



RBGP
Revista Brasileira de Gestão Pública
V. 3, n. 2, 2024

<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/rbgp>

ISSN 2965-5706



GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA – REVISÃO DE LITERATURA E CONSTRUÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Ana Paula Gonçalves de Queiroz^{a,1} Pedro Henrique Rodrigues de Sousa^a

^a Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).

INFORMAÇÕES

Palavras-chave:
Poder Judiciário;
tribunais; gestão
de processos;
justiça;
administração;
judicial;
administração
pública;
administração da
justiça.

Keywords:
Innovation;
Digital
Transformation;
Digital
Government;
Public
Administration;
People
Management.

RESUMO

As instituições públicas vêm adotando práticas de gestão próprias do setor privado na busca de inovação e eficiência, assim como observado, especificamente, no Poder Judiciário. O CNJ foi um dos principais responsáveis pela reestruturação administrativa provocada no sistema de justiça nas duas últimas décadas, desde sua criação em 2004, com implementação de metas, planejamento estratégico e a coleta e disponibilização de dados estatístico de todos os tribunais do país. Nesse cenário, a presente pesquisa objetivou identificar, analisar e sintetizar os principais trabalhos acadêmicos sobre a gestão de processos no setor público, com foco na administração da Justiça. Para tanto, utilizou-se como metodologia a revisão sistemática da literatura. Como resultados, foram encontrados estudos com conclusões divergentes entre si, alguns pesquisadores apontam benefícios na implantação da gestão de processos no Judiciário e outros indicam não ser cabível tal forma de gestão, devido à estrutura burocrática hierarquizada do sistema de justiça.

ABSTRACT

Public institutions have been adopting management practices typical of the private sector in the search for innovation and efficiency, as has been observed specifically in the Judiciary. The CNJ was one of the main responsible for the administrative restructuring brought about in the justice system in the last two decades, since its creation in 2004, with the implementation of goals, strategic planning and the collection and provision of statistical data from all courts in the country. In this scenario, this research aimed to identify, analyze and summarize the main academic works on process management in the public sector, with a focus on the administration of justice. To this end, a systematic literature review was used as a methodology. As a result, studies with divergent conclusions were found, some researchers point out benefits in the implementation of process management in the Judiciary and others indicate that this form of management is not feasible, due to the hierarchical bureaucratic structure of the justice system.

¹ apgqueiroz7@gmail.com

1. Introdução

As instituições públicas têm gradativamente adotado técnicas de aprimoramento do setor privado, dentre elas, as práticas de gestão. Assim, os avanços institucionais e tecnológicos têm permitido à gestão pública lidar com suas demandas exclusivas (Palumbo et al., 2023). Grande parte desse avanço resulta das alterações de paradigmas introduzidas pela Nova Gestão Pública, que constitui uma abordagem destinada à administração de organizações prestadoras de serviços públicos, aplicada em agências governamentais, tanto em nível local, quanto nacional.

As reformas no setor público tiveram início em meados do século XX e tem se concentrado na modernização do serviço público, no desenvolvimento de novos conceitos, na formação de um ambiente competitivo, na introdução de tecnologias de informação, além da atualização de processos administrativos e alcançam modificações em algumas áreas, tais como a modernização das modalidades de trabalho e a gestão de desempenho.

Nesse contexto, as organizações públicas carecem passar por um processo de racionalização organizacional, que envolve a implementação de novos métodos de gestão e a reorganização e divisão do trabalho, com base em parcerias intraorganizacionais, em redes, em estruturas matriciais, em projetos e na gestão por processos (Guimarães, 2000). Assim, a administração da Justiça deve demonstrar disposição para assumir riscos e adotar estratégias eficazes para sua mitigação, além de promover oportunidades que favoreçam o desenvolvimento das competências individuais, com ênfase especial no estímulo à inovação.

Em 2004, com a Reforma Constitucional do Judiciário, tiveram início medidas para aprimorar a administração da Justiça e alcançar celeridade processual (Rocha et al., 2023). Um importante documento da reforma foi a Emenda Constitucional 45/2004, que criou o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, atribuindo-lhe a função de organizar e planejar as políticas institucionais, fiscalizar atos administrativos, acompanhar o cumprimento de regras disciplinares (Barbosa & Pereira, 2016) e preparar magistrados para a gestão administrativa dos tribunais.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desempenhou um papel fundamental na transformação da gestão administrativa do Poder Judiciário, ao estabelecer novas diretrizes de governança, promovendo a melhoria dos padrões de administração em todas as esferas do Judiciário, por meio da definição de objetivos estratégicos, medidas de produtividade e controle financeiro, o CNJ contribuiu significativamente para a modernização e eficiência da gestão judicial (Garcia et al., 2024). As organizações públicas têm sido impulsionadas a adotarem a gestão por processos, pela perspectiva de mudanças e aprimoramento, com o intuito de aperfeiçoar a administração e consolidar uma gestão pública profissional orientada ao interesse do cidadão.

Nesse cenário, prevalece a convicção de que diversos métodos e estratégias de gestão bem-sucedidos no setor privado podem ser adaptados com êxito às instituições judiciais. Gullede Jr. e Sommer (2002), em pesquisa acerca da temática, observaram que há benefícios na utilização da gestão de processos no setor público, principalmente, para aumentar a eficácia e a eficiência, obtidas com a reestruturação da organização em processos multifuncionais.

A gestão de processos é uma abordagem gerencial caracterizada pelo foco em processos que podem fornecer uma importante contribuição para a gestão das organizações do setor público (Ongaro, 2004). As pesquisas acerca da aplicação da gestão de processos na administração do Judiciário são bem escassas. Ao contrário do que acontece nas organizações privadas (notadamente no âmbito industrial e de serviços) os estudos acerca da gestão de processos na administração pública, principalmente no Poder Judiciário, está apenas se iniciando.

Como lacuna de pesquisa, Kregel et al. (2022) apontam a escassez de estudos acadêmicos direcionados à aplicação da gestão de processos no setor público, com destaque para a administração da justiça, o que sugere a relevância e inovação do conteúdo aqui proposto. Nota-se, ainda, a carência de investigações sobre os benefícios da implementação da gestão de processos na administração pública.

A literatura evoluiu de um enfoque exclusivamente voltado à gestão de processos na iniciativa privada para, mais recentemente, oferecer, ainda que de forma limitada e esparsa, estudos sobre sua aplicação nas organizações públicas (Eikebrokk & Garman-Johnsen, 2024). Verifica-se uma incipiência na agenda de pesquisa sobre o emprego de modelagem nas organizações públicas, diferentemente das organizações privadas, onde o tema é amplamente investigado.

A literatura brasileira sobre gestão de processos no sistema judiciário carece de atributos específicos que o distingam daquele abordado na Administração de Empresas em geral; dessa forma, os conceitos principais frequentemente se mostram abstratos, e os exemplos práticos não são passíveis de aplicação direta ao contexto judiciário.

Nesse cenário, a presente pesquisa objetiva identificar, analisar e sintetizar os principais trabalhos acadêmicos e fontes disponíveis sobre a gestão de processos no setor público, com foco na administração da Justiça. Para tanto, utilizou-se como método a revisão sistemática da literatura publicada acerca da referida temática.

2. Metodologia

O presente estudo seguiu os princípios da revisão sistemática da literatura, com aplicação posterior, a título de complementação dos estudos, do uso da técnica de busca em cadeia.

A realização da Revisão Sistemática da Literatura é relevante antes do início de uma pesquisa sobre um determinado tema, permitindo ao pesquisador identificar as produções científicas já realizadas, os caminhos metodológicos seguidos e os vieses não explorados nos estudos mais recentes, evitando assim a repetição de trabalhos já existentes e proporcionando a oportunidade de desenvolver uma abordagem inédita que contribua significativamente para o avanço das discussões sobre a temática pesquisada.

A revisão sistemática passou por 3 etapas. Na primeira etapa, pesquisou-se nas bases de dados: Periódico Capes, Scielo, Spell, ScienceDirect, Emerald e ProQuest, utilizando-se as palavras-chave: “gestão de processos” and Judiciário; “process management” and Judiciary; com aplicação dos filtros: todos os idiomas e somente artigos científicos. Optou-se pela não definição de limite temporal, a fim de realizar uma pesquisa mais abrangente e identificar uma evolução cronológica, caso existente. Foram encontrados 243 artigos.

