 2018a).

O projeto tem como principais benefícios: (1) padronização na arquitetura de processos da justiça estadual e nos processos mapeados; (2) economia de tempo para modelagem e mapeamentos de processos; (3) fomento da gestão por processos nos tribunais estaduais, por meio de uma visão sistêmica dos processos. O projeto segue uma metodologia geral: (1) serão formados pares, que realizarão o mesmo trabalho e cruzarão os resultados, como forma de revisar os produtos gerados; (2) o acompanhamento do projeto, que poderá ser utilizado para dirimir dúvidas, a ser realizado em reuniões quinzenais, por meio de videoconferência; (3) o formato e a periodicidade do acompanhamento poderão ser ajustados conforme necessidade; (4) o treinamento para nivelamento das equipes dos Tribunais de Justiça ocorrerá, preferencialmente, de forma presencial (se não for possível, acontecerá por meio de videoconferência).

A Figura 1 demonstra as fases da implantação da gestão de processos, por meio do Projeto Genoma da Justiça, no Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA), priorizando os processos finalísticos.

Figura 1. Fases da implantação da gestão de processos, priorizando os finalísticos (Genoma da Justiça)



Fonte: AUTORES, A PARTIR DA REUNIÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA DO TJBA.

Dados da realidade e discussão

Primeiramente, houve-se uma surpresa ao recebermos as respostas das questões sobre a Rede Analista de Processos. O gestor do EPT respondeu que o projeto foi descontinuado. Os motivos apresentados foram: alta rotatividade, falta de perfil dos analistas e dificuldade do gestor funcional em indicar alguém dentro do perfil necessário. Além disso, a demanda não justificava a manutenção da rede de analistas.

Sobre o cumprimento da metodologia, foi informado que era a base de trabalho do analista. Mesmo quando não estava automatizada e era realizada de forma manual, o analista atuava de acordo. O acompanhamento era realizado em sessões de acompanhamento, nas quais se verificava a conformidade dos produtos entregues, bem como a garantia a aderência à metodologia. Acerca do analista de processo, quem os alocava era seu gestor funcional, sendo que eram feitas atualizações pontuais na lista de analistas, mas era um desafio mantê-las, em razão da alta rotatividade. Destaca-se que o fato demorou cerca de dois anos para a formalização dos donos e os guardiões de processos do EPT (TJCE, 2017, 2019).

As iniciativas EPT eram desenvolvidas satisfatoriamente, mas havia dois grupos de analistas, sendo que um grupo tinha perfil, então era mais fácil gerenciá-lo. Entretanto, havia outro grupo, representando a maior parte dos analistas, que não possuía perfil ou engajamento necessários. Com esse último, o escritório tinha controle maior. Quanto aos donos do processo e os gestores da área funcional cumprirem com a metodologia e agirem em conjunto, foi relatado que não havia problema em relação a isso. Os donos e guardiões do processo agiam conforme as iniciativas e não

havia contrariedade. Sobre o procedimento para aplicação de mudanças, foi criado um processo automatizado, chamado Revisar Processo, no qual se podia indicar a necessidade de mudança. Quem gerenciava os guardiões era o próprio EPT. Em relação à eficiência e à eficácia da Metodologia de Gestão por Processo, no aprimoramento de Processos de Trabalho, foi dito que se obteve êxito. O resultado satisfatório indicado pelo gestor do EPT serve como uma demonstração dos avanços internos no redesenho e modelagem dos processos, porém, serviu como estímulo para darem um passo além do âmbito do TJCE. Nesse ponto, percebe-se a ligação com o projeto Genoma da Justiça, dada a necessidade de articulação para obtenção de resultados maiores, por meio de um projeto colaborativo com outros Tribunais.

Após a coleta de dados, foram analisadas as respostas dos Tribunais de Justiça em relação às fases do projeto. O Quadro 1 demonstra as respostas dos Tribunais sobre os motivos que os levaram a cooperarem com o Tribunal de Justiça do Ceará, assim como os seus feitos na fase de realização.

As respostas dos Tribunais de Justiça, quanto à fase de convencimento, demonstram que o principal motivo de cooperação entre os Tribunais foi pela oportunidade de alinharem os seus esforços, com o objetivo de obterem melhoria nos processos de trabalho, a partir dos benefícios que o Genoma da Justiça propunha realizar. De acordo com o questionamento feito ao TJBA, nesse caso, não houve fase de convencimento, apenas necessidades comuns que alavancaram este entendimento de colaboração. O TJBA assumiu, de início, uma parceria com o TJCE, para que desenvolvessem o projeto de forma conjunta.

