

# LEAN OFFICE COMO METODOLOGIA PARA O ATINGIMENTO DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA

**Álvaro Cesar Portella Kosinski**

*Consultor jurídico do Poder Judiciário do Paraná.*

**Mariana da Costa Turra Brandão**

*Consultora jurídica do Poder Judiciário do Paraná.*

## RESUMO

O Poder Judiciário brasileiro reproduziu, durante muito tempo, um modelo de administração caracterizado pela gestão do improviso, pelo excesso burocrático e pela repetição de desgastadas rotinas. De outro lado, o fato de atualmente o ambiente profissional ser cada vez mais desafiador desperta no indivíduo um sentimento de incapacidade e solidão. Tais circunstâncias desencorajam e desengajam, uma vez que causam ruptura entre as atividades desenvolvidas e o respectivo propósito. As ferramentas de gestão procuram então reduzir essa fricção, fazendo com que os esforços, tarefas e resultados tenham sentido para a pessoa. Aproximar o propósito da organização do cotidiano das pessoas tem sido um desafio cada vez maior aos gestores, no cumprimento de sua missão institucional. Ainda mais quando se trata de setores cuja missão é proporcionar meios para que a função precípua da instituição seja atingida. Neste sentido, a adoção da metodologia *Lean office*, sobretudo o seu aspecto mais visível, que é a busca pela melhoria contínua, a partir do ano de 2018 propiciou a participação direta das pessoas nos processos de trabalho e no ambiente organizacional. Por meio de formulários em que o indivíduo descrevia um problema e indicava uma possível solução, os procedimentos administrativos passaram a ser revistos sistematicamente, cujo resultado foi o ganho de tempo e o afastamento de desperdícios.

**Palavras-chave:** *Lean office*. Serviço público. Eficiência.

**ABSTRACT**

For a long time, the Brazilian Judiciary reproduced an administration model characterized by improvisational management, bureaucratic excess and the repetition of worn-out routines. On the other hand, the fact that today's professional environment is increasingly challenging awakens in the individual a feeling of incapacity and loneliness. Such circumstances discourage and disengage, as they cause a rupture between the activities carried out and the respective purpose. Management tools then seek to reduce this friction, making efforts, tasks and results make sense to the person. Bringing the purpose of the organization closer to people's daily lives has been an increasing challenge for managers, in fulfilling their institutional mission. Even more so when it comes to sectors whose mission is to provide means for the institution's primary function to be achieved. In this sense, the adoption of the *Lean office* methodology, above all, its most visible aspect, which is the search for continuous improvement, from 2018 onwards enabled the direct participation of people in work processes and the organizational environment. Using forms in which the individual described a problem and indicated a possible solution, administrative procedures began to be systematically reviewed, the result of which was the saving of time and the elimination of waste.

**Keywords:** *Lean office*. Public service. Efficiency.

**1. INTRODUÇÃO**

O Poder Judiciário brasileiro reproduziu, durante muito tempo, um modelo de administração caracterizado pela gestão do improviso, pelo excesso burocrático e pela repetição de desgastadas rotinas (Coelho, 2008). Esse modelo de administração criou uma cultura organizacional própria, constituída pelos valores, crenças e pela forma como os conhecimentos são formados, adquiridos, transmitidos e estocados, promovendo a diferenciação na maneira como a organização realiza suas atividades, especialmente naquelas em que ocorre a integração de recursos tangíveis e intangíveis (Hanashiro, 2007).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) surgiu como um motor para a implementação de mudanças no Poder Judiciário, exigindo a profissionalização das atividades gerenciais e demandando uma gestão eficiente, segundo Wolfovitch (2010), cuja missão é tornar a prestação jurisdicional, de âmbito nacio-

nal, efetiva, em que a estrutura organizacional passa a contribuir de forma menos difusa, conforme assinalam Lima e Cruz (2011).

Por se encontrar em um ambiente instável e indefinido, como é o contexto da administração pública no Brasil, o servidor, segundo Feuerschütte, Yi Ng, Padilha, Raquel e Ronconi (2009), poderá deparar com situações imprevisíveis, cabendo a ele administrar essa imprevisibilidade por meio de decisões criativas e inovadoras, sem recorrer a padrões pré-estabelecidos. Nesse momento, de atuar de forma inovadora em prol do interesse público, é que o gestor mobilizará seu conjunto de recursos para a ação, expressando sua competência.

Uma das consequências desse ambiente instável foi o chamado “apagão das canetas”, conhecido como a paralisia das decisões públicas devido ao medo dos gestores de responsabilização desmedida no âmbito das instâncias de controle. Seus efeitos se estenderam ao longo dos procedimentos administrativos, consistindo na relutância dos servidores em proferir decisões de praxe, levando a uma superburocratização dos expedientes.