A ausência de limite temporal e a inclusão de artigos em todos os idiomas promovem uma perspectiva cronológica e intercultural, ampliando a visão sobre a evolução dos estudos e garantindo que todos os pontos de vista relevantes sejam considerados. Esse filtro alinha-se ao objetivo da pesquisa de capturar uma visão abrangente, contextualizando as mudanças e continuidades no desenvolvimento do tema.

A segunda etapa consistiu na exclusão de artigos repetidos, artigos de congressos e aplicação do filtro de baixa qualificação. Retirou-se os artigos de congressos, pois, embora desempenhem um papel relevante na divulgação inicial de descobertas, eles frequentemente representam resultados preliminares, que podem ser reformulados ou ampliados em publicações subsequentes em periódicos de maior impacto e rigor metodológico e podem não ter passado por processos criteriosos de revisão por pares.

Após, aplicou-se o filtro de qualificação, considerando como bem qualificados os artigos publicados em revista com classificação no Qualis Capes: A1, A2, A3 e A4. Tal medida foi implementada com o propósito de incorporar referências internacionais de notável influência acadêmica, complementando as evidências nacionais e expandindo a base de conhecimento disponível. Esse filtro alinha-se ao objetivo de obter referências acadêmicas de elevada credibilidade, evitando estudos com menor rigor científico.

Para as revistas que não possuem classificação no Qualis Capes, geralmente revistas internacionais, considerou-se a qualidade e influência do periódico medido pela plataforma SCImago Journal Rank – SJR. O SJR qualifica os periódicos em quartis, representado pela letra Q, selecionou-se os artigos com nota Q1 e Q2.

Já para os artigos científicos sem nenhuma das duas classificações anteriores, aplicou-se o fator de impacto medido por seu h-index, também pela plataforma SJR, tendo como bem qualificados os periódicos que alcançaram h-index acima de 100.

Esses parâmetros objetivaram assegurar que apenas estudos de comprovada relevância científica fossem incluídos, evitando-se, assim, a utilização de fontes dúbias e, conseqüentemente, sem segurança acadêmica.

Por fim, excluíram-se os artigos sem nenhuma dessas qualificações. Nessa etapa, excluiu-se 88 artigos e restaram 155. O total de artigos excluídos de cada plataforma constam na tabela abaixo.

Tabela 1 – Artigos excluídos por base de dados.

PLATAFORMA	Total de artigos	Duplicados	Não qualificados	Sem qualificação	Total de excluídos
Emerald	44	6	0	0	6
Periódico Capes	11	0	5	4	9
Proquest	122	12	31	19	62
Scielo	14	4	0	0	4
Sciencedirect	40	0	4	0	4
Spell	12	1	2	0	3
TOTAL	243	23	42	23	88

Fonte: Elaborada pelos autores

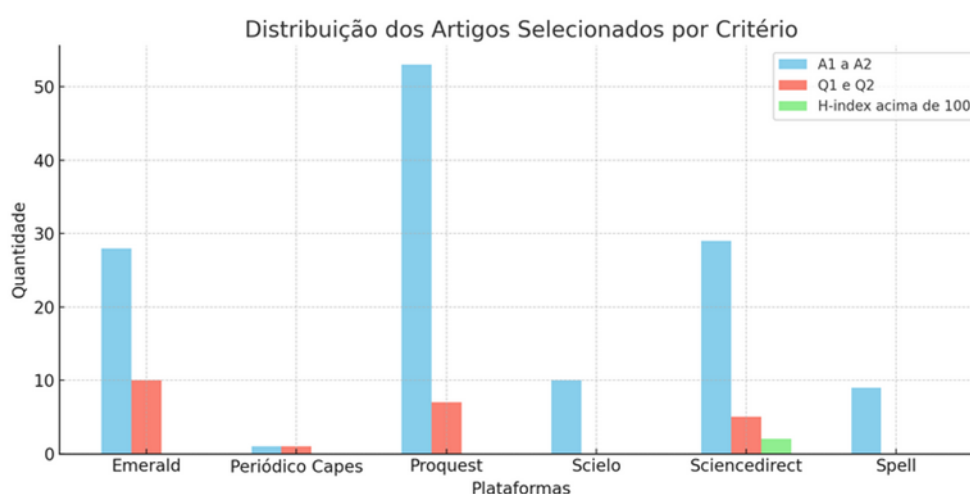
As plataformas que mais tiveram arquivos excluídos por duplicidade foram Emerald e ProQuest, com 6 e 12 artigos respectivamente. O Periódico Capes teve 9 arquivos excluídos, pois apresentou trabalhos com baixa qualificação ou sem ela.

Tabela 2 – Artigos selecionados por base de dados.

PLATAFORMA	A1 a A2	Q1 e Q2	H-index acima de 100	Total de selecionados
Emerald	28	10	0	38
Periódico Capes	1	1	0	2
Proquest	53	7	0	60
Scielo	10	0	0	10
Sciencedirect	29	5	2	36
Spell	9	0	0	9
	130	23	2	155

Fonte: Elaborada pelos autores

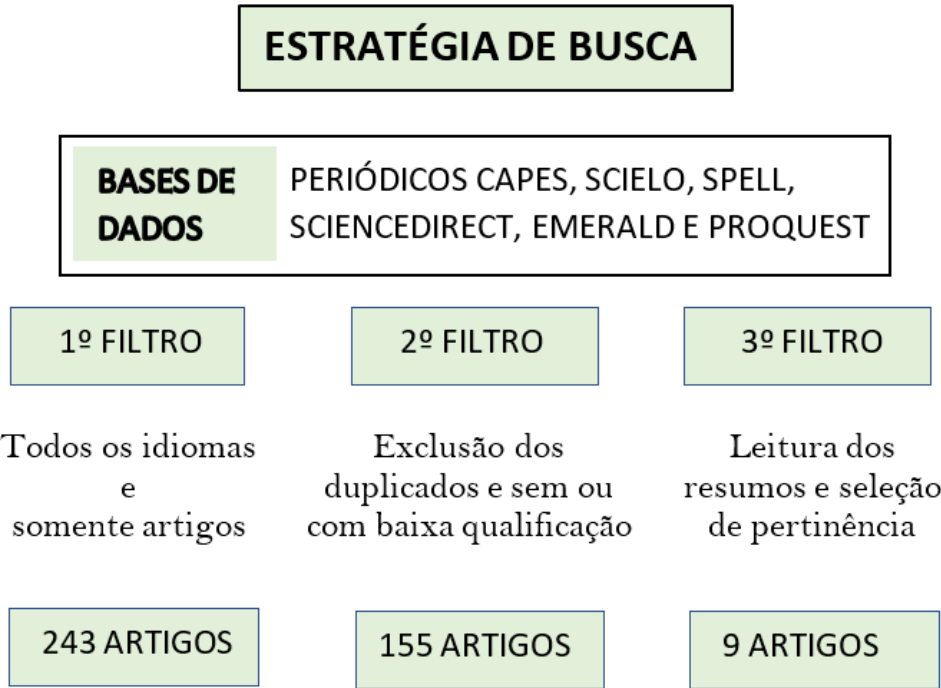
Esses filtros, somados à exclusão de artigos provenientes de congressos e à eliminação de duplicatas, garantiram a seleção de estudos de elevada qualificação, reforçando a precisão metodológica e a originalidade dos resultados alcançados na presente revisão.

Figura 2 – Distribuição dos artigos por base de dados.

Fonte: Elaborada pelos autores

A terceira e última fase de seleção dos artigos consistiu na leitura e análise dos resumos, quando foram escolhidos aqueles que apresentavam pertinência ao tema, segundo o entendimento dos autores. Após essa filtragem, restaram 9 artigos.

Figura 1 – Filtros de seleção de artigos.



Fonte: Elaborada pelos autores

A seleção rigorosa de artigos científicos, fundamentada na leitura criteriosa dos resumos, é um componente essencial para a robustez da revisão sistemática da literatura. Para assegurar a credibilidade dessa seleção, adotou-se abordagens metodológicas, inicialmente, estabeleceu-se um conjunto de critérios claros e objetivos que orientaram a avaliação dos resumos. Esses critérios incluíram a relevância temática e a clareza na exposição dos objetivos de pesquisa. A pertinência dos resumos foi analisada em relação às questões centrais da pesquisa. Considerou-se também a presença de palavras-chave significativas e a articulação dos assuntos abordados.

