

Redesign Organizacional: Soluções Possíveis para a Defasagem da Força de Trabalho Judicial

Prestação e gestão do trabalho no setor da justiça e nos tribunais: trabalho, teletrabalho, mediação

Emiliano Zapata de Miranda Leitão (PPGPD - ENFAM); Eunice Maria Batista Prado (PPGPD - ENFAM); Leonardo Resende Martins (PPGPD - ENFAM); Michelle Amorim Sancho Souza Diniz (PPGPD - ENFAM); Rodrigo Maia da Fonte (PPGPD - ENFAM)

RESUMO

O presente artigo apresenta uma proposta de solução em design organizacional para a questão da defasagem da força de trabalho em unidades jurisdicionais do âmbito do Tribunal Regional Federal da 5.^a Região. O projeto vale-se da aplicação do processo de *design thinking* como ferramenta inovadora para abordar a temática. Nele foi desenvolvida pesquisa empírica realizada com a formação de grupo focal e de entrevistas envolvendo diretores de secretaria de varas federais da 5.^a Região da Justiça Federal e ocupantes de cargos de gestão no Tribunal Regional Federal da 5.^a Região, bem como juizes federais das 3.^a e 4.^a Regiões da Justiça Federal envolvidos em iniciativas de redesign organizacional naquelas regiões. Os achados da pesquisa conduziram à formulação de um cardápio de possíveis soluções para o problema analisado: reunião das secretarias das varas em uma única estrutura; manutenção de equipes flexíveis para atender necessidades localizadas e transitórias; centralização de determinadas tarefas em estrutura externa às varas; e/ou redefinição ampla da competência das varas com base nos princípios de especialização, regionalização e equalização da demanda processual.

Palavras-Chave: Unidades jurisdicionais federais; Defasagem de força de trabalho; Inovação; Design organizacional; *Design thinking*.

Introdução

O capital humano é recorrentemente mencionado no discurso das organizações como o componente central no sucesso da atividade por elas desempenhadas (Venson, Fiates, Dutra, Carneiro & Martins, 2013). Certamente por isso, nas últimas três décadas, a academia tem dedicado especial atenção em pesquisar os problemas relacionados à gestão de pessoas (Andeira, Arruda, Cabral & Santos, 2017), tanto que, no âmbito da administração, a temática é indicada como a de maior quantidade de balanços acadêmicos (Abbour, Santos & Barbieri, 2008).

No contexto do serviço público, a relevância do tema em relação à produção científica não é diferente (Pinho, Oliveira & Silva, 2020). A busca por mecanismos de otimização da força de trabalho, de modo a tentar tornar o Estado mais eficiente, reclama pesquisas e debates constantes. Esse cenário é ainda mais evidente quando se fala de gestão de pessoas dentro do Poder Judiciário, em que há o contínuo desafio de maximizar a capacidade produtiva de trabalho dos servidores, para fazer frente a um acervo processual de 77,1 milhões de feitos em tramitação, segundo dados colhidos do relatório “Justiça em Números 2020” (Conselho Nacional de Justiça [CNJ], 2020a).

Revelada a importância da temática, adianta-se que este trabalho é versão reduzida, em face dos limites de submissão ao EnAJUS 2021, do artigo apresentado pelos autores, como alunos do Mestrado Profissional em Direito do PPGPD/Enfam - Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, para fins de conclusão da disciplina Inovação e Design Organizacional do Poder Judiciário (IDO) ministrada, no primeiro semestre de 2021, pela Professora Doutora Luciane Amaral Corrêa Münch, Desembargadora Federal do Tribunal Regional Federal da 4.^a Região, tendo como objetivo o desenvolvimento prático das ideias de *wicked problems* e de *design thinking*.

O artigo se centrará em um aspecto específico da questão quanto ao Judiciário, a saber: a defasagem (quantitativa ou qualitativa) da força de trabalho em unidades jurisdicionais no âmbito do Tribunal Regional Federal da 5.^a Região, com potencial de impactar de forma assimétrica o trabalho dessas unidades.

O fato de não haver abundante literatura científica se dispendo a oferecer soluções inovadoras para a questão motivou a elaboração deste trabalho. Nele, buscou-se apresentar soluções em design organizacional e, a fim de atingir esse objetivo, utilizou-se do processo de *design thinking* como metodologia aplicada na abordagem do problema. Para tanto, foram desenvolvidas metodologias ativas de pesquisa empírica, conduzindo-se grupo focal e entrevistas, cujos achados foram objeto de análise para a construção de um “cardápio de ideais” relativas às propostas de redesign organizacional apresentadas ao final como resposta ao problema de pesquisa colocado.

O trabalho encontra-se estruturado em seis partes: a primeira (introdução), já foi apresentada. A segunda abordará a conceituação de *wicked problems* (“problemas perversos”, em tradução livre), fundamental na aplicação do processo de *design thinking*, também conceituado na mesma seção. A terceira apresentará o tema “gestão de pessoas” como um problema interno ao Poder Judiciário. A quarta evidenciará todo o percurso trilhado pela pesquisa empírica. A quinta parte oferecerá soluções para o problema proposto. A sexta e última seção será conclusiva em relação ao trabalho, oferecendo uma proposta de encaminhamento das ideais colhidas ao longo do projeto à direção dos Tribunais, centros de inteligência e laboratórios de inovação.

***Design thinking* como método para enfrentar *wicked problems* do Poder Judiciário brasileiro**

A expressão *wicked problems* (“problemas perversos”, em tradução livre) tem sido utilizada para designar problemas complexos, multifacetados, influenciados por diversos fatores interligados e mutáveis, que envolvem variadas partes interessadas, têm grandes impactos econômicos e sociais, sendo, portanto, muito difíceis de resolver, e para os quais pode haver inúmeras soluções ou formas de abordagem – porém nenhuma delas definitiva.

O termo foi cunhado formalmente por Rittel e Webber (1973), em artigo publicado na revista *Policy Sciences*, quando estruturaram o conceito num contexto de planejamento de políticas públicas, apontando dez características típicas dos problemas complicados do mundo contemporâneo.

Essa concepção de *wicked problems*, permitindo que sejam enfrentados à luz de suas particularidades, constitui um aprimoramento dos métodos do alemão Horst Rittel, que também era matemático e, antes de migrar para os Estados Unidos, foi professor de Metodologia de Design na Escola de Design de Ulm (HfG Ulm), que funcionou na Alemanha entre 1953 a 1968 com um projeto educativo de “sintetizar a ciência e o design num novo humanismo científico”,

de acordo com pesquisa *in loco* no Arquivo e Museu da HfG Ulm, realizados pela portuguesa Neves (2015).