Buscou-se então elucidar, além dos motivos que levaram os Tribunais de Justiça a realizarem essa parceria, também os motivos da ausência de interesses de alguns Tribunais de Justiça da região. Destaca-se o fato de não ter acontecido cooperação técnica com o TJPI, o qual detalhou, juntamente com o TJCE, os resultados que esperavam do projeto no encontro da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário do subcomitê do Nordeste (Silva, 2018). Foram analisados os motivos da ausência de interesses dos demais Tribunais de Justiça da região e, como justificativa, há o fato de alguns Tribunais de Justiça do Nordeste ainda não possuírem uma área específica para a gestão por processos, assim como não há uma área própria para mapeamento de processos dentro do Tribunal. Reforça-se a importância do EPT para o TJCE, que possibilitou um amadurecimento em GPT, possibilitando levar esse projeto colaborativo para nível regional (Nordeste) e nacional (Encontro Nacional da Justiça Estadual) (TJCE, 2017; 2018b, 2018c).

Quadro 1. Respostas dos Tribunais de Justiça em relação às fases do Genoma da Justiça

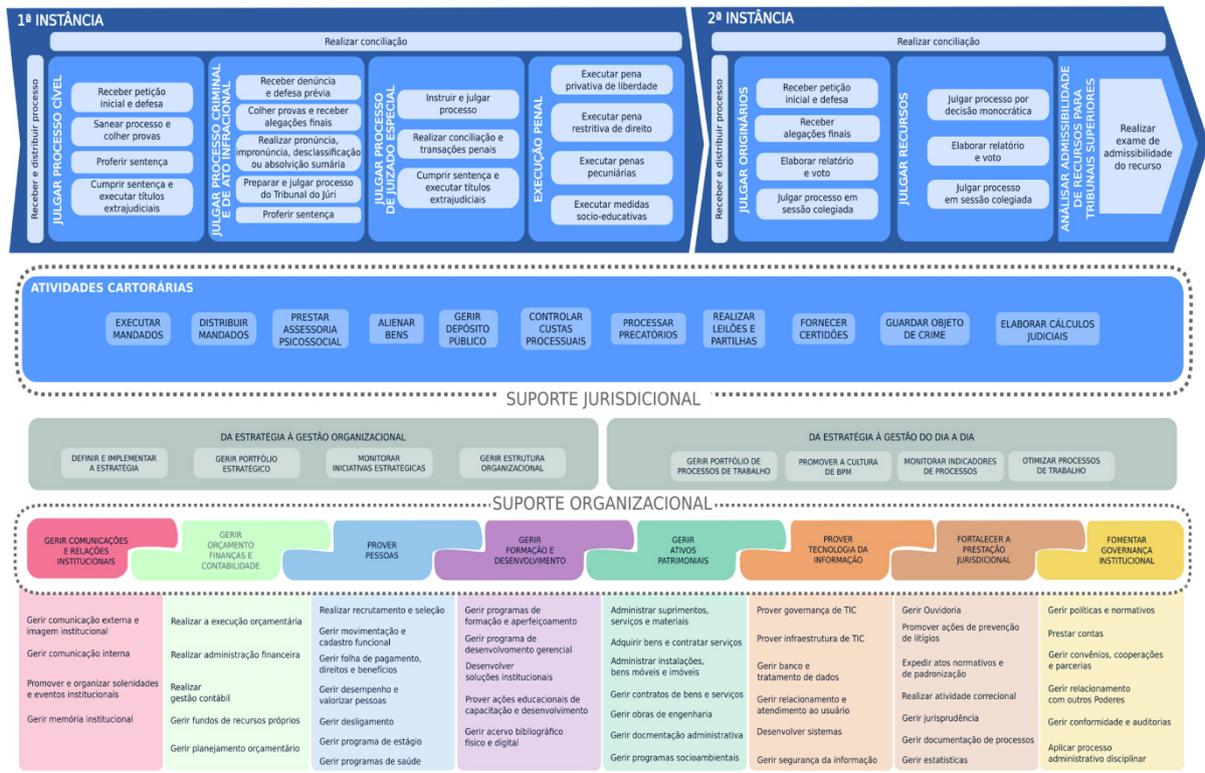
Tribunais de Justiça	Fase de convencimento:	Fase de realização:	Início	Término
TJAL	A oportunidade de obtenção de melhoria dos processos de trabalho da Justiça Estadual face ao mapeamento e modelagem da sua cadeia de valor	Modelagem da arquitetura do Macroprocesso Criminal, com o mapeamento do macro rotina “Julgar Processo Criminal” e seus grupos de rotinas: Fase Pré Processual / inquisitorial; Fase processual; Procedimento do Tribunal do Júri; Manifestações durante os procedimentos e fase recursal. Elaboração dos SIPOCs das rotinas de seus processos de trabalho.	15/04/2019	15/04/2020
TJBA	*****	A construção da primeira versão da cadeia de valor do Nordeste	26/10/2018	25/10/2019
TJPB	O vídeo produzido com informações acerca do projeto foi o que motivou o TJPB a se tornar parceiro e participe nesse desafio.	A única contribuição do TJPB foi a montagem da Matriz SIPOC de uma Ação Penal, sob a perspectiva de um servidor da 1ª Vara Criminal de João Pessoa.	10/07/2018	09/07/2020