Nesses parâmetros, foram estabelecidos os pontos centrais da investigação, com especial ênfase na gestão de processos no âmbito do Judiciário. Delineou-se o tema com base no objetivo proposto ao estudo, o que propiciou uma orientação clara durante a análise dos resumos.

Fundamentando-se também nos objetivos da pesquisa, selecionou-se palavras-chave relevantes, as quais serviram como filtros na busca realizada nas bases de dados. Palavras-chave como “gestão de processos” e “Judiciário” mostraram-se cruciais para a identificação de resumos que abordassem diretamente os tópicos de interesse.

Cada resumo foi lido com a devida atenção, destacando-se a importância da identificação da relevância do conteúdo em relação aos assuntos previamente estabelecidos. Os resumos foram avaliados em termos da clareza na exposição dos objetivos da pesquisa e da adequação das metodologias apresentadas.

Quadro 1 – Artigos selecionados.

Título	Autor	Periódico
A value chain development model for the public sector	Cardoso, Anne; et al.	Business Process Management Journal
Adoption of technology in the legal professionals' perspective	HINO, Marcia Cassitas; CUNHA, Maria Alexandra.	Revista Direito GV

Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil	GOMES, Adalmir Oliveira; FREI-TAS, Maria Eduarda Mendonça de.	Revista Direito GV
Dimensionamento da Força de Trabalho no Serviço Público Como Incorporar Competências?	DA ROCHA, Thiago Almeida et al.	Revista de Administração FACES Journal
Electronic process implementation and organizational structuring	VIVIAN, Sheron Garcia; ABDALA, Paulo Ricardo Zilio; IMASATO, Takeyoshi.	Revista pensamento contemporâneo em administração.
Exploring Defuturing to Design Artificial-Intelligence Artifacts: A Systemic-Design Approach to Tackle Litigiousness in the Brazilian Judiciary	MÜNCH, Luciane Amaral Corrêa; FERRAZ, Taís Schilling.	Laws
Factors Associated with Innovation Capacity in Courts	OLIVEIRA, Leonardo Ferreira; GUIMARAES, Tomas Aquino.	BAR-Brazilian Administration Review,
Inovação Organizacional como Alternativa para a Eficiência na Prestação de Serviços Jurisdicionais	DE BAPTISTA, Isabelle; RODRIGUES, Leonel Cezar; DA COSTA, Priscila Rezende.	Revista Gestão & Tecnologia
Output measurement in professional public organizations: insights from European justice systems	PEKKANEN, Petra; PIRTILÄ, Timo.	International Journal of Productivity and Performance Management

Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, após a leitura dos artigos selecionados, foi realizada uma reflexão crítica sobre sua qualidade. Considerou-se a aplicabilidade dos estudos em relação à pesquisa em questão, bem como a relevância de suas contribuições para o avanço do conhecimento na área.

Como resultados, não foram encontrados artigos que tratassem diretamente da gestão de processos como ferramenta de gestão a ser implantada no Poder Judiciário. Os artigos selecionados foram úteis na formação dos conceitos básicos da pesquisa, entretanto, fazia-se necessário aprofundamento acerca da temática.

Revisões de literatura, exigem uma busca completa das evidências relevantes, o que não pode depender apenas de pesquisas por palavras-chave devido a suas limitações, assim, desenvolveram-se métodos de pesquisa secundária, como o rastreamento de citações, conhecido como Snowballing ou bola de neve (Choong et. al, 2014).

Razão pela qual, passou-se à utilização da ferramenta de busca em cadeia, também conhecida como técnica bola de neve, com o objetivo de ampliar o alcance e a profundidade da análise bibliográfica. Essa abordagem consistiu em uma exploração complementar dos estudos de referência citados nos artigos inicialmente selecionados e na identificação de trabalhos que, posteriormente, citaram essas publicações.

O Snowballing envolve buscar recursivamente referências relevantes citadas na literatura recuperada e adicioná-las aos resultados da pesquisa. Por ser uma abordagem alternativa para descobrir evidências adicionais que não foram recuperadas através da pesquisa convencional, sua eficácia o torna uma prática recomendada em revisões sistemáticas (Choong et. al, 2014).

A aplicação dessa técnica permitiu a inclusão de fontes adicionais altamente pertinentes, identificadas por meio das referências cruzadas e das citações subsequentes. Dessa forma, foi possível incorporar ao corpus de análise trabalhos que complementam e aprofundam o entendimento sobre o tema em questão, contribuindo significativamente para a robustez e a completude dos achados. Essa metodologia se mostrou particularmente valiosa

para contemplar produções relevantes que, embora não emergissem na busca sistemática inicial, fornecem aportes substanciais para o escopo do estudo.

Todos os artigos que embasaram este estudo passaram pelos filtros de qualificação e pertinência anteriormente descritos, estabelecidos no início do trabalho. Quais sejam, exclusão de artigos e trabalhos apresentados em congressos e seleção dos artigos de maior credibilidade acadêmica.

A aplicação de critérios rigorosos de qualificação na seleção dos artigos para a presente revisão da literatura revelou-se imprescindível para assegurar a relevância, a confiabilidade e a robustez dos dados analisados. Aplicou-se o filtro de qualificação, mantendo apenas artigos publicados em revistas classificadas no sistema Qualis Capes nas faixas A1, A2, A3 e A4. Para revistas que não possuíam classificação Qualis Capes, em especial periódicos internacionais, a qualidade e influência foram avaliadas pelo SCImago Journal Rank (SJR), considerando-se apenas os periódicos qualificados nos quartis Q1 e Q2.

No caso de artigos provenientes de revistas sem classificação pelo Qualis Capes ou pelo SJR em Q1/Q2, adotou-se como critério de qualidade o h-index do periódico, utilizando a plataforma SJR e selecionando apenas aqueles com h-index superior a 100. Artigos que não atendiam a nenhum desses critérios de qualificação foram excluídos da análise, tanto aqueles que não possuíam qualificação, quanto aqueles de qualificação baixa.

Com os artigos finais selecionados, procedeu-se a uma análise crítica aprofundada para examinar a contribuição individual de cada estudo na compreensão das práticas e teorias aplicáveis à gestão de processos no Judiciário. Essa etapa teve como objetivo identificar o conteúdo central e os aportes específicos que cada artigo oferece para a área, permitindo uma visão abrangente das práticas estudadas.

3. Administração pública

A partir da metade do século XX, a revolução do conhecimento e da informação proporcionou transformações tecnológicas, geopolíticas, organizacionais, institucionais e financeiras (Lastres, 1999). Essas transformações exigiram e continuam impondo a necessidade de as instituições públicas e privadas inovarem e se reestruturarem. Na esfera privada, as empresas necessitaram investir em soluções tecnológicas, produtos novos e melhorados e aceleração da produtividade; no setor público, as exigências recaíram, sobretudo, na superação de sua estrutura burocrática e hierarquizada, com aberturas a organizações flexíveis e empreendedoras, culminando no abandono do modelo burocrático para o modelo gerencial de gestão.

A administração pública optou por adotar práticas comportamentais e gerenciais, antes, próprias e restritas às organizações privadas (Morais et al., 2021). As instituições públicas têm evoluído em suas estratégias de gestão, implementando cada vez mais ferramentas derivadas do setor privado, ajustando-as à realidade do serviço público, com o objetivo de otimizar os resultados em seus processos administrativos e atingir níveis superiores de eficiência. Os avanços institucionais, econômicos, sociais e tecnológicos permitem a abertura para lidar com questões endêmicas de gestão pública (Palumbo et al., 2023).

Grande parte desse progresso resulta das mudanças paradigmáticas introduzidas pela Nova Gestão Pública, conceituada, principalmente, como a teoria, segundo a qual, o setor público pode ser melhorado pela importação de conceitos, técnicas e valores de negócios, oriundos da iniciativa privada (Pollitt, 2007).

A Nova Gestão Pública se trata de um esforço para enfrentar os desafios decorrentes das transformações no ambiente das organizações públicas, resultantes de mudanças significativas no contexto externo, tais como a globalização, a democratização, os avanços científicos e as crescentes demandas da sociedade sobre o governo. Em pesquisa realizada, Geri (2001) concluiu que embora os resultados sejam incertos, é provável que reformas iniciais da Nova Gestão Pública possam dar início a um processo que aumentará a responsabilização da gestão pública perante as empresas e os indivíduos.