A partir dos registros dos materiais originais das aulas de Rittel, demonstrou-se o quanto ele inovou ao combinar conhecimentos científicos próprios da matemática e engenharia, transferindo-os para o campo do design, posteriormente tentando adaptá-los às ciências sociais, elaborando novas estratégias para coletar, analisar e apresentar dados, para a tomada de decisão e para o planejamento, com foco no processo pelo qual se podia alcançar a solução de um *wicked problem*.

Décadas depois, a importância do artigo pioneiro sobre a concepção de *wicked problems* permaneceu tamanha que na mesma revista *Policy Sciences* foi publicado um artigo revisitando-o, pelos australianos Head e Crowley (2017), destacando que ao longo do tempo o clássico era o artigo mais citado em Ciências Políticas, e também mencionado em periódicos de múltiplas disciplinas que envolvessem formulação de políticas públicas em geral, nas mais diversas áreas.

Em tal revisão, discorreu-se sobre as principais críticas, discussões e contribuições de gerações de pesquisadores que, ao longo de mais de quarenta anos, debruçaram-se sobre o clássico.

Dentre as sugestões para uma abordagem moderna de *wicked problems*, destacam-se: estratégias de deliberação e colaboração baseadas em rede; gerenciamento adaptativo; conexão das ideias do artigo original com a literatura atual a respeito de administração pública; maior cooperação entre a academia e o campo prático; maior capacitação de profissionais em habilidades necessárias ao design; criação de soluções centradas no local de aplicação.

Nessa linha contemporânea de conectar a noção de *wicked problems* às mais abalizadas teorias modernas de administração pública, podem-se buscar subsídios, por exemplo, na obra de Rainey (2009), que aponta como fatores que resultam numa gestão pública ineficaz, dentre outros: a máquina pública excessivamente burocrática com seus muitos níveis de hierarquia; centralização de poder e falta de delegação quando possível; amadorismo; vaidade/exibicionismo de gestores; mandatos curtos que prejudicam a continuidade; leis ultrapassadas que restringem mudanças; pressões políticas; gestores que se dedicam somente a questões urgentes e não estruturais; falta de incentivo e de motivação.

Especificamente no campo da administração da Justiça, que é a temática deste artigo, o Poder Judiciário brasileiro, que se pretende mais eficaz e célere, precisa enfrentar os problemas estruturais que impactam fortemente em sua organização e gestão para então poder realizar, em níveis satisfatórios para a sociedade, sua missão de prestar o serviço público essencial de realizar Justiça.

Para abordar esses problemas, o método de *design thinking* se afigura como ideal, na medida que, com foco no ser humano, “agrega o pensamento criativo ao analítico, valorizando a busca da construção coletiva de soluções múltiplas (cocriação) e propõe a geração de aprendizado a partir de materialização de ideias e teste (experimentação)”, no dizer de Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019).

Propondo um método para desenhar a inovação na Justiça, Bernal e Hagan (2020) partem de duas premissas centrais. A primeira é o codesign, de modo que os intervencionistas que estejam desenvolvendo uma solução, ao criá-la e testá-la, trabalhem diretamente com pessoas afetadas ou envolvidas com a intervenção, que poderão fornecer com conhecimento de causa um ponto de vista realista acerca da solução cogitada. A segunda premissa é a de combinar o codesign com pesquisa teórica e empírica, análise de cenários de intervenções bem-sucedidas, avaliação de resultados e construção de soluções a partir da observação das práticas positivas.

Foram exatamente essas premissas que orientaram o percurso desenvolvido neste trabalho, na busca das melhores soluções para o complexo problema da gestão de pessoas no Poder Judiciário, como será visto nos próximos tópicos.

A gestão de pessoas e o Poder Judiciário: um desafio interno e o redesign organizacional

A gestão de pessoas, para a Resolução n.º 340 (CNJ, 2020), é compreendida como o conjunto de políticas, métodos e práticas de uma organização voltados a propiciar condições para que os trabalhadores possam desenvolver o seu trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional, a relação profissional, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance dos seus objetivos estratégicos no âmbito do Poder Judiciário se apresenta como um desafio interno constante. Segundo o Relatório do Justiça em Números 2020 (CNJ, 2020a), os gastos dessa função com pessoal são responsáveis por 90,6% das despesas totais, o que tem levado à discussão a respeito da efetividade da jurisdição e essa despesa (Ros & Taylor, 2017).

Além disso, diante da pandemia ocasionada pelo novo coronavírus (COVID-19), em que há, por exemplo, a instituição do teletrabalho, e, de outro, a necessidade de fortalecimento da cultura organizacional, já que, muitas vezes, os servidores públicos, inclusive os magistrados, pouco se encontram familiarizados com conceitos básicos da gestão contemporânea, houve o aprofundamento dos gargalos, principalmente nas unidades judiciais, no tocante a esse desafio interno. Portanto, deve ser considerada a gestão de pessoas como um *wicked problem* e, para delinear, propostas de solução devem ser utilizada a ferramenta do *design thinking*, cujas bases já foram lançadas no tópico anterior.

Nesse sentido, a gestão contemporânea demandará, como explica Mações (2017), gerir a diversidade cultural da força de trabalho, implementar o empreendedorismo e utilizar novas tecnologias da informação.

O Poder Judiciário não está alheio a ter uma adequada gestão de pessoas, ainda mais diante da variedade de questões sociais que são postas diuturnamente em Juízo, do uso da tecnologia na condução dos processos e da própria necessidade de prestação satisfatória do serviço judiciário, frente à implementação do processo eletrônico, por exemplo. Por isso que as estruturas tradicionais, hierarquizadas e burocráticas cedem espaço à discussão para a possibilidade de um novo design organizacional, previsto, inclusive, na Resolução n.º 398, de 09 de junho de 2021 (CNJ, 2021), que trata dos “Núcleos de Justiça 4.0”.

Nesse contexto, para Stanford (2007), o design organizacional demanda alinhar todos os componentes da organização para realizar, de forma eficiente e eficaz, a missão acordada – no caso do Poder Judiciário, de acordo com a Resolução n.º 325, de 29 de junho de 2020 (CNJ, 2020b) que estabelece a estratégia nacional para o período de 2021-2026, a sua missão é realizar a justiça. Os componentes são a cultura, a comunicação interna, a estrutura, os processos de trabalho, as pessoas e os resultados. Logo, deve haver uma interação entre todos os componentes, para que a estrutura organizacional possa ser inovadora e ter por foco o cidadão, mediante a prestação eficiente e eficaz do serviço público.

