

Área temática: Administração pública, governo e terceiro setor
Código: APG3

**MAPEANDO OS GENES DA JUSTIÇA ESTADUAL: O ENFOQUE
COLABORATIVO DA CADEIA INTEGRADA DE PROCESSOS DE TRABALHO**

RESUMO

Analisou-se o planejamento e a execução dos projetos colaborativos de gestão por processos de trabalho no TJCE. 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. Trata-se de um movimento de gestão de processos de trabalho um com enfoque interno e o outro com atuação externa, mas gerenciada pelo TJCE. Os procedimentos metodológicos adotados nesse estudo são compostos de pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. Os dados coletados foram examinados tendo por base os parâmetros da Análise Temática, um dos tipos de Análise de Conteúdo. Adicionalmente, foram realizadas técnicas de triangulação de dados para a obtenção de maior validação com o cruzamento das informações fornecidas pelos Tribunais. Evidenciou-se a importância do Escritório de Processos de Trabalho para que houvesse um amadurecimento interno na temática e refletisse num projeto colaborativo maior com a ajuda de outros Tribunais. De forma agregada, os avanços dos projetos possibilitaram conjuntamente o mapeamento e a modelagem da cadeia de valor do segmento da Justiça Estadual.

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

ABSTRACT

The planning and execution of collaborative management projects by work processes at the ECJ was analyzed. The collaborative projects chosen for analysis are being monitored by the Office of Work Processes (EPT), namely: Network of Process Analysts and Justice Genome. It is a movement of work process management, one with an internal focus and the other with external action, but managed by the ECJ. The methodological procedures adopted in this study are composed of exploratory, bibliographic and documentary research. The collected data were examined based on the parameters of Thematic Analysis, one of the types of Content Analysis. In addition, data triangulation techniques were performed to obtain greater validation by crossing the information provided by the Courts. The importance of the Office of Work Processes was evidenced so that there was an internal maturation in the theme and reflected in a larger collaborative project with the help of other Courts. In aggregate, the advances in the projects have jointly made it possible to map and model the value chain of the State Justice segment.

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

1. 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 o aumento de estudos que envolvem a Gestão do Poder Judiciário na área de conhecimento da Administração Pública. Embora ainda incipiente, foi possível evidenciar os mais diferentes enfoques de gerenciamento dos tribunais brasileiros (NOGUEIRA, 2010; OLIVEIRA, NOGUEIRA, PIMENTEL, 2018). Os avanços em termos de Gestão do Poder Judiciário têm sido 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 de casos judiciais e de atores envolvidos, segue promovendo maiores desafios gerenciais, inclusive em termos de eficiência na utilização de seus recursos (DPJ, 2019; NOGUEIRA, OLIVEIRA, VASCONCELOS, OLIVEIRA, 2012; YEUNG, 2020).

O Poder Judiciário Brasileiro encontra-se finalizando o segundo ciclo de planejamento estratégico com as atividades desenvolvidas para os anos de 2015 a 2020. O plano estratégico do Poder Judiciário, coordenado pelo CNJ, tem de concretizar o alinhamento nacional dos esforços para aprimoramento da gestão estratégica. Os Tribunais de Justiça Estaduais definem projetos cujo intuito é organizar e concretizar as ações tidas como necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. Os projetos 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 aprendizado gerado pela criação de escritórios de projetos possibilitou tratar de questões que envolviam a gestão dos processos de trabalho (GPTⁱ). Em vista disso, a metodologia de gestão por processos veio obtendo mais espaço e sendo empregada para a construção da Cadeia Integrada de Processos do Judiciário, segmentados por (a) Processos Finalísticos (diretamente ligados à atividade jurisdicional), (b) Processos de Suporte Jurisdicional e (c) 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 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 (AZEVEDO, 2010; OLIVEIRA, 2015). Em seguida, houve 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 visto uma ênfase na GPT (OLIVEIRA, 2017).