Algumas tentativas de reforma da administração pública tornaram-se relevantes na formação da conjuntura atual (Meuleman, 2021). Dentre as mais relevantes, destacam-se: a incorporação dos modelos autárquicos, em 1930, que permitiram a um grande número de organizações públicas operar com ampla autonomia de gestão, como forma de descentralização (Castor & José, 1998); a edição do Decreto-lei nº 200, em 1967, na tentativa de introduzir conceitos sistêmicos na gestão pública e nas empresas pertencentes ao Estado (Garcia-Zamor, 1969); e a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, cujo objetivo era criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. A intenção dessas reformas era melhorar a eficiência governamental, evoluindo de uma administração com raízes burocráticas para um futuro ágil e empreendedor (Kaboolian, 1998).

Desde o início do século XX, as reformas tem se concentrado na modernização do serviço público, no desenvolvimento de novos conceitos, na introdução de tecnologias de informação, na formação de um ambiente competitivo e na atualização de processos administrativos. Castor e José (1998) apontam que os resultados não foram

mais eficazes em razão do embate entre as forças burocratizantes e as forças modernizantes. Enquanto uma procura implementar flexibilidades e gestão empreendedora a outra defende a centralização dos poderes estatais.

Já, para Palmi et al. (2021), o governo impõe a reforma de cima para baixo, que, inicialmente, é capaz de aliviar as causas das dificuldades, fornecendo serviços mais eficientes; após o fim da tempestade, os eventos passam a fazer parte das normas e do cotidiano e, então, a burocracia volta a imperar.

Sobretudo, o Estado social deve zelar por sua eficiência, justificando os recursos que obtém da sociedade através da geração de resultados que sejam socialmente relevantes, não apenas em níveis políticos e econômicos, mas principalmente na prestação de serviços (Modesto, 2000). Em razão do foco no cidadão, a administração pública deve direcionar seus processos para atender às demandas da sociedade.

O debate acerca das transformações imprescindíveis ao setor público também se desdobra em reflexões sobre as propostas de reforma administrativa (Palmi et al., 2021), que abrangem modificações em diversas vertentes, tais como a gestão de desempenho e a modernização das modalidades de trabalho.

Já, para Guimarães (2000), as organizações públicas precisam passar por um processo de racionalização organizacional, que envolve a implementação de novos métodos de gestão, para reorganizar e dividir o trabalho, baseado em alianças e parcerias intraorganizacionais, em estruturas matriciais, em redes, em projetos e na gestão por processos. Embora, nos últimos anos os governos da América Latina têm feito esforços abrangentes para tornarem suas gestões mais eficientes e transparentes e diminuir níveis inaceitáveis de corrupção (Larraburu, 2019).

4. Administração da justiça

A Constituição de 1988 expandiu significativamente as possibilidades individuais e coletivas de acesso ao Judiciário, atribuindo ao Estado-juiz a desafiadora missão de proteger os direitos constitucionais dos cidadãos de forma diligente (Sadek, 2010). A diferença crescente entre a nova procura de serviços jurídicos e os antigos mapas judiciais aumentou o tempo de processamento e o atraso, afetando gravemente a eficiência do sistema judiciário (Giacalone et al., 2020).

Iniciou-se uma crise do sistema judiciário (Gico Jr., 2014). Muitos tribunais foram surpreendidos com essa nova realidade, não estando preparados para enfrentar um momento de massificação dos conflitos, pois permanecia o espólio das rotinas antigas (Barbosa; Pereira, 2016). Essa judicialização em massa dos conflitos culminaram na apresentação de problemas ao Poder Judiciário que careciam ser enfrentados, os principais relacionados à morosidade das ações judiciais, à baixa eficácia das decisões e à necessidade de um sistema de Justiça mais acessível, especialmente para os mais necessitados (Akutsu & Guimarães, 2012).

As reformas do Poder Judiciário no Brasil se iniciaram com a Emenda Constitucional nº 45, de 2004. De acordo com Koerner et al. (2015), as reformas focaram na racionalização da gestão do Poder Judiciário, com ênfase na implementação de novos instrumentos de gestão da atividade judicial e no acompanhamento processual. As tentativas de implementação de mecanismos administrativos no judiciário que pudessem aumentar a eficiência e a rapidez dos processos, garantir a autonomia e a independência dos magistrados e ampliar o acesso da população à justiça foram uma parte crucial das mudanças (Sena et al., 2012).

A Emenda Constitucional nº 45/2004, foi responsável pela criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), mediante a inclusão do artigo 103-B à Constituição Federal, o qual foi estabelecido como órgão de cúpula administrativa do Poder Judiciário. Frise-se que essa emenda constitucional atribuiu ao CNJ a função de organizar e planejar as políticas institucionais, fiscalizar atos administrativos, acompanhar o cumprimento de regras disciplinares e preparar magistrados para a gestão administrativa dos tribunais (Barbosa & Pereira, 2016). Conforme Garcia, Abdala e Imasato (2024), o CNJ, inicialmente, possuía o objetivo de exercer controle profissional sobre juízes e servidores judiciais em todos os níveis de governo.

Além disso, a criação do CNJ proporcionou maior transparência na prestação de contas, além de promover um aprimoramento significativo na tarefa de planejar, estabelecer políticas públicas e modernizar o Judiciário (Barbosa & Pereira, 2016). O CNJ propôs novas diretrizes de gestão, com a melhoria dos padrões de administração em todos os ramos do Judiciário, forneceu objetivos estratégicos, medidas de produtividade e controle financeiro (Garcia et al., 2024).

Nesse aspecto, a implantação do CNJ oportunizou a aplicação de uma gestão efetiva do Judiciário. O objetivo do CNJ, quando foi instituído em 2004, era aumentar a eficiência do sistema de justiça brasileiro (Yeung, 2020) e proporcionar abertura para a participação de atores públicos e privados e, ainda, propiciar maior participação e envolvimento da sociedade civil (Barbosa & Pereira, 2016).

Além disso, o CNJ promoveu a informatização dos tribunais e o aprimoramento das estatísticas e relatórios por meio da Justiça em Números. A integração de dados e informações para medir e computar desempenhos consistiu numa de suas políticas, voltadas para a promoção de melhorias organizacionais (Garcia et al., 2024). Apesar de suas dimensões geográficas e populacionais e de sua diversidade de sistemas jurídicos, o Brasil conseguiu desenvolver e

implementar a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud, coordenada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e com a participação dos atores do Judiciário.

Ademais, o CNJ determinou o levantamento de diversas estatísticas pelos tribunais locais, que foram compiladas em relatórios anuais (Yeung, 2020). A utilização de dados referentes aos procedimentos judiciais é essencial para aprimorar a administração da Justiça, estabelecer estratégias eficazes para as instituições judiciais, garantir o acesso, promover a transparência e fortalecer a confiança no Poder Judiciário. Para Garcia et al. (2024), o CNJ assumiu um papel central no estabelecimento de metas de produtividade e na coleta de dados em todos os sistemas judiciais; esses dados estatísticos passaram a ser utilizados como base para decisões estratégicas nos tribunais brasileiros, promovendo o alinhamento entre a alocação de recursos e o desempenho alcançado.

O autoconhecimento da instituição é um ganho importante para seu planejamento e reforma (Koerner et al., 2015). Nesse aspecto, a avaliação do Judiciário baseada em indicadores quantitativos é simplificada, embora, esse método não considere o mérito das decisões judiciais. Já, a avaliação qualitativa da produção judicial, conforme argumentam Gomes e Guimarães (2013), constitui uma tarefa complexa, pois uma decisão judicial envolve diferentes partes, que frequentemente encerram o processo com percepções contraditórias entre si. A parte que sai vitoriosa no todo ou em parte, demonstra satisfação com o sistema de justiça, aquela que não alcança o resultado desejado, ao contrário, entende como insatisfatórios os serviços prestados e se sente injustiçada.