Então, Zanoni e Bochenek (2018) destacam como modelos de novos designs organizacionais no âmbito do Poder Judiciário: as secretárias únicas, a rede PJE, a secretaria do futuro, o modelo do TRF da 2.ª Região e a especialização, regionalização e equalização das cargas de trabalho da Justiça Federal da 4.ª Região. Pode-se, ainda, destacar o projeto da E-Vara, iniciado Na Justiça Federal de Santos/SP, como modelo de redesign organizacional. Tais iniciativas, em suma, procuram demonstrar que a estrutura do Poder Judiciário necessita de mudanças, para atingir a sua missão adequadamente.

Assim, o próximo tópico, por meio do estudo de caso, trará propostas de redesign organizacional no âmbito do Tribunal Regional da 5.^a Região.

A pesquisa empírica - percurso trilhado

Motivação, definição do problema de pesquisa e pesquisa empírica conduzida

Definiu-se, de início, que pesquisa a ser conduzida teria como temática geral a gestão de pessoas como desafio interno do Poder Judiciário e como problema de pesquisa a busca de soluções para os desequilíbrios temporários e permanentes da força de trabalho frente às demandas judiciais nas unidades jurisdicionais.

No transcorrer da pesquisa, entendeu-se que se fazia necessária a redefinição do alcance de seu objeto em virtude da melhor compreensão das necessidades metodológicas decorrentes da aplicação do processo de *design thinking* ao problema proposto e levando em conta as limitações temporais vinculadas à conclusão da disciplina no final de junho de 2021, bem como em face do contato de alguns dos membros do grupo com a metodologia ativa do grupo focal em outra disciplina do Mestrado Profissional da Enfam.

Essa redefinição do escopo da pesquisa empírica levou ao estabelecimento de que:

I - o problema proposto seria examinado, sob o prisma empírico, apenas no âmbito do 1.^o Grau do Tribunal Federal da 5.^a Região, tendo em vista a abrangência territorial da jurisdição dessa Corte Federal e a facilidade de acesso aos elementos necessários à condução da pesquisa, por três dos autores serem Juízes Federais lotados na 5.^a Região da Justiça Federal;

II - apenas as fases da imersão e da ideação do processo de *design thinking* seriam objeto de implementação na pesquisa realizada; além disso, o produto desta seria um “cardápio de ideais” relativas a propostas de redesign organizacional para a implementação de uma solução inovadora ao problema proposto;

II - e a parte empírica da pesquisa seria conduzida através de realização:

(a) de grupo focal envolvendo Diretores de Secretaria de Varas Federais da 5.^a Região, sendo dois por Estado componente desta, com um de Vara Federal da capital e outro de Vara Federal do interior, totalizando 12 participantes;

(b) e de entrevistas com dois ocupantes de cargos de gestão no Tribunal Regional Federal da 5.^a Região.

Após a realização do grupo focal acima indicado e da participação dos autores em aula-laboratório sobre *design thinking* na disciplina referida do Mestrado Profissional em Direito da Enfam, a qual foi conduzida pela Juíza Federal Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni, da Seção Judiciária de São Paulo/TRF da 3.^a Região, percebeu-se a necessidade de, também, conduzir-se entrevistas com representantes do TRF da 3.^a Região e do TRF da 4.^a Região que tivessem participado nas iniciativas de redesign organizacional já implementadas por esses Tribunais.

As escolhas metodológicas relativas à pesquisa realizada

A primeira fase do processo de *design thinking* (imersão) deveria ser conduzida com a observância de uma perspectiva aberta e empática baseada no papel central do ser humano na busca da compreensão do *wicked problem* escolhido e na construção de uma solução para ele.

Contudo, constatou-se a impossibilidade material e temporal, em virtude das restrições decorrentes da pandemia e da própria limitação temporal da pesquisa empreendida já antes ressaltada, da oitiva ideal de todos os potenciais envolvidos na realidade em que inserido o problema examinado, tanto do ponto de vista interno do Poder Judiciário como externo.

Em virtude dessa constatação, entendeu-se, ainda, que os Diretores de Secretaria de Varas Federais da 5.^a Região seriam os interlocutores que melhores condições teriam de trazer elementos à pesquisa que permitissem uma aferição mais completa do problema examinado e das possíveis soluções para ele, bem como das dificuldades em sua implementação. Essa conclusão fundou-se na sua função de interação comunicacional entre os componentes do público interno (servidores e juízes) entre si e com o público externo (partes e seus representantes processuais) e pelo seu próprio envolvimento mais intenso com a gestão judicial, tanto sob o prisma interno da unidade jurisdicional, como com as demais unidades administrativas e jurisdicionais da Justiça Federal.

A oitiva de ocupantes de funções administrativas gerenciais no TRF da 5.^a Região foi tida como necessária para permitir a comparação entre as visões dos interlocutores do 1.^o Grau da Justiça Federal da 5.^a Região escolhidos e da administração desta no Tribunal ao qual vinculada.

As entrevistas com representantes do TRF da 3.^a Região e do TRF da 4.^a Região com participação nas iniciativas de redesign organizacional já implementadas por esses Tribunais foram, após o início da fase empírica antes restrita aos elementos acima, incluídas na pesquisa em função da verificação da necessidade de seu exame para a compreensão e análise crítica dos achados decorrentes do grupo focal e das entrevistas realizadas no âmbito do TRF da 5.^a Região. Entendeu-se que, sem elas, a fundamentação das propostas de redesign organizacional, a serem feitas como resultado final da pesquisa empreendida, deixaria de levar em conta resultados concretos dessas outras experiências capazes de melhor direcionar os caminhos a serem escolhidos.

Em face da grande quantidade de informações colhidas sobre realidades diferentes, surgiu o problema da forma de utilização das informações colhidas dentro da perspectiva limitada, temporal e materialmente, do trabalho de conclusão da disciplina em que inserida a pesquisa realizada.