TJSE	O TJSE estava em processo de amadurecimento do papel do Escritório de Processos de Trabalho (ECPR) dentro da instituição. O foco do ECPR era mapear os processos de trabalho da área meio, e o Projeto Genoma parecia uma boa oportunidade para, de forma conjunta, mapearem os processos de trabalho da área fim.	Diante das prioridades interinstitucionais, não foi possível empreender um foco maior no projeto. Só conseguiram participar da etapa inicial de elaboração da cadeia de valor.	14/11/2018	13/11/2019
------	--	--	------------	------------

Fonte: Autores, a partir das respostas dos tribunais de justiça.

De acordo com as respostas referentes à fase de realização, evidenciou-se contribuições significativas dos Tribunais de Justiça em relação ao projeto. A Figura 2 é uma representação gráfica do tamanho do esforço a ser alcançado com o projeto Genoma da Justiça e os seus primeiros avanços. Trata-se, portanto, de uma representação macro e contém os seguintes elementos: o mapeamento e modelagem de macroprocessos, a elaboração de matriz SIPOC e a construção da primeira versão da cadeia de valor do Nordeste.

Figura 2. Cadeia integrada de processos



Fonte: TJCE (2020b).

Por exemplo, alguns os processos apontados na cadeia de valor integrada foram mapeados, modelados, redesenhados e disponibilizados na internet, como forma de compartilhar o fluxo processual. O TJCE desenvolveu uma Central de Conhecimento para armazenar os fluxos de trabalho, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3. Portal da Central do Conhecimento do TJCE com os processos da área administrativa

Início / Central do Conhecimento / Processos da Área Administrativa

Processos da Área Administrativa

12875 Visualizações
24-07-2018
TJCE



1. DESENVOLVER GESTÃO ORGANIZACIONAL

- 1.1. Gerir Projetos
- 1.2. Gerir Processos de Trabalho
- 1.3. Gerir Implantação, Agregação e Desativação de Unidade

2. FORTALECER A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

- 2.1. Gerir Ouvidoria
- 2.2. Realizar Inspeção e Correição
- 2.3. Monitorar e Orientar a Atividade Judicial

Fonte: TJCE (2020b).

Os processos mapeados estão disponíveis na Central do Conhecimento do TJCE e já retratam as atividades desempenhadas pela Rede de Analistas de Projetos. A Figura 4 apresenta um exemplo do fluxo processual de “mapear processos”. Após clicar na atividade denominada de “elaborar diagrama AS-IS”, é aberta uma caixa que detalha o passo a passo para a execução das tarefas.

Figura 4. Fluxo do processo de trabalho de “Mapear Processos” com detalhamento da atividade



Fonte: TJCE (2020b).

Apesar das contribuições dos Tribunais de Justiça da região, os respondentes, seguindo um roteiro de perguntas, afirmam que o projeto se encontra descontinuado. Segundo o respondente do TJBA: “O Projeto teve um período de efervescência em que se concretizaram alguns Termos de Cooperação e distribuição de tarefas, entretanto, por conta das mudanças de gestão há, no momento, certa descontinuidade, isso não implica dizer encerramento”. Destaca-se que houve uma certa expectativa de apoio do CNJ para a ampliação do projeto. Identifica-se isso quando o representante do TJBA realiza uma comparação com o projeto internacional do Genoma Humano:

O Projeto Genoma, na forma original, contou com o aporte de milhões de dólares em pesquisa ao redor do planeta.

Guardadas as devidas proporções, creio que o patrocínio institucional do CNJ poderia ter ocorrido de forma análoga, infelizmente não foi isto que se verificou.