A utilização de dados sobre os procedimentos judiciais é fundamental para aprimorar a administração global da justiça, auxiliam na formulação de estratégias para as instituições judiciais, promovem a transparência, expandem o acesso e aumentam a confiança no sistema judiciário. Com o objetivo de empreender rapidez aos procedimentos, o planejamento das atividades torna-se necessário, a fim de garantir que os resultados exigidos pelo Conselho Nacional de Justiça sejam alcançados de forma satisfatória.

Na visão de Yeung (2020), os esforços do CNJ foram úteis para melhorar a eficiência dos tribunais brasileiros, pode-se observar, ao analisar os relatórios Justiça em Números, que, ano após ano, os tribunais locais parecem ter aprendido a coletar e organizar seus dados de maneira mais eficaz. Os relatórios estatísticos desempenharam um papel crucial ao fornecer uma visão abrangente da situação dos processos no sistema judiciário, além de promover uma transformação na mentalidade dos juízes em relação à produtividade e ao desempenho, contudo, a gestão do desempenho tornou-se uma pressão institucionalizada, embora, amplamente aceita entre os profissionais (Garcia et al., 2024).

O banco de dados judicial é capaz de medir e diagnosticar quantitativamente o desempenho dos tribunais ao avaliar o acúmulo processual, a produtividade e diversos outros indicadores de desempenho. A coleta de dados detalhados sobre os tribunais do país tem permitido uma compreensão aprofundada das tendências no Judiciário, incluindo informações sobre o uso de recursos, o número de juízes em atividade e a quantidade de processos distribuídos e julgados (Koerner et al., 2015).

Nesse contexto, uma das estratégias do CNJ para tentar melhorar a qualidade da prestação jurisdicional foi o estabelecimento de metas (Kerche et al., 2020). Seis anos após sua instalação, o Conselho Nacional de Justiça iniciou a apresentação dos resultados de seu ambicioso plano de metas, que incorporou medidas voltadas ao incremento da eficácia na prestação jurisdicional, com o objetivo de assegurar o cumprimento do princípio da razoável duração dos processos. Além disso, essas metas, visando à oferta de um serviço público menos oneroso para a sociedade, priorizam uma gestão mais eficiente (Sena et al., 2012).

Apesar de muitos objetivos, na prática, conforme Yeung (2020), mais de uma década após a publicação do primeiro relatório e vários anos após as primeiras edições, não parece haver uma melhoria substancial na eficiência diária dos tribunais; observa-se que a maior parte dos esforços e recursos dedicados à modernização dos tribunais não gerou resultados concretos em termos de produtividade. Apesar do discurso adotado pelo CNJ, pelos tribunais, pelo Ministério Público e pelas defensorias públicas enfatizar a ampliação do acesso à justiça e a efetividade dos direitos, as ações implementadas muitas vezes seguem uma direção contrária, focando na diminuição do volume de processos por meio de sua resolução acelerada, com o objetivo maior de arquivar os processos (Koerner et al., 2015).

A eficácia, eficiência, celeridade e efetividade são perseguidos pelo Poder Judiciário. O conceito de eficácia deve ser entendido como aquele que combina os objetivos da organização, com o atendimento das necessidades sociais, pressupondo certo grau de eficiência e efetividade (Sena et al., 2012). Já, a celeridade está relacionada aos conceitos de eficiência e eficácia.

A eficiência, com a Emenda Constitucional nº 19, tornou-se um princípio constitucional (Sena et al., 2012). Um dos principais objetivos de todo Estado democrático deve ser a eficiência do Judiciário, sobretudo, evitando prejuízos e danos a quem se impõe o resultado dos julgamentos, como garantia da segurança jurídica no âmbito jurisdicional (Giacalone et al., 2020).

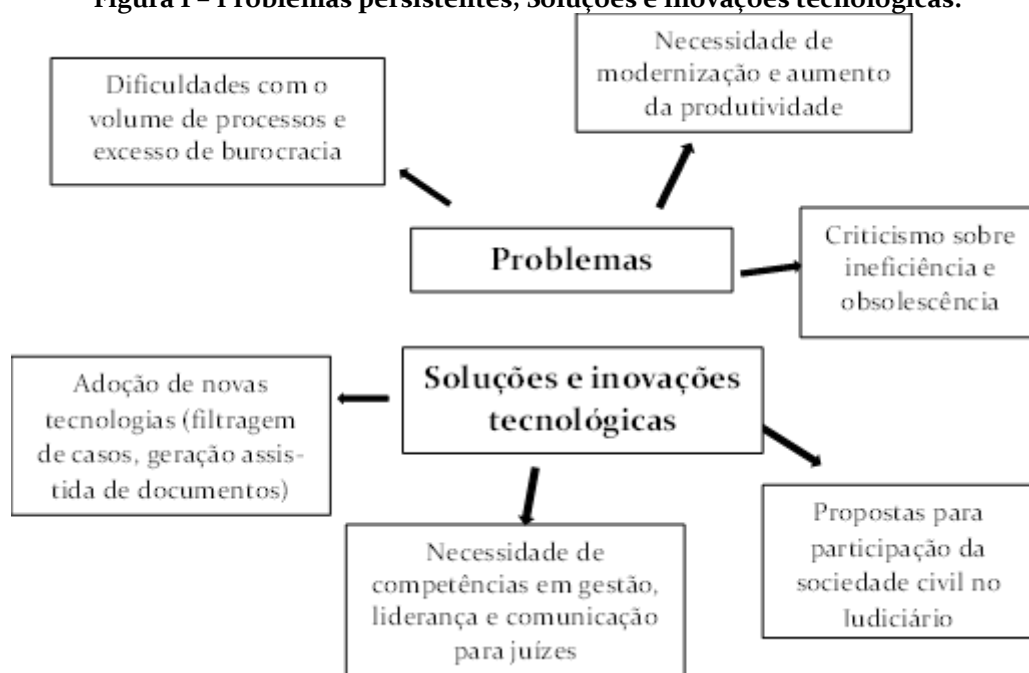
Na perspectiva de Sena et al. (2012), o termo eficiência é utilizado para designar o uso econômico dos recursos por parte de uma organização, referindo-se também à maneira pela qual os tribunais administram os recursos

disponíveis, de modo a maximizar a qualidade e a quantidade dos serviços prestados. A celeridade é uma das diretrizes da eficiência, ao lado da otimização e da concorrência e está ligada à economia de tempo e produtividade.

Na teoria econômica, a eficiência consiste na aptidão para empregar recursos de maneira a alcançar a máxima produção possível com os fatores de produção disponíveis, ou, alternativamente, utilizar a quantidade ideal de insumos para gerar uma quantidade previamente determinada de produção (Giacalone et al., 2020). Quanto mais elevados forem os níveis de produtividade e economia na utilização dos recursos, maior será o índice de eficiência da organização (Sena et al., 2012).

Ao invés disso, a administração da Justiça demanda um volume significativo de recursos; a lentidão no trâmite processual, o excesso de trabalho e o atraso nas decisões têm, frequentemente, comprometido o direito a um julgamento justo. Uma forma de solucionar esse problema é a adoção de novas tecnologias no Poder Judiciário. Gomes e Guimarães (2013), entendem que novas tecnologias são ferramentas que tendem a diminuir o tempo de duração de procedimentos, além de ampliar o acesso à justiça.

Figura 1 – Problemas persistentes, Soluções e inovações tecnológicas.



Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 1 engloba: a) os principais desafios enfrentados pelo sistema de justiça, o volume de processos, que tem aumentado com a judicialização dos conflitos (Giacalone et al., 2020); b) críticas quando à eficiência dos tribunais, devido à baixa eficácia das decisões (Akutsu & Guimarães, 2012) e necessidade no aumento da produtividade; c) também apresenta possíveis soluções, como a adoção de novas tecnologias (Gomes & Guimarães 2013), melhoria das competências de gestão por parte dos magistrados, maior participação da sociedade civil no Judiciário (Sena et al., 2012).

A exigência exacerbada de redução dos procedimentos administrativos provoca uma aceleração que gera deficiências específicas: os servidores são tratados como meros números em documentos institucionais, o que resulta na perda de sua condição de agentes ativos, reflexivos e capazes de propor mudanças significativas. De acordo com Sena et al. (2012), a oferta de um serviço público com alto grau de eficiência e eficácia só será viável se for desenvolvido um modelo gerencial no Poder Judiciário que aproveite as qualidades do modelo burocrático, com o objetivo de preservar suas conquistas.