Optou-se, pois, em face das limitações temporais e materiais mencionadas e da maior fidelidade à proposta original da pesquisa realizada, pelo seguinte caminho de estruturação da análise dos elementos informacionais colhidos:

I - adoção das ideias colhidas no grupo focal como o elemento central da análise do problema de pesquisa e de suas soluções;

II - identificação de grandes grupos de ideias extraíveis das informações colhidas no grupo focal em face de sua pertinência com o tema de pesquisa e da sua importância, ou quantitativa de surgimento nos debates, ou qualitativa pela interrelação com as demais ideias debatidas;

II - e utilização dos achados selecionados, na forma do item anterior quanto ao grupo focal, como fio condutor da seleção de ideias em relação às entrevistas individuais posteriormente conduzidas; e exploração das informações colhidas nestas apenas naquilo em que se relacionassem, direta ou indiretamente, com aqueles e/ou como elementos de contraste ou enriquecimento das perspectivas por eles definidas.

Grupo focal - realização e achados

A análise das informações colhidas no grupo focal envolvendo Diretores de Secretaria de Varas Federais da 5.^a Região indicou algumas características que merecem ser ressaltadas:

I - grande espontaneidade e abrangência nas manifestações, com interações temáticas entre as falas dos entrevistados e, em determinados momentos, inclusive, com intervenções pontuais em continuidade a falas anteriores;

II - o tempo limite de realização do ato e a quantidade de participantes impediu que houvesse ou que se pudesse buscar manifestação de cada participante sobre todos os temas surgidos;

III - esse fato impediu que fosse feita uma análise quantitativa das manifestações sobre cada tema; foi apenas possível verificar que alguns temas permearam de forma mais ampla do que outros a exposição de ideias ocorrida, mas sem ser possível avaliar, apenas sob o aspecto quantitativo, a relevância de todas as ideias ou a posição de todos os entrevistados sobre elas;

IV - se, por um lado, houve a perda da possibilidade de avaliação quantitativa referida no item anterior, o maior número e a maior diversidade de participantes trouxeram um ganho perceptível na amplitude de ideias expostas de forma espontânea e na riqueza e variedade destas; isso manifestou-se, inclusive, em relação a aspectos não antecipados pelos autores, anteriormente à realização do grupo focal, quanto ao problema pesquisado e as suas soluções possíveis.

Mostra-se, ainda, importante destacar um achado específico verificado a partir do grupo focal e que, pela sua relevância, levou a uma mudança de compreensão pelos autores do próprio problema de pesquisa originalmente posto e à sua redefinição parcial.

As respostas dos Diretores de Secretaria sobre a questão da defasagem de servidores evidenciaram uma certa confusão terminológica na definição adequada desse fenômeno que impedia uma análise precisa do conteúdo das manifestações sobre suficiência ou não do quantitativo de servidores frente à demanda processual da unidade apenas com base nas respostas diretas sobre a existência ou não dessa defasagem.

Essa conclusão foi reforçada pelo fato de que a maioria das manifestações no sentido de haver ou não defasagem quantitativa de servidores, mesmo quando negativas as respostas a essa pergunta, foi acompanhada de manifestações sobre dificuldades em lidar com a carga de trabalho ou sobre grandes disparidades de carga de trabalho comparativa com outras unidades.

Além disso, manifestações de diversos Diretores foram no sentido de que o equilíbrio da força de trabalho em relação à demanda processual não se vincula apenas à relação quantitativa da lotação de servidores, mas, também, a aspectos de eficiência da gestão interna da unidade jurisdicional e da gestão externa da própria Justiça Federal quanto ao aproveitamento das qualificações dos servidores e à divisão racional de cargas de trabalho entre as diversas unidades.

Assim, passou-se a entender que o problema objeto da pesquisa não era simplesmente a defasagem de servidores frente à demanda processual das unidades jurisdicionais. Era, isso sim, o desequilíbrio entre a força de trabalho e demanda processual na sua divisão entre as diversas unidades componentes da Justiça Federal da 5.^a Região, não sendo esse um problema estanque, com causa única (falta de servidores nas unidades), mas o resultado da interação de diversos fatores de natureza quantitativa (quantidade de servidores e juízes e quantidade de processos) e qualitativa (qualificações/habilidades dos servidores e juízes; rotatividade de servidores e juízes; tipos de processos em relação à sua complexidade e especialização temática), da distribuição de competências jurisdicionais materiais e territoriais e da maior ou menor flexibilidade dos arranjos institucionais tanto de divisão destas como das atribuições/serviços a serem realizados por cada unidade jurisdicional.

Por fim, da análise das informações colhidas no grupo focal, identificaram-se no discurso dos entrevistados os seguintes grandes grupos de ideias que permitem uma melhor identificação do problema de pesquisa proposto e das suas possíveis soluções:

I - necessidade de modificação da seleção inicial e da formação dos servidores, inclusive sob o prisma dos estímulos a esta, como decorrência do novo perfil de trabalho vinculado à

disseminação do uso do processo eletrônico, que diminuiu a quantidade e variedade de atividades burocráticas e repetitivas realizadas nas unidades jurisdicionais e passou a exigir maior qualificação jurídica em virtude do aumento proporcional de atividades que exigem esta;

II - necessidade de maior foco da gestão institucional e da gestão das unidades jurisdicionais na motivação dos servidores, com vinculação aos aspectos de formação, de flexibilidade dos modelos de trabalho e de adequada divisão da carga de trabalho de acordo com as qualificações/habilidades respectivas e, também, de forma mais equânime entre as unidades jurisdicionais;

III - existência de problemas relativos à divisão de competências materiais e territoriais entre as unidades jurisdicionais levando à distribuição não equitativa da demanda processual entre elas, com reflexos negativos sobre a eficiência da prestação da atividade jurisdicional, o ambiente de trabalho e a motivação dos servidores;

IV - possibilidade de aprimoramento da eficiência e da qualidade da prestação do serviço jurisdicional e da divisão de trabalho entre as unidades jurisdicionais através da centralização, especialização e/ou regionalização de unidades direcionadas à prestação de parcelas das atividades atualmente desenvolvidas no âmbito interno das unidades jurisdicionais, com ganhos de eficiência de escala, especialização e padronização;

V - possibilidade de utilização, de forma conjunta à iniciativa do item anterior ou isoladamente, da automação tecnológica de atividades de caráter mais burocrático na rotina das unidades jurisdicionais como instrumento para melhor aproveitamento da força de trabalho disponível nas atividades-fim vinculadas à prestação jurisdicional;

VI - necessidade de maior profissionalização da gestão das unidades jurisdicionais, tanto sob o aspecto da formação dos gestores como do estabelecimento e cobrança de metas e do estímulo à padronização de formatos de trabalho que permitam maior homogeneidade de desempenho entre as unidades jurisdicionais, com o reconhecimento da existência de espaços para novas estratégias e designs organizacionais;

VII - necessidade de atuação da Corregedoria-Regional com foco na gestão profissional da divisão da demanda processual entre as unidades jurisdicionais e na gestão profissional das unidades jurisdicionais na forma indicada no item anterior;

VIII - e a presença de visão patrimonialista de muitos juizes, com percepção das unidades jurisdicionais como verdadeiros feudos judiciais a eles pertencentes, e da prática institucional de deferência a essa visão e de exigência de um consensualismo difícil de ser alcançado antes de quaisquer mudanças de design organizacional como empecilhos relevantes ao enfrentamento do problema pesquisado e à implementação de soluções inovadoras quanto a ele; indicou-se, ainda, a vinculação desse aspecto à falta de uma visão mais objetiva e profissional da gestão das unidades jurisdicionais do ponto de vista institucional.