Diante disso, se torna relevante a necessidade de se 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). E indaga-se como problema de pesquisa: Como se desenvolveu os projetos colaborativos em gestão por processos de trabalho no TJCE? Para tanto, com o intuito de responder a esse questionamento, foi delineado como objetivo geral dessa pesquisa: acompanhar e analisar os projetos colaborativos de gestão por processos de trabalho no TJCE. Sendo os objetivos específicos: Descrever e detalhar os projetos colaborativos de gestão por processos de trabalho; apresentar as principais dificuldades e desafios enfrentados na 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.

Em 2013, o CNJ criou a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, instituída pela Portaria n. 138, de 13 de agosto de 2013. Suas funções eram para auxiliar o processo de construção da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020, e, a partir da Resolução CNJ n. 198, de 1º julho de 2014, para coordenar o processo de formulação das metas nacionais. Em 23 de abril de 2019, foi editada a Portaria CNJ n. 59, que regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa. A rede tem por membros: o (i) comitê gestor nacional, (ii) comitês gestores dos segmentos de Justiça e (iii) subcomitês gestores para cada região geográfica (CNJ, 2013; 2019).

Tendo por base esse contexto, a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário do subcomitê do 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. O TJCE já vinha demonstrando a sua experiência e obtendo resultados internos com a GPT (CARMO, OLIVEIRA, 2020), mas para um projeto de tal porte, necessitaria do envolvimento de outros tribunais. A apresentação de representantes do TJCE no subcomitê da região Nordeste da Rede de Governança Colaborativa levou a conhecimento as necessidades em comum entre os Tribunais de Justiça Estaduais, sendo estas necessidades o que o Genoma da Justiça se propõe a sanar. Portanto, 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; LEGISLATIVO, 2018; TJCE, 2018C).

Os procedimentos metodológicos adotados são classificados como sendo, exploratória, bibliográfica e documental. Além da presente introdução, esse estudo conta com mais outras quatro seções, a seguinte seção aborda a gestão por processos em um Tribunal de Justiça, a rede de analistas de processos e o projeto genoma da justiça. Sequencialmente os procedimentos metodológicos, resultados e discussão e por fim as considerações finais.

2. 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 desempenho máximo integrando todo o negócio, é a visão total do processo que cada integrante precisa reter. Oliveira e Grohmanh (2016) definem a gestão por processos como uma metodologia que visa alcançar melhores resultados por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. E segundo Kipper *et al.* (2011), a gestão por processos permite que as organizações criem valores horizontais no processo. Redundando em atividades inter-relacionadas tendo como fim último a valorização do cliente. No TJCE a gestão por processos tem o propósito de organizar os processos de trabalho da instituição, com o intuito de melhorar suas rotinas, e por consequência, propiciar a qualificação da prestação jurisdicional (TJCE, 2018a).

A GPT do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará é feita a partir dos conceitos: (I) Processo de trabalho é um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e no espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possuem objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos; (II) gestão por processos é uma disciplina gerencial que trata processos de trabalho como ativos da instituição e pressupõe que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, do desenho, do controle e da transformação contínua de processos de negócio; (III) metodologia de Gestão de Processos é um roteiro formal e abrangente de atividades descritas e organizadas, com documentação de apoio sobre como as atividades devem ser realizadas, assim como quais dados devem ser utilizados, e quais os itens entregáveis de cada tarefa para operacionalizar a gestão por processos; (IV) dono do processo é o papel atribuído ao gestor de uma área funcional que será responsável pelos resultados de um processo de trabalho e que definirá e decidirá como este funcionará, sempre que consultado pelo guardião do processo; (V) guardião do processo é o profissional indicado pelo dono do processo, que procederá aos alinhamentos e contatos necessários com o analista de processos, bem como será responsável pelo monitoramento e gerenciamento dos indicadores vinculados ao processo de trabalho, provocando, sempre que necessário, as mudanças e os aprimoramentos que se fizerem necessários; e (VI) analista de processos é o papel atribuído ao profissional que possui conhecimentos sobre a Metodologia de Gestão de Processos e que atuará em iniciativas de gestão de processos. (TJCE, 2018a).