Nesse sentido, Garcia et al. (2024) argumentam que a burocracia profissional continuará a ser uma forma apropriada de organização para o sistema judiciário, com a condição de que sejam feitas algumas adaptações necessárias. Entretanto, uma grande parcela da população brasileira ainda vê o Judiciário com um poder inacessível, distante e saturado de formalidades que, conforme observado por Barbosa e Pereira (2016), atrasam o julgamento de seus processos por causa do excesso de burocracia. E, ainda, sugerem uma reflexão quanto à participação da sociedade civil e até mesmo do cidadão na gestão direta do Judiciário, nas inúmeras audiências e atos judiciais realizados.

A administração do tribunal e os elevados padrões profissionais dos juízes são os principais pré-requisitos para preservar o direito a um julgamento justo. É imprescindível ao Poder Judiciário na prestação jurisdicional, o

estabelecimento de índices de produtividade à magistratura e a elaboração de um plano de gestão unificado (Barbosa; Pereira, 2016).

No Brasil, os Juízes devem ser capazes de resumir o papel da gestão na eficácia organizacional, aplicar modelos de planejamento estratégico, gerenciar pessoas para obter uma equipe de alto desempenho e identificar o comportamento de comunicação da liderança. A administração judicial exige dos magistrados práticas que garantam a responsabilização e a prestação de contas, bem como, que assegurem o alinhamento das ações do sistema judicial com o interesse público (Guimarães et al., 2020).

Embora ainda esteja no início e suscite debates importantes, algumas ferramentas inovadoras já estão em uso, como sistemas similares de envio de casos, sistemas de geração assistida de documentos, sistemas de previsão de risco e sistemas de filtragem. Garcia et al. (2024) apresentam que, para melhorar o desempenho dos juízes e consequentemente do Judiciário, é necessário dotá-los de competências de gestão, liderança e comunicação, pois, os principais problemas do Judiciário são de gestão e complexidade dos procedimentos.

Quadro 1 – Principais tópicos.

Dimensão	Definição	Relação Esperada	Fonte Teórica
Mudanças Político-Econômicas	Reformas implementadas nas décadas de 80/90, que resultaram no aumento dos litígios e sobrecarregaram o sistema judiciário.	Aumentaram significativamente o número de casos judiciais, afetando a eficiência dos tribunais.	Sadek (2010)
Constituição de 1988	Ampliação das possibilidades de acesso ao Judiciário, tanto em nível individual quanto coletivo.	Expansão do acesso ao Judiciário criou uma demanda maior por serviços judiciais.	Sadek (2010)
Judicialização em Massa	A transferência de conflitos para o Judiciário devido ao aumento de litígios.	Sobrecarga dos tribunais, resultando em lentidão e ineficiência no julgamento de processos.	Giacalone; Nissi; Cusatelli (2020)
Reformas do Judiciário (2004)	Reformas introduzidas pela Emenda Constitucional nº 45/2004, com foco na modernização e gestão do sistema judiciário.	A melhoria na gestão aumentaria a celeridade processual e a eficiência dos tribunais.	Koerner; Inatomi; Barreira (2015)
Criação do CNJ	Instituição criada para planejar políticas institucionais, melhorar a gestão do Judiciário e promover transparência.	Aumentou a transparência e implementou diretrizes que melhoraram a gestão e o controle processual.	Barbosa; Pereira (2016)
Informatização e Estatísticas	Uso de tecnologia para coletar dados sobre o desempenho dos tribunais e promover a modernização do Judiciário.	Melhor controle e avaliação dos processos judiciais, promovendo maior eficiência e transparência.	Garcia; Abdala; Imasato (2024)

Metas e Planejamento Estratégico	Estabelecimento de metas de produtividade para os tribunais, visando melhorar a eficiência e reduzir a morosidade judicial.	Promove a melhoria do desempenho dos juízes e tribunais, alinhando os resultados aos recursos disponíveis.	Sena; Silva; Luquini (2012)
Eficiência no Judiciário	Capacidade do sistema judicial de utilizar recursos de forma otimizada para alcançar resultados rápidos e eficazes.	A eficiência do Judiciário depende da implementação de novas tecnologias e melhoria na gestão de recursos.	Giacalone; Nissi; Cusatelli (2020)
Acesso à Justiça	Facilitação do acesso ao Judiciário por meio de reformas que buscam tornar os serviços mais acessíveis para a população em geral, especialmente os necessitados.	As reformas têm como objetivo garantir que o Judiciário seja acessível e eficaz, apesar da sobrecarga de processos.	Akutsu; Guimarães (2012)

Fonte: Elaborada pelos autores

5. Gestão de processos

A gestão de processos, conceito inicialmente usado apenas em organizações empresariais, vem ganhando popularidade desde a década de 1980 (Krukowski & Raczyńska, 2019). Embora amplamente utilizado, o conceito de processo não possui uma interpretação unívoca, uma vez que não há produto ou serviço oferecido por uma organização sem estar vinculado a um processo empresarial (Gonçalves, 2000). A gestão de processos se ocupa especificamente em gerir esses processos de forma a alcançar o melhor resultado, com o menor custo possível.

A compreensão sobre conceitos, tipos de notações e modelagem de processos vai muito além da forma como é desempenhado o trabalho, envolvendo múltiplos papéis e departamentos dentro de uma organização. Assim, processo pode ser entendido como um conjunto de tarefas logicamente relacionadas para alcançar um resultado definido, ou seja, é uma decomposição funcional estática; um conjunto de atividades decompostas hierarquicamente (Gulledge Jr. & Sommer, 2002).

Na conceituação de gestão de processos não deve ser desconsiderada a notável utilização de modelos de processos de negócio como meio prático de obtenção de agilidade e flexibilidade de organizações. Assim, gestão de processos constitui um conjunto de capacidades de identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Registra-se na literatura um reduzido número de trabalhos acadêmicos voltados para a aplicação da gestão de processos no setor público e principalmente na administração da justiça, razão pela qual, cogita-se a novidade do conteúdo aqui elaborado. Ainda faltam pesquisas sobre o impacto da cultura organizacional na implantação da gestão de processos na administração pública (Kregel et al., 2022). A literatura evoluiu de um eixo predominantemente interno nas capacidades de gestão de processos da administração privada para um foco em organizações públicas; no entanto, isso está nos estágios iniciais, com poucos trabalhos, tanto conceituais, quanto empíricos (Eikebrokk et al., 2024).

Embora a literatura nem sempre acompanhe as mudanças nos paradigmas sociais, econômicos e culturais, a gestão de processos é um conceito cada vez mais utilizado nas unidades da administração pública (Krukowski & Raczyńska, 2019).

Práticas de gestão, como a Nova Gestão Pública, tentaram deslocar a administração pública mais para o pensamento empreendedor e para tipos de hierarquias mais fracas e flexíveis do sector privado (Kregel et al., 2022). A implementação deste conceito nas organizações públicas, em consonância com os pressupostos da Nova Gestão Pública, visa, entre outros, aumentar a sua eficiência (Krukowski & Raczyńska, 2019).

Para Ongaro (2004), nenhuma transformação que afete o setor público requer a adoção de abordagens de gestão de processos, além disso, uma crítica ao gerenciamento de processos como uma doutrina organizacional é que ele é orientado para a produção e, portanto, voltado para o curto prazo e pode prejudicar o desenvolvimento de longo prazo

das habilidades da equipe em uma organização, por esse motivo, afetando negativamente sua robustez e desenvolvimento de longo prazo. Por outra perspectiva, Gullledge Jr. e Sommer (2002) entendem que há benefícios na utilização da gestão de processos no setor público, principalmente, para aumentar a eficácia e a eficiência, obtidas com a reestruturação da organização em processos multifuncionais.

Os desafios impostos ao setor público, na busca pela eficiência, passam necessariamente por uma aproximação do que vem afetando o setor privado. A gestão de processos é uma abordagem gerencial caracterizada pelo foco em processos que podem fornecer uma importante contribuição para a gestão das organizações do setor público (Ongaro, 2004).