Análise de soluções para o problema proposto

Experiências de redesign organizacional aplicadas em outras regiões da Justiça Federal

Numa prospecção de informações para embasar adequadamente a pesquisa e localizar modelos de referência para o enfrentamento do desafio, foram selecionadas duas experiências no âmbito da Justiça Federal, especificamente na 3.^a e 4.^a Regiões.

Tais iniciativas se valeram de novos designs organizacionais como alternativas tendentes a propiciar maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis, especialmente a força de trabalho. O estudo desses casos foi desenvolvido a partir de pesquisa dos atos

normativos e registros que documentam os arranjos institucionais conformadores dessas soluções, complementada por entrevistas realizadas com um integrante de cada tribunal.

Segue breve síntese desses dois modelos.

Programa e-Vara (TRF da 3.^a Região)

Desenvolvido pelo iJuspLab, laboratório de inovação da Seção Judiciária de São Paulo, pioneiro no Judiciário brasileiro, o Programa e-Vara surgiu da percepção de que os recursos oferecidos pelo processo judicial eletrônico (PJe) viabilizariam novos formatos organizacionais, com ênfase no compartilhamento de serviços, objetivando economizar recursos e alocar mais eficientemente a força de trabalho.

Aplicou-se metodologia do *design thinking*, com realização de oficinas, observando-se (Seção Judiciária de São Paulo - Diretoria do Foro, 2019): (a) ideação coletiva (equipe multidisciplinar); (b) prospecção (análise de modelos existentes); (c) foco no usuário do serviço (jurisdicionados e advogados); (d) ampla participação dos interessados (internos e externos); e (e) prototipagem (definição de projeto-piloto).

O entrevistado do TRF da 3.^a Região prestou as seguintes informações sobre o programa:

- a) a subseção escolhida como projeto-piloto foi a de Santos, onde foi instalada a primeira Central de Processamento Judicial Eletrônico (CPE), atendendo, inicialmente, quatro e-varas;
- b) o quadro funcional da CPE foi montado mediante transformação de funções comissionadas das e-varas atendidas, com relocação dos servidores, sem acréscimo de despesa;
- c) o espaço destinado a abrigá-la foi projetado com design arquitetônico pensado para estimular o trabalho cooperativo, facultando-se o teletrabalho;
- d) a prévia experiência da região com modelos de secretaria única, tanto nos juizados especiais federais da Capital, como nas turmas do TRF da 3.^a Região, favoreceu o projeto;
- e) a proposta de central de serviços, de abrangência regional (subseção-polo), foi mais bem assimilada do que de central única na Capital, seja por manter estrutura mínima de secretaria em cada e-vara, inclusive o cargo de diretor de secretaria, seja por evitar que fosse criada uma unidade administrativa de imensas proporções e demasiadamente distante, física e gerencialmente, do local da prestação do serviço jurisdicional;
- f) adotou-se a lógica de obtenção de consensos progressivos, por meio do diálogo e criação de rede de governança (comitê gestor), com expansão gradual do programa;
- g) tratando-se de experiência recente e pelo impacto da pandemia, ainda não houve como avaliar objetivamente o programa, em termos de produtividade e eficiência, mas percebe satisfação dos magistrados e servidores com o novo modelo.

Projeto de especialização, regionalização de competências e equalização de cargas de trabalho (TRF da 4.^a Região)

O design organizacional da 4.^a Região, instituído pelas Resoluções n.º 53/2020, 54/2020, 55/2020 e 56/2020 (Tribunal Regional Federal da 4.^a Região [TRF4], 2020a) (TRF4, 2020b) (TRF4, 2020c) (TRF4, 2020d), baseia-se em ampla remodelagem do sistema de divisão de competências materiais das varas nos três Estados que integram a região (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) e está edificado sobre três pilares: especialização, regionalização e equalização.

A especialização funda-se na premissa de que juízes e servidores dedicados a matérias específicas se tornam mais aptos a prestarem uma melhor jurisdição, quantitativa e qualitativamente. Assim, foram criados grandes grupos de varas, especializadas pelo critério da competência material (cível, criminal, execução fiscal e previdenciária).

A regionalização significa que a competência territorial das varas transcende os limites da subseção. Essa ideia rompe com a noção de territorialidade, segundo a qual o juiz mais próximo fisicamente do litígio seria o mais adequado ao julgamento do caso.

Por último, para assegurar a equalização da carga de trabalho, institui-se regime de auxílio recíproco e permanente entre varas com mesma competência material em cada Estado, promovendo distribuição igualitária de processos entre elas. Dentre de um mesmo grupo, varas com menor distribuição recebem o excedente de varas mais demandas, até que se atinja a média. Essa redistribuição não se aplica, porém, à jurisdição penal e a algumas ações de jurisdição cível (ações civis públicas, inclusive improbidade administrativa, ações populares, processos das competências agrária, aduaneira, imobiliária e de saúde).

O entrevistado do TRF da 4.^a Região esclareceu o seguinte:

- a) a principal motivação para a instituição desse modelo foi a grande disparidade de distribuição entre as unidades;
- b) adotou-se estratégia de implantação gradual, para superar as resistências internas e externas;
- c) a ruptura da ideia de territorialidade exigiu a institucionalização da prática de atos processuais telepresenciais, como audiências por videoconferência;
- d) a equalização mediante redistribuição é realizada automaticamente pelo sistema de processo eletrônico (e-proc), dotado de algoritmo para esse fim;
- e) a 4.^a Região adota também centrais especializadas e unidades avançadas de atendimento, instaladas, mediante parcerias, para eventual atendimento presencial de jurisdicionados.