Quanto à descontinuidade, também é abordada pelo representante do TJPB:

Infelizmente, o projeto encontra-se paralisado. Motivo: não há área própria de mapeamento de processos dentro do tribunal. Na época, quem participou das reuniões e iniciou a execução das etapas foram servidores da área de Planejamento, acumulando tudo isso a suas atribuições rotineiras. Essa situação promove a falta de foco e, por consequência, a descontinuidade do projeto.

As respostas dos Tribunais de Justiça refletem uma incongruência por parte do TJCE, quando questionado sobre o andamento do projeto Genoma da Justiça. O TJCE informa que o projeto está em meio à fase de realização, porém, por meio dos demais Tribunais parceiros, foi constatada uma descontinuidade do projeto. Sendo assim, percebe-se a descontinuidade em gestão de processos e mais especificamente na administração judiciária. Pode-se entender que os principais motivos de descontinuidade de projetos são devidos a mudanças de gestão, como foi o caso do Genoma da Justiça e, como consequência da descontinuidade, acontece desperdício de recursos públicos (Trkman, 2020). O projeto não tem perspectiva de ser retornado. O canto superior direito da Figura 3 indica que, nas informações disponibilizadas na internet, em julho de 2018, não há qualquer sinalização de atualização, embora também seja possível demonstrar que a referida página já obteve mais de 12 mil visualizações e segue as recebendo.

Em relação ao patrocínio institucional do CNJ, verifica-se que esse apoio é realmente essencial para o projeto, entretanto, deve-se vender melhor a ideia do projeto para a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário no segmento da Justiça Estadual. (CNJ, 2019). Desse modo, destaca-se que, após contato com o CNJ, em relação ao patrocínio institucional do projeto, a resposta do Conselho sinalizou, para alguns Tribunais de Justiça participantes, um interesse em conhecer melhor o projeto Genoma da Justiça.

Notas conclusivas

O presente estudo teve como objetivo analisar e acompanhar os projetos colaborativos de gestão por processos desenvolvidos no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), que procurou fortalecer uma visão de cadeia integrada de processos de trabalho para o segmento da Justiça Estadual. Ao longo deste estudo, percebeu-se as diferenças entre os momentos de planejamento e execução dos projetos colaborativos. Evidenciou-se a importância do Escritório de Processos de Trabalho, para que houvesse um amadurecimento interno na temática que refletisse em um projeto colaborativo maior, com a ajuda de outros Tribunais. Alguns processos foram redesenhados e a própria gestão do EPT apontou sucesso no aprimoramento de processos de trabalho. De forma agregada, os avanços dos projetos possibilitaram, conjuntamente, o mapeamento e a modelagem da cadeia de valor do segmento da Justiça Estadual.

Os objetivos específicos deste estudo foram alcançados e serviram para constatar a descontinuidade de ambos, embora o projeto Genoma da Justiça tenha sido relatado como vigente, inclusive com alguns acordos de cooperação técnica formalizando a sua operacionalização. Por outro lado, o portal do TJCE ainda apresenta a continuidade da rede de analistas.

Indicam-se motivos em comum para descontinuidade dos projetos, ocasionados, principalmente, pela mudança de gestão, que impacta o aumento da rotatividade dos gestores e as mudanças da priorização dos projetos. A ausência de apoio institucional do CNJ é mais sentida quando se percebe o tamanho de um projeto que busca a participação colaborativa de diferentes tribunais. Embora tenha utilizado a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário como meio para divulgação e articulação do projeto, a expectativa de aceite por parte do CNJ não foi evidenciada. Porém, os questionamentos feitos para este estudo deixam uma possível esperança

de retomada do projeto, dado que alguns respondentes, em março de 2020, sinalizaram uma busca por mais informações do CNJ, que foi vista como algo positivo. Nesse ponto, caracteriza-se uma limitação temporal dessa pesquisa, pois há um aguardo de sinalização por parte do CNJ, que tem deixado os Tribunais de Justiça esperando por um desfecho sobre a retomada ou não desse projeto em âmbito nacional e, indo além, dos convênios celebrados unilateralmente entre o TJCE e alguns tribunais.

Ressalta-se que um olhar para políticas públicas como essas deve ser apoiado, pois o CNJ deve estar articulando os projetos ou a própria Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário no segmento Justiça Estadual, para que o projeto consiga ser continuado e concluído, conforme os seus objetivos iniciais (TJCE, 2018a; CNJ, 2019). Desse modo, aponta-se a relevância da continuidade desta pesquisa, para, futuramente, verificar-se se o Genoma da Justiça foi continuado, e os motivos que impulsionaram a isso.