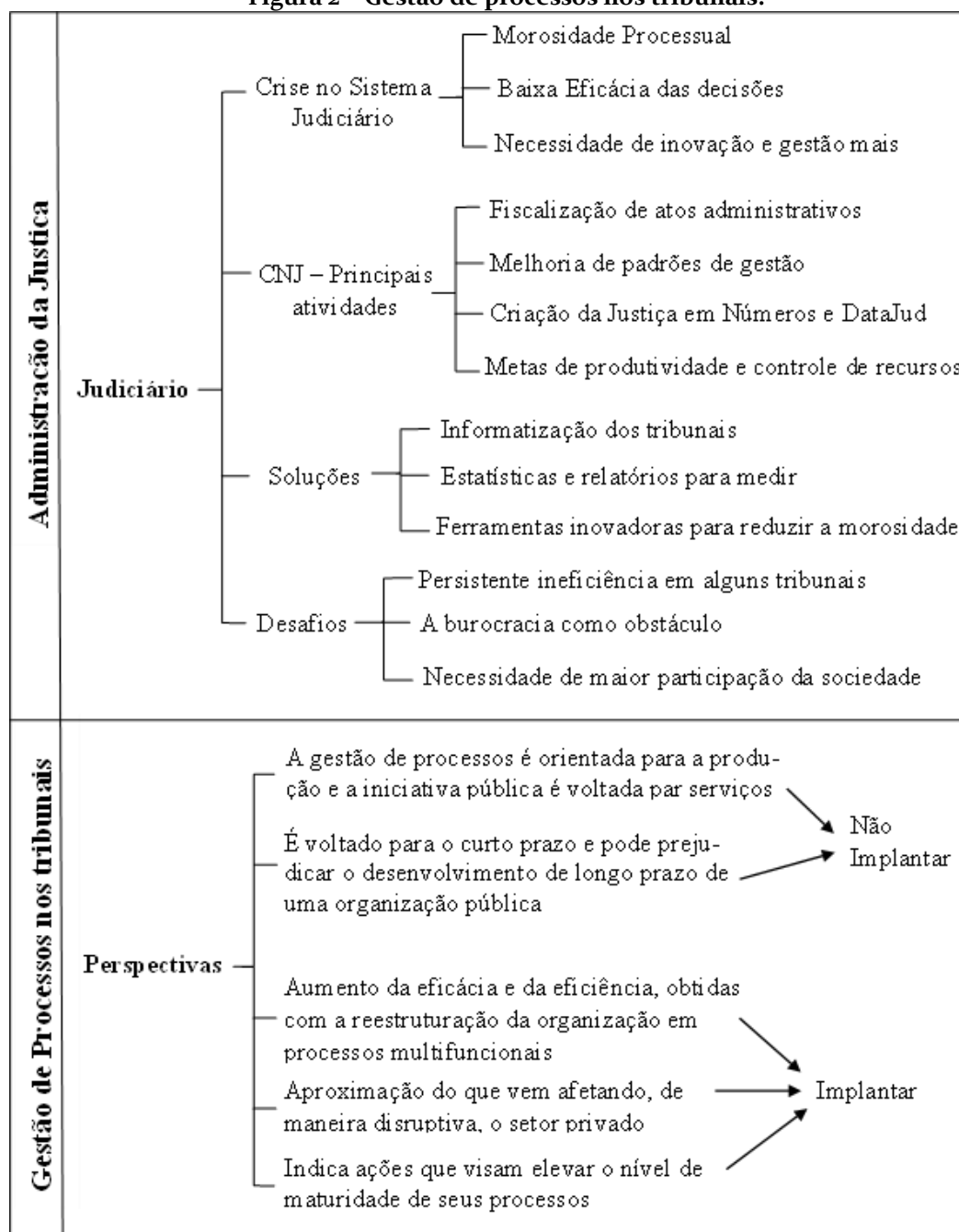
Determinar o grau de implementação e desenvolvimento da gestão de processos em uma organização pública permite não apenas avaliar o seu avanço na utilização de soluções baseadas em processos, mas também indicar ações que visam elevar o nível de maturidade de seus processos (Krukowski & Raczyńska, 2019). A gestão de processos geralmente leva a uma estrutura matricial que preserva linhas hierárquicas, integrando-as com uma orientação sistemática para os processos centrais, usando o conjunto de princípios próprios (Ongaro, 2004).

Um avanço na temática desenvolvida é o uso da tecnologia para planejamento, acompanhamento e gerenciamento dos processos. Os sistemas de informação alinhados ao processo ajudam a criar uma cultura que permite o gerenciamento do processo. A presença da tecnologia pôde ser percebida, seja no atendimento de normativas de governo eletrônico, na disponibilidade de acesso às informações dos processos para o cidadão por meio digital, na verificação e atualização do processo modelado de maneira automatizada por seus variados atores, dentre outros aspectos.

Nesse aspecto, Gullledge Jr. e Sommer (2002) entende que o gerenciamento dos processos forma a base para a integração, com os sistemas de informação das organizações públicas de forma que estejam alinhados com os processos desenvolvidos. Para ele, a compreensão dos processos multifuncionais é necessária para entender o problema da gestão de processos no setor público.

No âmbito judicial, a introdução do sistema eletrônico impôs às unidades judiciárias a necessidade de ajustes nos postos de trabalho, uma vez que o novo processo jurisdicional digital possibilitou a automatização de diversas tarefas (Garcia et al., 2024). Em gerenciamento de processos de negócios, os aplicativos de aprendizado de máquina são usados para analisar e melhorar processos de forma eficiente (Weinzierl, 2024).

Outra questão que interfere diretamente na gestão do fluxo de processos diz respeito à falta de administradores profissionais no sistema judiciário brasileiro. Além disso, a liderança e as atividades empreendedoras dos funcionários públicos têm sido reconhecidas como cruciais para a mudança de políticas e para o processo de inovação. Kregel et al. (2022), entendem que os colaboradores com menos experiência apostam na inovação e na melhoria contínua, enquanto os colaboradores com experiência média a elevada focam em dimensões como a orientação para o cliente interno, o compromisso e a responsabilização.

Figura 2 – Gestão de processos nos tribunais.

Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 2 trata da construção de um modelo teórico para aplicação à administração da justiça e gestão de processos nos tribunais. Onde se destacam os desafios (burocracia persistente e necessidade de maior participação popular) e soluções (informatização dos tribunais, coleta de dados estatísticos e uso de ferramentas inovadoras para redução da morosidade). Quanto à gestão de processos nos tribunais, apresenta-se os achados dos autores sobre os pontos positivos e negativos obtidos por estes em seus estudos como razões para a adoção e não implementação dessa ferramenta de gestão no sistema de justiça.

6. Conclusão

No presente estudo observou-se uma controvérsia entre os autores acerca dos benefícios da implantação da gestão de processos no setor público, principalmente no Judiciário. Ongaro (2004), entende que qualquer transformação que impacte o setor público não demanda a adoção de abordagens de gestão por processos, bem como, pela gestão de processos ser orientada à produção, tende a focar no curto prazo, o que pode comprometer o

desenvolvimento de longo prazo das competências da equipe dentro da organização do Judiciário, afetando, assim, sua robustez e sustentabilidade a longo prazo.

Já, Gullede Jr. e Sommer (2002) defendem que haveriam benefícios, em razão da melhoria da eficácia e da eficiência, obtida com a reestruturação das organizações em processos multifuncionais.

A gestão de processos pode proporcionar soluções eficazes para melhorar a produtividade nos pontos críticos, reduzir o número de envolvidos no processo, organizar a distribuição de atividades, definir regras e automatizar tarefas.

Constatou-se que o CNJ foi o principal responsável pelas reformas na Administração da justiça ao longo dos anos. Com a implementação de coleta de manutenção de banco de dados das atividades de todos os tribunais do Brasil, mesmo enfrentando desafios, como a vastidão territorial do país.

O CNJ também foi responsável pelos avanços e aprimoramento da gestão administrativa do Judiciário, pela imposição de diversas metas, planejamento estratégico, elaboração de plano orçamentário e o uso da tecnologia. Nesse aspecto, contudo, poderia contribuir mais incentivando o desenvolvimento de inovações, como a experimentação de novas formas de gestão oriundas da iniciativa privada.