Possíveis soluções de redesign organizacional: “cardápio de ideias”

O presente trabalho, ao aplicar *design thinking* para desenvolver solução inovadora para o complexo problema do desequilíbrio entre força de trabalho e demanda de serviço em unidades jurisdicionais, tem como proposta a apresentação de um “cardápio de ideias”, um conjunto de alternativas a serem utilizadas, isoladas ou conjuntamente, no enfrentamento do desafio.

Quatro soluções foram objeto de análise: a) secretária única; b) centrais especializadas; c) equipes volantes; e d) remodelagem de competência.

A abordagem dessas quatro soluções em potencial não exclui outras possibilidades de redesign organizacional. A seleção decorreu de escolhas metodológicas, vinculadas ao propósito deste trabalho e das limitações de recursos disponíveis, sobretudo o tempo para desenvolvimento da pesquisa.

A partir dos dados colhidos na pesquisa empírica, desenvolvem-se a seguir considerações sobre cada uma delas. Busca-se avaliar mais adequadamente o cenário para a aplicação dessas soluções, ponderando-se oportunidades e potenciais benefícios, bem como riscos e desafios.

Secretaria única

A secretaria única rompe com a ideia de que cada vara deve possuir uma secretaria. Assim, os diversos gabinetes de juízes passam a ser atendidos por uma única estrutura cartorária, responsável por atividades de cunho mais burocrático.

A proposta parte da premissa de que a centralização das atividades cartorárias em uma única estrutura pode proporcionar maior racionalidade e eficiência, graças ao ganho de escala. Assim, tarefas realizadas por uma pessoa em cada vara poderiam ser produzidas por um único servidor, especializado para aquele fim. O excedente de servidores, até então dedicados a atividades burocráticas, poderia ser redirecionado para funções de assessoria, gerando potencialmente aumento de produtividade e de qualidade na jurisdição.

Outra vantagem seria a maior padronização de fluxos e expedientes. No modelo tradicional, cada secretaria possui autonomia para realizar as tarefas, construindo livremente seus processos de trabalho e respectivos atos e despachos. A variedade de fluxos e expedientes gera complexidade para a compreensão do funcionamento das varas, uma dificuldade para usuários externos. Centralizando-se essas tarefas na secretaria única, uniformizam-se rotinas, definindo-se modelos aplicados em todos os processos.

Esses potenciais benefícios, contudo, vêm acompanhados de riscos e desafios.

Houve marcante resistência dos diretores de secretaria ao modelo de secretaria única. Um dos achados do grupo focal foi o receio de esvaziamento dos quadros da vara, com perda de cargos e funções comissionadas. Apontou-se também como óbice a dificuldade de gestão de grande número de pessoas por um único diretor.

Outro obstáculo ali apontado foi a resistência dos juízes em abrirem mãos de servidores, expressão da cultura patrimonialista ainda presente no Judiciário. Essa percepção é confirmada por um dos integrantes do TRF da 5.^a Região ouvidos, para quem a transferência de servidores entre unidades geraria animosidade, a exigir o consentimento dos juízes. A exigência de consenso, contudo, poderia inviabilizar qualquer mudança organizacional que envolvesse redistribuição de pessoal, como também de competências e de carga de trabalho.

O risco de interferência na jurisdição foi referido pelo entrevistado do TRF da 3.^a Região. Daí a preocupação em classificar com clareza as atividades eminentemente de apoio e as de conteúdo jurisdicional, preservando a autonomia e a independência judicial.

Dentre os desafios para a instalação da secretaria única, destaca-se a necessidade de qualificação dos servidores que, antes lotados nas secretarias das varas, seriam redirecionados para as assessorias dos gabinetes, a demandar maior capacitação técnico-jurídica. Outro desafio seria o esforço para viabilizar a padronização dos fluxos e expedientes, exigindo-se estratégia de participação negociada na elaboração e revisão das rotinas padronizadas.

Quanto às dificuldades de instalação da secretaria única, a ausência de experiência prévia na 5.^a Região com esse tipo de formato organizacional e a falta de suporte da alta cúpula constituem fatores desestimulantes para sua introdução.

Centrais especializadas

Diversamente do modelo de secretaria única, a proposta de centrais de serviços não elimina a secretaria das varas. Ela apenas retira das secretarias determinadas tarefas, centralizando-as em uma estrutura que atende a todas as varas.

No grupo focal, as centrais especializadas tiveram aceitação muito superior em comparação à secretaria única. Experiências aplicadas na 5.^a Região foram citadas, como as centrais de mandados e os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejusc). Mencionou-se também que o centro local de inteligência de outra seção estuda a criação de uma central de perícias médicas.

Sugeriu-se criação de centrais para gestão e alienação de bens apreendidos, para cumprimento de cartas precatórias, para expedição de requisições de pagamento e para consulta a informações e lançamento de ordens judiciais em sistemas eletrônicos conveniados (Sisbajud, Serasajud, Infojud, Renajud etc.). No âmbito penal, propôs-se a instituição de comitê multidisciplinar para centralizar a fiscalização do cumprimento de penas alternativas, bem como uma central responsável pela destinação dos recursos arrecadados com penas pecuniárias. Outro diretor opinou pela criação de central de atendimento ao público, para filtrar o grande volume de pedidos de informações e de impulso processual que vêm sobrecarregando os diretores de secretaria.

As experiências prévias na utilização de centrais de serviços na 5.^a Região parecem amortecer os riscos culturais quanto à expansão desse modelo. Soma-se a isso a percepção de que as centrais especializadas, embora impliquem retirada de atribuições (e de servidores) das varas, não elimina sua secretaria, que permanece para cumprir, com autonomia, determinadas atividades administrativas de caráter mais estratégico. Ameniza-se, assim, o receio de interferência da atividade judicial e de perda de poder por parte dos juízes e diretores, ao mesmo tempo em que se obtêm vantagens semelhantes ao modelo de secretaria única.

Quanto aos riscos, os diretores lembraram novamente a resistência dos juízes a abrirem mão de servidores de sua equipe, ainda que essa dispensa viesse acompanhada da diminuição de serviço. O processo de instalação e gestão das centrais reclamaria, ademais, ambiente de participação e cooperação entre as unidades afetadas. A exemplo do programa e-Vara, é importante instituir uma governança das centrais, por meio de colegiados que permitam aos gestores das varas atendidas o acompanhamento dos trabalhos e a revisão dos protocolos.