O desafio maior é dar o grande salto de um gerenciamento corporativo de processos para o gerenciamento da cadeia de valor; isso pede uma forma diferente de gerenciamento daquela que tem sido a norma do mundo organizacional. A divisão horizontal dos setores, por si, já dificulta a integração da organização, mas, quando tratamos da esfera pública, o problema vai mais além (ABPMP, 2013). Sendo assim, destaca-se a importância dos projetos, pois tornam-se notáveis os impactos e benefícios que a continuidade desses projetos gera para os Tribunais de Justiça sediados na região Nordeste. Possibilita-se uma visão sistêmica, gerando melhorias dos seus processos de trabalho, por meio do mapeamento e modelagem da cadeia de valor, com economia de tempo e padronização na arquitetura de processos. O CNJ vinha coordenando essa movimentação na gestão por meio de metas, que promoveram um nivelamento até os anos de 2013 (CNJ, 2014; Oliveira, 2017). Esse enfoque foi diminuído nos anos posteriores e poderia ser retomado, dadas as dificuldades apresentadas na execução desses projetos colaborativos.

Este estudo apresenta contribuições com a descrição de atividades relacionadas com a construção e a execução de um projeto colaborativo, inicialmente realizado em um Tribunal do segmento da Justiça Estadual, que foi, em seguida, adotado e compartilhado com outros tribunais da mesma região geográfica. Portanto, apresenta, como limitação, um recorte temporal e regional, tendo em vista que buscou informações sobre o referido projeto num determinado período e apenas com os tribunais participantes. O projeto tem características inovadoras, em especial, pelo aspecto colaborativo, inclusive se destacando num ambiente do Poder Judiciário. Recomenda-se a realização de estudos futuros sobre o andamento ou retomada do projeto Genoma da Justiça. Aponta-se também a possibilidade de comparação com outros projetos colaborativos, que tenham surgido no Poder Judiciário, como, por exemplo, a Rede de Inovação do Poder Judiciário (RenovaJud) e envolvendo os laboratórios de inovação.

Referências

ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; AZEVEDO, C. E. F.; GONZALEZ, R. K. Quality in Qualitative Organizational Research: types of triangulation as a methodological alternative. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 19, p. 66-98, 2018.

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento**. (BPM CBOK®). Versão 3.0, 2013.

ALVARENGA NETTO, C. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

AZEVEDO, J. S. F. **A implantação da gestão estratégica no Judiciário brasileiro**. 2010. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Organizações com ênfase no Balanced Scorecard). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRODBECK, Â. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 699-720, 2016.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CAVANCANTI, R. **Modelagem de processos de Negócio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria nº 138, de 23 de agosto de 2013**. Institui a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Brasília, 2013.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas Nacionais do Poder Judiciário – 2009-2013**: sumário executivo. Brasília: CNJ, 2014.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria nº 59, de 23 de abril de 2019**. Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Brasília, 2019.

DPJ – DEPARTAMENTO DE PESQUISAS JUDICIÁRIAS. **Justiça em Número 2021: ano base 2020**. Brasília: CNJ, 2021.

FLORES, L. V. **Modelagem de Processos: um exemplo de gestão pública no judiciário eleitoral gaúcho**. Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, São Sepé, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KIPPER, L. M.; ELLWAGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZA, R. Gestão por Processos: da gestão orientada a processos e seus principais conceitos, **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez., 2011.

LEWANDOWSKI, R.; NALINI, J. R. (org.). **O Conselho Nacional de Justiça e sua atuação como órgão do Poder Judiciário**: homenagem aos 10 anos do CNJ. São Paulo: Quartier Latin, 2015.

MANZINI, R. O desdobramento da estratégia através do Balanced Scorecard: lições da experiência no Poder Judiciário nacional. **Cadernos FGV Projetos**, v. 5, n. 12, p. 53-62, 2010.

MARANHÃO, M. O alinhamento estratégico no Poder Judiciário, garantido pela Comissão de Gestão Estratégica e Assessoria de Desenvolvimento Institucional. In: Fundação Getúlio Vargas (FGV). **A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 37-46.

MARCELINO, L. R. **Gestão de processos e fluxos de trabalho**: livro didático. Unisul Virtual, Palhoça, 2008

MCCRACKEN, G. **The long interview**. Ontario: Sage, 1988.