Como sugestão de estudos futuros, propõe-se a realização de pesquisa quantitativa em tribunais que já adotaram a gestão de processos na administração do Judiciário, ainda que escassos, tem-se notícia de sua implantação no Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, no Tribunal de Justiça da Bahia e no Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Outra sugestão é a produção de trabalhos voltado a estudos de caso nos referidos tribunais. E, ainda, propõe-se o estudo comparado na implementação da gestão de processos entre órgãos da administração pública e da administração judicial e pesquisas realizadas em outros países como Polônia, Holanda, Itália e Indonésia.

O presente estudo contribuiu ao reunir estudos esparsos em um único artigo, bem como, ao apontar conclusões divergentes de estudos acerca da aplicação da gestão de processos no Poder Judiciário.

Referências

- Akutsu, L., & Guimarães, T. de A. (2012). Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. *Revista Direito GV*, 8, 183-202. DOI: 10.1590/S1808-24322012000100008
- Barbosa, M. A., & Pereira, J. L. P. (2016). CNJ: O Panorama de uma Década na Gestão do Judiciário Brasileiro. *Revista Jurídica Cesumar-Mestrado*, 16(2), 375-399. DOI: 10.17765/2176-9184.2016v16n2p375-399
- Cardoso, A., et al. (2022). A value chain development model for the public sector. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1229-1250. DOI: 10.1108/BPMJ-09-2021-0619
- Castor, B. V. J., & José, H. A. (1998). Reforma e contrarreforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. *Revista de administração pública*, 32(6), 97-111.
- Castor, B. V. J. (1994). Fundamentos para um novo modelo do setor público no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 28(3), 155-161.
- Choong, M. K., et al. (2014). Automatic evidence retrieval for systematic reviews. *Journal of medical Internet research*, 16(10), e223. DOI: 10.2196/jmir.3369
- Costa, A. C. P., et al. (2018). Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 741-772. DOI: 10.21874/rsp.v69i3.3183
- Da Rocha, T. A., et al. (2023). Dimensionamento da força de trabalho no serviço público: como incorporar competências? *Revista de Administração FACES Journal*. DOI: 10.21118/apgs.vii3.5144
- De Baptista, I., Rodrigues, L. C., & Da Costa, P. R. (2019). Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 244-266. DOI: 10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1365
- Eikebrokk, T. R., Olsen, D. H., & Garmann-Johnsen, N. F. (2024). Conceptualizing Business Process Management Capabilities in Digitalization Contexts. *Procedia Computer Science*, 239, 330-337. DOI: 10.1016/j.procs.2024.06.179
- Faria, J. R. V., & Faria, J. H. (2017). A concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(3), 140-147. DOI: 10.21118/apgs.vii3.5144

- Garcia, S. V., Abdala, P. R. Z., & Imasato, T. (2024). Electronic process implementation and organizational structuring. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 18(1), 159-173. DOI: 10.12712/rpca.v18i1.60960
- Garcia-Zamor, J. C. (1969). An ecological approach to administrative reform: the Brazilian case. *International Review of Administrative Sciences*, 35(4), 315-320. DOI: 10.1177/002085236903500404
- Geri, L. R. (2001). New public management and the reform of international organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 67(3), 445-460. DOI: 10.1177/0020852301673004
- Giacalone, M., Nissi, E., & Cusatelli, C. (2020). Dynamic efficiency evaluation of Italian judicial system using DEA based Malmquist productivity indexes. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 100952. DOI: 10.1016/j.seps.2020.100952
- Gico Jr., I. T. (2014). A tragédia do Judiciário. *Revista de Direito Administrativo*, 267, 163-198. DOI: 10.12660/rda.v267.2014.46462
- Gomes, A. O., & Freitas, M. E. M. (2017). Corrlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. *Revista Direito GV*, 13(2), 567-585. DOI: 10.1590/2317-6172201952
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 6-9. DOI: 10.1590/s0034-75902000000100002
- Guimarães, T. A., Guarido Filho, E. R., & Luz, B. B. C. (2020). Courts as organizations: Governance and legitimacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 17(4), e200032. DOI: 10.1590/18077692bar2020200032
- Guimarães, T. de A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3).
- Gulledge Jr., T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376. DOI: 10.1108/14637150210435017
- Hino, M. C., & Cunha, M. A. (2020). Adoption of technology in the legal professionals' perspective. *Revista Direito GV*, 16(1), e1952. DOI: 10.1590/2317-6172201952
- Kaboolian, L. (1998). The new public management: Challenging the boundaries of the management vs. administration debate. *Public Administration Review*, 58(3), 189-193. DOI: 10.2307/976558
- Koerner, A., Inatomi, C. C., & Barreira, K. S. (2015). Dez anos de racionalização da gestão judicial no Brasil: efeitos e perspectivas. *Revista Direito e Práxis*, 6(12), 326-364. DOI: 10.12957/dep.2015.18009
- Kregel, I., Distel, B., & Coners, A. (2022). Business process management culture in public administration and its determinants. *Business & Information Systems Engineering*, 64(2), 201-221. DOI: 10.1007/s12599-021-00713-z
- Krukowski, K., & Raczyńska, M. (2019). Attributes of process maturity of public administration units in Poland. *Administrative Sciences*, 9(4), 84. DOI: 10.3390/admsci9040084
- Larraburu, C. R. (2019). The politics of bureaucracy: A view from Latin America. *The British Journal of Politics and International Relations*, 21(3), 513-521. DOI: 10.1177/1369148119844498
- Lastres, H. M. M. (1999). Informação e conhecimento na nova ordem mundial. *Ciência da Informação*, 28, 72-78. DOI: 10.1590/s0100-19651999000100010
- Meuleman, L. (2021). Public administration and governance for the SDGs: Navigating between change and stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. DOI: 10.3390/su13115914
- Modesto, P. (2000). Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. *Revista do Serviço Público*, 51(2), 105-119. DOI: 10.21874/rsp.v51i2.328

- Morais, M. C. A., et al. (2021). Polissemias do empreendedorismo no setor público. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)*, 6(1), 26-53. DOI: 10.14211/regepe.v4i1.200
- Münch, L. A. C., & Ferraz, T. S. (2024). Exploring Defuturing to Design Artificial-Intelligence Artifacts: A Systemic-Design Approach to Tackle Litigiousness in the Brazilian Judiciary. *Laws*, 13(1), 4. DOI: 10.12712/rpca.vl8il.60960
- Oliveira, L. F., & Guimarães, T. A. (2024). Factors Associated with Innovation Capacity in Courts. *BAR-Brazilian Administration Review*, 21(3), e230061. DOI: 10.1590/1807-7692bar2024230061
- Ongaro, E. (2004). Process management in the public sector: the experience of one-stop shops in Italy. *International Journal of Public Sector Management*, 17(1), 81-107. DOI: 10.1108/09513550410515592
- Palmi, P., et al. (2021). Balancing exploration and exploitation in public management: Proposal for an organizational model. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2245. DOI: 10.1002/pa.2245
- Palumbo, R., Casprini, E., & Manesh, M. F. (2023). Unleashing open innovation in the public sector: a bibliometric and interpretive literature review. *Management Decision*, 61(13), 103-171. DOI: 10.1108/MD-12-2022-1745
- Pekkanen, P., & Pirttilä, T. (2022). Output measurement in professional public organizations: Insights from European justice systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 1-19. DOI: 10.1108/IJPPM-05-2021-0279
- Pollitt, C. (2007). The new public management: An overview of its current status. *Administratie Si Management Public*, 8, 110-115.
- Sadek, M. T. (2010). Reforma do judiciário. *Centro Edelstein de Pesquisas Sociais*. DOI: 10.7476/9788579820335
- Sena, G. A., Silva, E. A., & Luquini, R. de A. (2012). A reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 68-78. DOI: 10.5007/2175-8077.2012v14n33p68
- Subhan, S., & Rianto, A. (2023). New Public Management: Perkembangan dan Aplikasi dalam Mereformasi Organisasi Publik. *Sosfilkom: Jurnal Sosial, Filsafat dan Komunikasi*, 17(1), 89-98. DOI: 10.32534/jsfk.v17i01.4167
- Vivian, S. G., Abdala, P. R. Z., & Imasato, T. (2024). Electronic process implementation and organizational structuring. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 18(1), 159-173. DOI: 10.12712/rpca.vl8il.60960
- Weinzierl, S., et al. (2024). Machine learning in business process management: A systematic literature review. *Expert Systems with Applications*, 124181. DOI: 10.1016/j.eswa.2024.124181