É preciso ainda conferir-se suporte especial aos servidores destinado às centrais, dado o risco de submissão permanente a atividades muito repetitivas. A estratégia utilizada para remediar esse processo de “robotização” no programa e-Vara, segundo o entrevistado da 3.^a Região, foi oferecer uma estrutura de trabalho confortável à equipe da central, bem como qualificação mediante treinamentos, gerando maior acolhimento. O entrevistado expressou ainda que existem pessoas que preferem realizar tarefas mais repetitivas e de maior volume, em vez de atividades que exigem maior nível cognitivo, cabendo aos gestores promoverem a seleção dos servidores respeitando essa natural predisposição.

Em suma, o modelo de centrais especializadas revelou maior aceitação no âmbito da 5.^a Região, sem tantas resistências como a secretaria única.

Equipes volantes

Equipes volantes, formadas por juízes e servidores, ou apenas servidores, seriam alternativa ao formato rígido de uma vara, servindo para prestar auxílio eventual e temporário a unidades judiciárias com defasagem de servidores ou excesso de carga de trabalho. Com estrutura mais adaptável às necessidades contextuais do serviço, esses grupos poderiam socorrer unidades em situação pontual de dificuldade, a critério da Corregedoria do tribunal ou da direção do foro da seção judiciária.

No grupo focal e nas entrevistas, houve manifestações divergentes quanto às equipes volantes. O argumento contrário girou em torno de certa sensação de instabilidade ou imprevisibilidade por parte dos integrantes da equipe e da dificuldade em se estabelecerem critérios objetivos a justificar qual unidade seria atendida pelo grupo volante. Uma diretora afirmou que o servidor funcionaria como uma espécie de “tapa-buraco”, aumentando seu nível de estresse.

Outra diretora, porém, vislumbrou que o teletrabalho facilita a formação de grupos volantes, defendendo que os servidores integrantes estivessem dedicados unicamente a esse serviço, sem vinculação a outra unidade. Outro diretor defendeu que a voluntariedade deveria ser observada quando do recrutamento de servidores para grupos volantes.

Analisando esses achados, avalia-se que os grupos volantes poderiam atuar como solução acessória, dentro de um complexo de mudanças organizacionais. O benefício potencial mais relevante seria o nível de especialização da equipe e a flexibilidade na sua utilização, voltada para atender unidades judiciárias em momentos específicos de maior carga de trabalho. Essa estrutura poderia trazer maior racionalidade no enfrentamento de demandas pontuais e temporárias.

Quanto aos riscos e desafios, destaca-se a dificuldade de selecionar servidores com perfil adequado para a equipe e que estejam dispostos a prestar serviços a unidades diversas. Aos gestores caberia a missão de fornecer estímulos para o exercício dessas atividades, zelando ainda pela manutenção do senso de pertencimento institucional.

Por fim, a Corregedoria teria de regular criteriosamente as hipóteses de seu uso, evitando que unidades menos eficientes se valessem do auxílio em caráter perene, a subverter o propósito a que se destinam tais estruturas.

Remodelagem da competência

A solução mediante remodelagem da competência segue a linha da experiência desenvolvida na 4.^a Região, que promove uma ampla redefinição no modelo de competência das varas, com base nos princípios de especialização, regionalização e equalização.

A especialização das varas pelo critério material de competência busca produzir ganhos quantitativos e qualitativos, ao propiciar a geração de equipes de juízes e servidores com expertise em assuntos específicos. A regionalização significa transpor a competência territorial das varas para além dos limites da subseção, rompendo com a noção de territorialidade. Já a equalização objetiva promover mais equidade na divisão da carga de trabalho, mediante regime de auxílio permanente e recíproco entre unidades de mesma competência.

Durante o grupo focal, os diretores foram instigados a refletirem sobre a conveniência da adoção da especialização e regionalização para aprimorar a eficiência do serviço jurisdicional. As opiniões revelaram abertura para o modelo, mas com identificação de alguns óbices.

Uma diretora destacou a dificuldade em se promoverem transformações organizacionais que envolvam alteração da competência material das varas, dada a natural resistência a mudanças, sobretudo naquilo que possa parecer interferir na jurisdição. Outro diretor expressou preocupação com a situação do jurisdicionado diante da desterritorialização na prestação do serviço judiciário.

Favorável ao modelo, um diretor afirmou que, com o trabalho remoto, não haveria mais entraves à regionalização para matérias específicas, no que obteve a concordância de um colega, que defendeu uma implantação gradativa, na linha da experiência da 4.^a Região.

A adoção de uma remodelagem de competência, pela complexidade que envolve, exige maior capacidade de articulação entre os gestores. A cultura identificada na 5.^a Região de condicionar modificações organizacionais à obtenção de consenso entre os diversos envolvidos, conforme referido por um dos entrevistados do TRF da 5.^a Região, é fator que dificulta, ou talvez até inviabilize uma solução dessa natureza.

Em qualquer proposta de equalização da carga de trabalho, é natural que juízes e servidores de varas com menor demanda resistam a soluções que lhe atribuam mais serviço. É

necessário que o tribunal exerça a função de articulador dos diversos interesses em disputa, buscando o máximo de consenso possível. Mas é preciso que resguarde para si a missão de arbitrar os dissensos não dirimidos, estabelecendo soluções baseadas em dados, em critérios objetivos e em valores republicanos.

Considerações finais

Fiel ao papel central do ser humano no processo do *design thinking*, durante o desenvolvimento do presente projeto foi realizada pesquisa empírica mediante a formação de grupo focal e de entrevistas envolvendo diretores de secretaria de varas federais da 5.^a Região da Justiça Federal e ocupantes de cargos de gestão no Tribunal Regional Federal da 5.^a Região, bem como juízes federais das 3.^a e 4.^a Regiões da Justiça Federal envolvidos em iniciativas de redesign organizacional naquelas regiões.

A pesquisa foi importante, em primeiro lugar, para, após visão crítica dos achados (processo natural do *design thinking*), redefinir a visão do problema investigado.

Observou-se que o problema objeto da pesquisa não era simplesmente a defasagem de servidores frente à demanda processual das unidades jurisdicionais. Era, na realidade, o desequilíbrio entre a força de trabalho e demanda processual na sua divisão entre as diversas unidades componentes da Justiça Federal da 5.^a Região, não sendo esse um problema estanque, com causa única (falta de servidores nas unidades), mas o resultado da interação de diversos fatores de natureza quantitativa e qualitativa, da distribuição de competências jurisdicionais materiais e territoriais e da maior ou menor flexibilidade dos arranjos institucionais tanto de divisão destas como das atribuições/serviços a serem realizados por cada unidade jurisdicional.