As atividades do setor público estão mais interligadas, o que significa dizer que o moderno gestor público precisa ser capaz de gerenciar múltiplas agendas: construir parcerias para a formação de coalizões; gerenciar rede; colocar em prática as mudanças organizacionais e comportamentais necessárias; entregar serviços de forma economicamente eficiente; observar rigorosamente leis, normas, regulamentos; gerir escassos recursos físicos, financeiros e/ou humanos, de modo a melhorar a produtividade e reduzir custos. Esses são novos imperativos para o fornecimento de serviços públicos de qualidade, ao mesmo tempo que também se espera a atuação de servidores criativos, empreendedores e inovadores, exigindo, portanto, a criação de um novo conjunto de habilidades de gestão (Dixon, 1996; Macaulay e Dixon, 2008; Nygaard e Bramming, 2008).

Diante desse contexto, e buscando concretizar o princípio da eficiência, inserido em nossa Carta Constitucional dez anos após à sua publicação, o Departamento do Patrimônio do Tribunal de Justiça do Paraná iniciou a implementação de uma metodologia gerencial inspirada na filosofia *Lean*. O *Lean office*

é apresentado como uma oportunidade para estimular o *mindset* de crescimento dos grupos envolvidos, para dotar os servidores e servidoras de instrumentos ágeis de verificação da realidade e resolução de problemas e, sobretudo, de um ideal norteador para conduzir o aperfeiçoamento das atividades e, assim, cumprir efetivamente o princípio constitucional da eficiência.

O presente trabalho é uma pesquisa de abordagem qualitativa básica (Godoy, 1995) através da qual se analisa o fenômeno que se observa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Martins (2015), o Sistema Toyota de Produção consiste na eliminação de toda e qualquer forma de desperdício, sendo a estabilidade do processo a base de sustentação para a melhoria contínua. De forma introdutória, contudo, Dahl (2021) fala sobre os dois pilares e seus respectivos princípios que explicam e fundamentam o Sistema Toyota de Produção. O primeiro deles é a melhoria contínua, e significa desenvolver o pensamento crítico nas equipes, que sempre devem se perguntar por que as coisas são do jeito que são e como podem ser melhoradas. Espírito de desafio, *kaizen* e *genchi genbutsu*, são os princípios que fundamentam esse pilar. Espírito de desafio é mover todas as pessoas, indistintamente — ou seja, a busca por soluções para um problema identificado é responsabilidade de todos. *Kaizen* é melhoria em japonês. Esse é o propósito, o motivo que tira da inércia as pessoas e as faz mover as máquinas. *Genchi genbutsu* significa “ir à fonte”. Assim, uma mente *kaizen* deve ir à fonte de um problema e verificar, por si só, o que está acontecendo.

O outro pilar do Modelo Toyota de Produção é o respeito pelas pessoas. Isso representa ouvir as pessoas, seja quem for ou qual cargo ocupe. A diversidade é valorada e procurada, sobretudo a diversidade de ideias, pensamentos e maneiras de ver o mundo. Trabalho em equipe é um dos princípios que sustentam esse pilar. Para a empresa *Lean*, os indivíduos obtêm suces-

so apenas dentro de uma equipe. O outro princípio desse pilar é o respeito – todos são iguais em sua capacidade de contribuir para a busca da equipe pela perfeição, devendo suas opiniões, percepções, modos de pensar e as ideias encontrar espaço e respeito.

Liker (2017) observa que o *Lean* está lado a lado com o pensamento inovador e a promoção da aprendizagem organizacional, contribuindo, dessa forma, coletivamente para a busca de melhoria contínua. É uma mentalidade totalmente diferente da visão mecanicista de implementar ferramentas de modo a obter resultados específicos e, muitas vezes, apenas de curto prazo. Essa forma de ver e pensar o mundo está vinculada ao *mindset*. Conforme se acredita, os *mindsets* dão estrutura ao registro que ocorre na cabeça das pessoas. Orientam todo o processo de interpretação. Nesse ponto, o *mindset* fixo cria um monólogo interno focalizado no julgamento: “isso significa que sou um fracassado”; ou “isso significa que sou melhor do que eles”.

Em diversos estudos, restou investigada a maneira pela qual as pessoas com *mindset* fixo tratam a informação que recebem. Descobriu-se que avaliam com veemência cada elemento de informação. Uma coisa boa levava a um rótulo altamente positivo, e uma coisa ruim levava a um rótulo altamente negativo. Já as pessoas de *mindset* de crescimento também observam constantemente o que acontece, mas seu monólogo interno não trata de julgar a si mesmas e aos demais dessa maneira. Sem dúvida são sensíveis a informações positivas e negativas, mas estão afinadas com suas implicações para o aprendizado e a ação construtiva: “que posso aprender com isso?”; “como posso me aperfeiçoar?”; ou “como posso ajudar meu parceiro a fazer melhor?” (Dweck, 2017).