A partir dessa metodologia de gestão por processos, é possível identificar a cadeia de valor, definida como o levantamento de toda ação ou processo necessário para gerar e entregar produtos ou serviços a um beneficiário, permitindo uma melhor visualização do valor agregado ou benefício agregados nos processos e utilizada de forma ampla para definir os resultados e impactos de organizações (TORRES *et al.* 2013). Na Cadeia de Valor é encontrado os Macroprocessos, divididos em processos, subprocessos e atividades, os macroprocessos é grandes conjuntos de atividades onde a organização desempenha a sua missão, criando valor. Cada macroprocesso abrange diversos processos, onde são viabilizados os resultados desejados pela empresa; os subprocessos compõem-se uma posição maior de detalhamento dos processos, que revela os fluxos de trabalho e atividades em série; uma atividade inclui uma sequência de tarefas similares ou complementares dirigida a um objetivo final (ALBUQUERQUE *et. al* 2016). Porém, nem tudo é assim tão simples, com base em um estudo, verificou-se que entre 60% a 80% das iniciativas de GPT falharam 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).

Visto isso, salienta-se a importância de um escritório de processos para prover uma abordagem consistente, por meio da criação de políticas e normas para processos e 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). No TJCE existe o Escritório de Processos de Trabalho (EPT), 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, e tem como principais objetivos aumentar a maturidade e fomentar a cultura de gestão por processos na instituição e gerar convergência entre as iniciativas relacionadas à gestão de processos. Já a Portaria nº 1008, de 28 de junho de 2019, formaliza os Donos e Guardiões de Processos de cada processo já trabalhado pelo EPT (TJCE, 2017; 2018a).

Por meio do Escritório de Processos de Trabalho o TJCE conseguiu alcançar um amadurecimento em gestão por processos, o que lhe permitiu automatizar processos no Tribunal, e conquistar importantes feitos, a exemplo: a economia de 425 mil reais na construção do sistema de auditoria interna (CARMO, OLIVEIRA, 2020), atualização cadastral de todos os 6 mil servidores ativos em um dia e mais de 40 mil comunicações com o Poder Executivo na área criminal (CAVALCANTI, 2017). Para alcançar tais feitos se fez necessário o apoio dos donos do processo, guardião de processos e analista de processos.

2.1 REDE DE ANALISTAS DE PROCESSOS

A Metodologia de Gestão por Processos apresenta dois fluxos de modelagem bem definidos: (i) Fluxo de Executar Projetos de Transformação, onde é feito a Modelagem; (ii) o Aprimoramento e a Automatização do Processo; e (iii) Fluxo de Gerir Dia a Dia, onde é feito a revisão do processo (TJCE, 2020). Dentro do Fluxo de Executar Projetos de Transformação, há três níveis de atuação: (a) solicitante, (b) Escritório Corporativo de Processos (ECPR) e (c) 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 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 que 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), que atuava em pareceria com a rede de analistas, 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, 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).

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 é formada por colaboradores das unidades administrativas e judiciais do poder Judiciário Estadual (TJCE, 2016). A Rede de Analistas de Processos é formada pelos: (i) Analistas de Processo - apoio metodológico BPM, que definem as diretrizes e implementa o Processo de Trabalho, aplicando metas e indicadores e prestam apoio ao Guardião de Processo. De acordo com o EPT, alavanca os resultados e contribui para a estratégia organizacional; ao lado do (ii) Dono do Processo, que vem a ser o gestor responsável pelos resultados do processo, que define e decide como funcionará. Além disso, há também os (iii) Guardiões do Processo, que são indicados pelo Dono do Processo, para fazer a ponte entre Analista e Dono do Processo, por meio do monitoramento e do gerenciamento dos indicadores, com poder para, sempre que necessário, aplicar mudanças e aprimoramentos (TJCE, 2017; 2019; 2020b).