MUEHLEN, M. Z; HO, D. T-Y. Risk Management in the BPM Lifecycle. BUSSLER *et al.* (Eds.): **BPM 2005 Workshops**, LNCS 3812, pp. 454 – 466, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006.

NOGUEIRA, J. M. M. A gestão do Poder Judiciário nos Estudos de Administração Pública no Brasil: um levantamento da literatura especializada. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 1. **Anais...** Vitória: Anpad, 2010.

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-81, 2016.

OLIVEIRA, L. G. L. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 3, p. 631-656, jul./set., 2017.

OLIVEIRA, L. G. L. **Controles sobre o Judiciário geram governança e eficiência?:** estudo sobre o CNJ e a Justiça Estadual. Curitiba: Appris, 2022.

OLIVEIRA, L. G. L.; NOGUEIRA, J. M. M.; PIMENTEL, T. A. B. A continuidade da ausência do Poder Judiciário como objeto de estudos na administração pública brasileira. **Revista Controle**, v. 16, n. 2, p. 75-100, jul./dez., 2018.

PEREIRA, J. M. Descontinuidade na Administração Judiciária. Análise das Iniciativas do CNJ na Execução Penal. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA - ENAJUS, 2., 2019, Brasília. **Anais...** Brasília: AJUS, 2019, p. 1-16.

PMIMF – PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO INTEGRADA DO MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Guia de referência em gestão de processos**, v. 2.0, Brasil, 2014.

ROBL FILHO, I. N. **Conselho Nacional de Justiça: estado democrático de direito e accountability.** São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTOS, R. R.; ARRAES, V. M.; MENDONÇA, A. B. Redesenho de processos: A experiência do estado do Ceará em prover melhoria na gestão. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013, p. 1-20.

SILVA, D. Projeto 'Genoma da Justiça' busca solução para principais problemas do Judiciário. **Tribunal de Justiça do Estado do Piauí**, 1 de agosto de 2018. Disponível em: <<http://www.tjpi.jus.br/portaltjpi/noticias-tjpi/projeto-genoma-da-justica-busca-solucao-para-principais-problemas-do-judiciario/>>. Acesso em: 15 jan. 2023.

TEIXEIRA, A. L.; CARMO, L. F. R. R. S. **Mapeamento de processos: teoria e caso ilustrativo.** PUC-Rio: Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2023.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Resolução do Órgão Especial nº 15/2017. Dispõe sobre a implantação do Escritório de Processo de Trabalho e da Rede de Analistas de Processos de Trabalho do Tribunal de Justiça. **Diário da Justiça**, Ano 8, Edição 1737, p. 2-3. 18 de agosto de 2017.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Plano de trabalho do projeto genoma da Justiça.** Fortaleza, 2018a.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. TJCE sediará encontro regional da Rede de Governança Colaborativa. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**, 21 de fevereiro de 2018b. Disponível em: <<https://www.tjce.jus.br/noticias/tjce-sediara-encontro-regional-da-rede-de-governanca-colaborativa/>>. Acesso em: 15 Jan. 2023.

TJCE - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. TJCE apresenta projeto “Genoma da Justiça” no V Encontro Nacional da Justiça Estadual. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**, 16 de agosto de 2018c. Disponível em: <<https://www.tjce.jus.br/noticias/tjce-apresenta-projeto-genoma-da-justica-no-v-encontro-nacional-da-justica-estadual/>>. Acesso em: 15 Jan. 2023.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Portaria nº 1008/2019. Dispõe sobre a formalização dos Donos e Guardiães de Processos do Escritório de Processo de Trabalho (EPT). **Diário da Justiça**, Ano 10, Edição 2170, p. 13-27. 28 de junho de 2019.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Lei de Acesso à Informação - Relatório de convênios vigentes**. Disponível em: <<https://www.tjce.jus.br/sic/>>. Acesso em: 15 Jan. 2023. Fortaleza, 2020a.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Metodologia de Gestão por Processos**. Disponível em: <<https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/metodologia-de-gestao-por-processos/>>. Acesso em: 12 abr. 2023. Fortaleza, 2020b.

TORRES, M. C. G.; PAIVA, A. O. R.; FERREIRA, V. C.; ROCHA, A. M. C. Cadeia de Valor: Os Benefícios do Alinhamento entre a Estratégia Governamental e a Operacionalização de seus Processos. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013, p. 1-24.

TRKMAN, P. The Critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

Recebido em 31 de julho de 2023.

Aceito em 25 de setembro de 2023.