Além disso, foi possível sumarizar os seguintes grandes grupos de ideias que permitem uma melhor identificação do problema de pesquisa proposto e das suas possíveis soluções: (a) necessidade de modificação da seleção inicial e da formação dos servidores; (b) necessidade de maior foco da gestão institucional e da gestão das unidades jurisdicionais na motivação dos servidores; (c) existência de problemas relativos à divisão de competências materiais e territoriais entre as unidades jurisdicionais; (d) possibilidade de aprimoramento da eficiência e da qualidade da prestação do serviço jurisdicional e da divisão de trabalho entre as unidades jurisdicionais através da centralização, especialização e/ou regionalização de unidades; (e) possibilidade de utilização, de forma conjunta à iniciativa do item anterior ou isoladamente, da automação tecnológica de atividades de caráter mais burocrático na rotina das unidades jurisdicionais; (f) necessidade de maior profissionalização da gestão das unidades; (g) necessidade de atuação da Corregedoria-Regional com foco na gestão profissional da divisão da demanda processual entre as unidades jurisdicionais e na gestão profissional das unidades jurisdicionais na forma indicada no item anterior; (h) a presença de visão patrimonialista de muitos juízes, com percepção das unidades jurisdicionais como verdadeiros feudos judiciais.

Os achados da pesquisa também conduziram à formulação de um cardápio de possíveis soluções para o problema analisado, quais sejam: secretaria única, centrais especializadas, equipes volantes e remodelagem de competência. Apontaram-se vantagens e oportunidades na utilização de cada um desses modelos, bem como os riscos e desafios envolvidos na sua aplicação na 5.^a Região.

Por fim, importante destacar que o presente artigo se centrou nas fases de ideação e imersão do *design thinking*, sem avançar às fases de prototipação e teste das soluções propostas. Com efeito, como etapa propositiva do presente projeto, para seguir adiante às etapas da metodologia, recomenda-se: diálogo entre a direção do Tribunal e os centros de inteligência e laboratórios de inovação, para que seja possível avaliar a possibilidade de adoção de alguma

das soluções apresentadas neste trabalho, isoladamente ou em conjunto; o desenvolvimento de uma experiência-piloto e expansão gradual, a depender da avaliação dos resultados; a participação dos usuários internos e externos durante o processo de construção da solução e na sua governança; e a busca da eficiência, incorporação de novas tecnologias e designs organizacionais, sem perder o foco no ser humano.

Referências

- Abbour, C. J. C.; Santos, F. C. A & Barbieri, J. C. (2008). Gestão Ambiental Empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da área de administração entre 1996 e 2005. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(3), 689-715. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552008000300005>
- Bandeira, E. L.; Arruda, H. R. de; Cabral, A. C. de A. & Santos, S. M. dos (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 11(4), 86-103. <http://doi.org/10.12712/rpca.v11i2.841>
- Bernal, D. W., & Hagan, M. D. (2020). Redesigning Justice Innovation: A Standardized Methodology. *Stan. JCR & CL*, 16(2), 335-384. <https://law.stanford.edu/publications/redesigning-justice-innovation-a-standardized-methodology/>
- Cavalcante, P. L. C., Mendonça, L. K., & Brandalise, I. (2019). Políticas públicas e design thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos. In Cavalcante, P. (Org.), *Inovação e Políticas Públicas: Superando o Mito da Ideia (1.ª ed., 29-52)*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9383/1/Pol%C3%ADticas%20p%C3%BAlicas%20e%20design.pdf>
- Conselho Nacional de Justiça (2020a). *Justiça em Números 2020*. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justiça-em-Números-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>
- Conselho Nacional de Justiça (2020b). *Resolução n.º 325, de 29 de junho de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>
- Conselho Nacional de Justiça (2020c). *Resolução n.º 340, de 08 de setembro de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3455>
- Conselho Nacional de Justiça (2021). *Resolução n.º 398, de 09 de junho de 2021*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3978>
- Crowley, K., & Head, B. W. (2017). The enduring challenge of ‘wicked problems’: revisiting Rittel and Webber. *Policy Sciences*, 50(4), 539-547. <http://doi.org/10.1007/s11077-017-9302-4>
- Emmendoerfer, M. L. (2019). *Inovação e empreendedorismo no serviço público*. ENAP. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%C3%BAblico.pdf
- Mações, M. A. R. (2017). *Da gestão tradicional à gestão contemporânea*. Conjuntura Actual Editora.
- Neves, I. C. (2015). Contribuição de Horst Rittel para a abordagem científica ao projecto no início da era computacional. *PARC Pesquisa em Arquitetura e Construção*, 6(1), 39–55. <http://doi.org/10.20396/parc.v6i1.8635025>
- Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. da S. de, & Silva, C. R. M. da. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica

- brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations (4.ª ed.)*. John Wiley & Sons.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. <http://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Ros, L. da, & Taylor, M. M. (2017.). *Opening the Black Box: Three Decades of Reforms to Brazil's Judicial System*. School of International Service Research Paper No. 2017-3. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3028731.
- Seção Judiciária de São Paulo – Diretoria do Foro (2019). *Projeto: Rede de apoio ao processamento judicial eletrônico (texto preliminar - sujeito alterações - reunião CONGIP de 11/03/2019)*. <https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/GADI/programa-e-vara/projeto-relatorio-final.pdf>.
- Stanford, N. (2007). (The Economist) *Guide to organisation design: creating high-performing and adaptable enterprises*. Profile Books.
- Tribunal Regional Federal da 4.ª Região (2020a). *Resolução n.º 53/2020*. https://www.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza_documento_adm.php?orgao=1&id_materia=3014997&reload=false
- Tribunal Regional Federal da 4.ª Região (2020b). *Resolução n.º 54/2020*. https://www.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza_documento_adm.php?orgao=1&id_materia=3014998&reload=false
- Tribunal Regional Federal da 4.ª Região (2020c). *Resolução n.º 55/2020*. https://www.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza_documento_adm.php?orgao=1&id_materia=3014999&reload=false
- Tribunal Regional Federal da 4.ª Região (2020d). *Resolução n.º 56/2020*. https://www.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza_documento_adm.php?orgao=1&id_materia=3015000&reload=false
- Venson, A. B. S., Fiates, G. G. S., Dutra, A., Carneiro, M. L., & Martins, C. (2013). O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). *Revista de Administração Da UFSM*, 6(1), 139-156. <https://doi.org/10.5902/198346595705>
- Zanoni, L. O. T. C., & Bochenek, A. C. (2018). A tecnologia e o novo design organizacional no Poder Judiciário. *Revista de Direito e as Novas Tecnologias*, 1(1).