O portal do TJCE disponibilizava algumas informações sobre o andamento da Rede de Analistas de Processos. Uma notícia divulgada em 24 de agosto de 2015 trouxe a informação que a Secretária de Planejamento e Gestão (Seplag) do TJCE em parceria com outro órgão estava realizando treinamento para formação básica de Analistas de Processo. Em 2016, outra notícia do mesmo portal notificou que a segunda turma de formação básica de Analistas de Processo do Poder Judiciário estava sendo treinada. Apresentou também os resultados da primeira turma, 13 processos foram redesenhados na Justiça do 2º Grau. Ainda no mesmo ano, a Seplag do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará apresentou os resultados alcançados pela Rede de Analistas de Processo após o primeiro ano de funcionamento. O evento ocorreu na sexta-feira (09/12/16) no Palácio da Justiça do Estado do Ceará. O grupo tinha entregado 22 processos redesenhados/manualizados até novembro. As unidades contempladas foram: Corregedoria, Ouvidoria, Assessorias de Precatórios e de Comunicação, secretarias de Planejamento e Gestão, de Tecnologia da Informação, de Administração e de Gestão de Pessoas (TJCE, 2016).

Apesar da experiência e resultados obtidos, no TJCE verificava-se um incomodo por seus processos não estarem conectados a estratégia, constatando-se uma dificuldade em como conectar os processos do Tribunal. Dessa maneira, não se restringindo a esforços internos, o referido Tribunal buscou desenvolver o “Genoma da Justiça” que consiste em um projeto colaborativo com outros Tribunais, com o objetivo de mapear e modelar a cadeia de valor da Justiça Estadual. Sendo a modelagem de processos responsável por fornecer 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, como, 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).

Conforme Kipper *et al* (2011), mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são 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 permite eliminar atividades que não adicionem valor, bem como, reduzir a complexidade dos processos. E de acordo com 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. Em suma, o TJCE considerava como necessário juntar forças (conjugação de esforços), uma vez que a Justiça Estadual é similar nas vinte e sete unidades federativas, e todos os Tribunais de Justiça Estaduais podem apresentar a dificuldade de não saberem como conectar os processos de trabalho ao buscarem esse aprofundamento em GPT.

2.2 PROJETO GENOMA DA JUSTIÇA

Em 2018, o TJCE desenvolveu internamente um projeto tendo como objeto a 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, de forma a 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. O objetivo geral do programa era o de mapear e modelar a cadeia de valor da Justiça Estadual. Os objetivos específicos foram: (a) definir a cadeia de valor da Justiça Estadual; (b) estabelecer um repositório de processos regional; (c) mapear os processos da cadeia de valor da Justiça Estadual; (d) modelar os processos da cadeia de valor da Justiça Estadual (TJCE, 2018b).

Inicialmente, o projeto foi apresentado na reunião da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário do subcomitê do Nordeste, sendo o objetivo do evento 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, o projeto desenvolvido pelo TJCE, assumiu uma parceria com o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) coordenador do Subcomitê Nordeste na época, para que de uma forma conjunta desenvolvessem o projeto (TJCE, 2018c). Nesse evento foi dado início a primeira fase, sendo realizado convite para os Tribunais de Justiça da região Nordeste, para que de forma conjunta produzissem valor e apresentassem resultados e conhecimentos concretos do projeto no Encontro Nacional da Justiça Estadual. Seria um passo inicial para que conseguissem convencer os demais Tribunais do país para entrarem nessa missão.

Como resultado da reunião e do vídeo com informações acerca do projeto, enviado para os Tribunais de Justiça sediados nessa região do país, obteve-se o convencimento de alguns Tribunais de Justiça, assumindo-se uma premissa de colaboração em relação ao genoma da justiça, para segmentarem os trabalhos de mapeamento e modelagem dos processos. Depois também foram realizadas reuniões por videoconferência, com o objetivo de debater a cadeia de valor dos processos de trabalho para prestação jurisdicional. Em seguida, foi realizado uma reunião de trabalho para discutir o projeto que na época era conduzido pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), 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).

O projeto foi denominado “Genoma da Justiça” e a descrição fornecida pelo Gerente de Otimização Organizacional do TJCE durante a reunião indicava que era

uma alusão dos esforços da humanidade para o mapear o DNA Humano. Desta forma, havia a necessidade de uma atuação conjunta 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 do 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, realizado em agosto de 2018 na cidade de Brasília. Nessa ocasião, os demais tribunais do país conheceram o que está sendo feito em relação à gestão por processos e os resultados já alcançados (TJCE, 2018d).

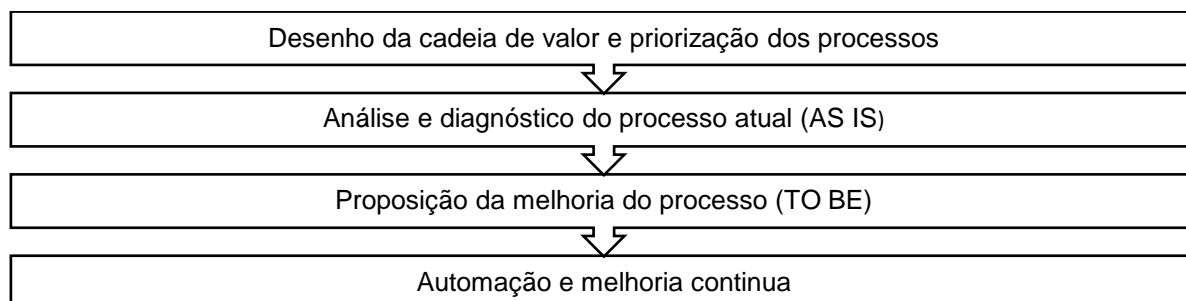
O projeto assumiu como premissa a colaboração entre os Tribunais de Justiça Estaduais e o interesse mútuo na entrega final. Pode-se perceber três fases: a (a) primeira de convencimento, que consiste em convencer os demais Tribunais de Justiça do Nordeste a cooperarem em relação ao genoma da justiça; (b) a segunda fase de realização, em que cada tribunal produz uma parte do que foi combinado e disponibiliza o conhecimento o construído para a validação dos demais, essa sendo considerada a fase mais longa; por fim, (c) a terceira fase prevista para aprovação e normatização da cadeia de valor do Poder Judiciário.

A primeira fase foi concluída com a celebração de termos de cooperação técnica e convênio, com os seguintes Tribunais: Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe (TJSE), Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) e Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas (TJAL). Os referidos termos possuem uma vigência de doze meses, a partir da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado, por interesse dos participantes, até o limite máximo de sessenta 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, 2018b).

O projeto tem como principais benefícios: (i) padronização na Arquitetura de Processos da Justiça Estadual e nos processos mapeados; (ii) economia de tempo para modelagem e mapeamentos de processos; (iii) fomento da gestão por Processos nos Tribunais Estaduais por meio de uma visão sistêmica dos processos. E segue a metodologia geral: (a) serão formados pares que realizarão o mesmo trabalho e cruzarão os resultados como forma de revisar os produtos gerados; (b) o acompanhamento do projeto, que poderá ser utilizado para dirimir dúvidas, ser realizado em reuniões quinzenais, por meio de videoconferência; (c) o Formato e a periodicidade do acompanhamento poderão ser ajustados conforme necessidade; (d) 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: Elaborada pelos autores a partir da reunião de análise estratégica do TJBA.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesse estudo são compostos de pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. Nesse sentido, os procedimentos utilizados técnicos 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, que, segundo Gil (2002, p.44), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Quanto a pesquisa documental que para Gil (1999, p. 66), vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Para as 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. O roteiro de perguntas foi estruturado seguinte o protocolo de McCracken (1988): 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 através do 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. Este tipo de análise consiste no desmembramento do texto em unidades e categorias, objetivando descobrir os núcleos de sentidos que compõem a comunicação (BARDIN, 2011). 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 os regramentos da Lei de Acesso à Informação (LAI).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de se apresentar as respostas das questões sobre a Rede Analista de Processos. O Escritório de Processos de Trabalho (EPT) do TJCE informou que o projeto foi descontinuado. Os motivos apresentados, foram: alta rotatividade, falta de perfil dos Analistas e dificuldade do gestor funcional 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 que 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, eram feitas atualizações pontuais na lista de Analistas, mas era um desafio mantê-las em razão da alta rotatividade. Destacando-se o fato que demorou cerca dois anos para a formalização dos Donos e os Guardiões de Processos do EPT (TJCE, 2017, 2019).

As iniciativas do Escritório de processos eram desenvolvidas satisfatoriamente, mas havia dois grupos de Analistas: um grupo tinha perfil, então era mais fácil gerenciá-lo. E 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 concluído 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. Neste ponto, é que se percebe 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.

No “Genoma da Justiça” foram analisadas as respostas dos Tribunais de Justiça em relação as fases do projeto, o Quadro 1 demonstra as respostas dos

Tribunais sobre os motivos que levaram a cooperarem com o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, assim como, as contribuições dos Tribunais na fase de realização. Quadro 1: Respostas dos Tribunais de Justiça em relação as 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 o 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. E a 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 tornar-se 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: Elaborado pelos autores a partir das respostas dos Tribunais de Justiça.

Evidencia-se com as respostas dos Tribunais de Justiça quanto a fase de convencimento, que o principal motivo de cooperação entre os Tribunais foi pela oportunidade de alinharem os seus esforços, com o objetivo de obter melhoria dos processos de trabalho, a partir dos benefícios que o genoma da justiça foi proposto a realizar. De acordo com o questionamento feito ao TJBA, no seu 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 de forma conjunta desenvolvessem o projeto.

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, que 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 se deu pelo fato de alguns Tribunais de Justiça do Nordeste ainda não possuírem uma área específica para a gestão por processos, assim como uma área própria para mapeamento de processos dentro do Tribunal. Reforça-se a importância do Escritório de Processos de Trabalho (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; 2018c, 2018d).

De acordo com as respostas referentes a fase de realização, evidenciou-se contribuições significativas dos Tribunais de Justiça em relação ao projeto. A cadeia integrada de processosⁱⁱ demonstra os avanços do genoma da justiça ao conter: o mapeamento e modelagem de macroprocessos, a elaboração de matriz SIPOC e a construção da primeira versão da cadeia de valor do Nordeste.

Apesar das contribuições dos Tribunais de Justiça da região, eles 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. Percebe-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, guardada as devidas proporções creio que o patrocínio institucional do CNJ poderia ter ocorrido de forma análoga, infelizmente não foi isto que se verificou.

Enquanto a descontinuidade, também é abordada pelo representante do TJPB, que de acordo com seu respondente: “Devido a mudança de gestões, e por consequência de prioridades, o projeto foi paralisado”.

O representante do TJPB afirma também:

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.

A resposta do TJPB reflete a meta 5 de 2010 determinada pelo CNJ, em que o mencionado Tribunal não se aprofundou na implantação da gestão por processos de trabalho, o que ocasionou o não cumprimento da meta, e mais adiante é sentido os resultados, como no seu caso em que apesar de ter sido o único Tribunal a prolongar o termo de cooperação técnica com o TJCE, a descontinuidade do Genoma da Justiça é percebida primeiramente de forma interna ao TJPB.

Enquanto as respostas dos Tribunais de Justiça refletem a uma incongruência por parte do TJCE quando questionado sobre o andamento do projeto Genoma da Justiça. O TJCE primeiro informa que o projeto está em meio a fase de realização, em seguida reforça as respostas dos Tribunais informando que o projeto foi descontinuado alguns meses depois da celebração do termo de cooperação técnica com o TJAL e a prolongação do termo com o TJPB. Sendo assim, percebe-se a

descontinuidade em gestão de processos e mais especificamente na administração judiciária, pode se entender que entre os principais motivos de descontinuidade de projetos é devido a mudanças de gestão, como foi o caso do genoma da justiça, e como consequência da descontinuidade acontece desperdício de recursos públicos (TRKMAN, 2010).

Em relação ao patrocínio institucional do CNJ, verifica-se que esse apoio institucional 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”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo acompanhar e analisar os projetos colaborativos de gestão por processos de trabalho no TJCE. Ao longo desse estudo verificou-se os diferentes 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 e refletisse num 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 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 no aumento da rotatividade dos gestores e nas 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 dado que alguns respondentes em março de 2020, sinalizaram uma busca por mais informações do CNJ que foi vista como algo positivo. Neste 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 deste projeto em âmbito nacional e indo além dos convênios celebrados unilateralmente entre o TJCE e os alguns tribunais.

Ressalta-se que um olhar de políticas públicas como essas devem ser apoiadas, 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, 2018b; CNJ, 2019). Desse modo, percebe-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 muito 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, através do mapeamento e modelagem da cadeia de valor, com economia de tempo e padronização na arquitetura de processos.

6. 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.
- CARMO, W. C.; OLIVEIRA, L. G. L. A análise, a modelagem, a automação e a documentação lúdica de processos: a construção de um Sistema de Auditoria do TJCE. *Anais do Congresso Nacional de Gestão Pública para Resultados*, Fortaleza, CE, Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.esp.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/78/2020/01/ANAIS-FINALIZADO.pdf>. Acesso em: 15 de junho de 2020.
- 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. *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 2019: ano base 2018*. Brasília: CNJ, 2019.
- 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, *Tecnológica*, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez., 2011.

LEGISLATIVO, PI. Entrevista Alepi TV 1º Edição 31.0718/ Representantes dos TJs do Nordeste se reúnem em Teresina. 2018. (09m17s). *TV Assembleia*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oDwvoC8H3Fk&t=130s>. Acesso em: 14 de agosto de 2020.

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.

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.

NOGUEIRA, J. M. M.; OLIVEIRA, K. M. M.; VASCONCELOS, A. P.; OLIVEIRA, L. G. L. Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, 2012.

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. *Controles sobre o Judiciário geram governança e eficiência?: estudo sobre o CNJ e a Justiça Estadual*. Tese (Doutorado Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

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.

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: 2 jan. 2020.

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. 2020.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Seplag apresenta resultados alcançados pela Rede de Analistas de Processos. *Tribunal de Justiça do Estado do Ceará*, 12 de dezembro de 2016. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/seplag-apresenta-resultados-alcancados-pela-rede-de-analistas-de-processos/>. Acesso em: 27 Jul. 2020.

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. Resolução do Órgão Especial nº 11/2018. Institui os sistemas de governança corporativa e de gestão estratégica do poder judiciário do Estado do Ceará. *Diário da justiça*, Ano 8 – Edição 1882, p. 1-10. 2018a.

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

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 2018c. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/tjce-sediara-encontro-regional-da-rede-de-governanca-colaborativa/>. Acesso em: 15 Jan. 2020.

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 2018d. 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. 2020.

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. 2020. 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. 2020. 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.

YEUNG, L. Measuring efficiency of Brazilian courts: one decade later. *Revista de Direito Administrativo*, 279(1), p. 111-134, 2020

ⁱ Utilizou-se a sigla de GPT (Gestão de Processo de Trabalho), embora conhecido internacionalmente pela sigla em inglês de BPM – *Business Process Management*.

ⁱⁱ Cadeia Integrada de Processos da Justiça Estadual: <https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2018/07/cadeia.png>.