## 2.1. Os cinco princípios *Lean*

A metodologia gerencial fundamentada na filosofia *Lean* propõe que o processo produtivo leve em consideração cinco princípios, quais sejam:

1. **Valor:** inicialmente, deve-se conhecer o valor a ser pro-

duzido pela instituição como um todo, ou seja, aquilo que se pretende entregar ao cliente final. No caso de um Tribunal de Justiça, tem-se que esse valor coincide com a sua missão institucional. Assim, concebe-se que o valor a ser entregue pelo Poder Judiciário do Estado consiste em garantir à sociedade a prestação jurisdicional acessível, de qualidade, efetiva e célere, de forma transparente e ética, solucionando os conflitos e promovendo a pacificação social. A definição do valor também precisa ser pensada a nível de unidade – qual a missão do departamento, divisão ou seção. Qual o valor que o Departamento do Patrimônio entrega para a instituição? O reconhecimento da missão é fundamental para a definição do foco, do direcionamento de recursos.

2. **Cadeia de valor:** a segunda etapa a ser alcançada é a construção da cadeia de valor, a fim de que se possa entender o caminho a ser percorrido para efetivamente entregar o valor ao cliente final – neste caso, a sociedade. O Poder Judiciário alcançou essa fase ao instituir sua cadeia de valor.

3. **Fluxo:** a terceira etapa consiste em estabelecer as rotinas de trabalho de tal forma a evitar que o processo de trabalho não alcance seus objetivos. Nesta fase, busca-se esmerar no detalhamento do mapeamento e remodelagem do processo produtivo a fim de identificar e resolver gargalos. Também nesse momento são identificados e tratados os riscos que impactam no fluxo contínuo e saudável das atividades. O processo de identificação do fluxo é interdependente da implementação da gestão de riscos. São processos que podem e devem ocorrer de forma paralela.

4. **Cliente:** nesta etapa, volta-se novamente ao cliente, para entender as suas necessidades e os seus anseios, e se estes estão sendo atendidos adequadamente e com elevado grau de satisfação. É um momento de se rever as expectativas dos clientes, o que poderá ser implementado por meio de pesquisas de satisfação (rotineiras ou, preferencialmente, a cada entrega realizada), com estabelecimento de canal direto para críticas, elogios e sugestões etc.

5. **Excelência:** por fim, deve-se buscar a perfeição. Condição com afastar a ideia do “já está bom assim” e estar continuamente à procura de aperfeiçoamento. Uma pessoa imbuída da

filosofia *Lean* mantém em si um desassossego produtivo que sempre o desafia a melhorar.

É preciso ter em mente que esse fluxo de desenvolvimento não se completa em si mesmo. Trata-se de um processo contínuo em todas as suas fases (Dahl, 2021, Liler, 2018, e Martins, 2015).

## 2.2. Principais ferramentas *Lean*

1. **5S**: a ferramenta consiste na implementação de cinco processos para a redução de desperdícios descritos na cultura japonesa, cujas palavras iniciam-se com a letra S (*seiri* - utilização, manter apenas o que for útil; *seiton* - organização; *seiso* - limpeza; *seiketsu* - saúde; e *shitsuke* - autodisciplina) (Tapping e Shuker, 2003). A implementação de melhorias no ambiente de trabalho, com manutenção apenas dos itens necessários, nos quais se incluem os arquivos e mídias digitais, de modo sistematicamente organizado que permite controle visual e execução de tarefas de forma enxuta. A organização confere maior controle sobre o espaço e gestão das atividades realizadas, evitando-se desperdício de tempo em buscas.

2. **Kamban - gerenciamento visual**: alcançada uma melhor organização do espaço físico e virtual, a ferramenta recomenda a adoção de formas de gestão visual. Atualmente, uma ferramenta que implementa essa filosofia são os painéis desenvolvidos com programas de BI (*business intelligence*), que traduzem os dados em quadros e gráficos de fácil visualização e interpretação.

3. **Mapeamento de processos**: decorre da definição do fluxo e consiste na sistematização do processo de trabalho com a definição encadeada das tarefas que são executadas para o atingimento do resultado esperado.

4. **Gestão de riscos**: consiste no conjunto de atividades coordenadas que visam a gerenciar os eventos com potencial de impedir ou atrapalhar a implementação dos resultados pretendidos. A implementação de uma metodologia de gestão de riscos tem por pressuposto o mapeamento dos processos. Tal

ferramenta permite que a administração possa direcionar seus recursos humanos e materiais para evitar a implementação dos riscos, minimizar as consequências ou mesmo aceitar a ocorrência, conforme a gravidade.

5. **Fluxo contínuo de informações:** o processo deve tramitar de modo a não haver interrupções, espera ou retrabalho. As interações entre as pessoas devem ser planejadas e eficientes. A comunicação costuma ser um dos desafios de qualquer instituição, e a sua eficiência se revela nos processos de trabalho. Uma boa comunicação entre as pessoas envolvidas na execução das tarefas resulta em um processo mais enxuto e eficiente.

6. **Kaizen:** a melhoria contínua é um dos fundamentos da metodologia, e uma das formas para a sua concretização é a participação das pessoas no processo de melhoria, com a apresentação de propostas de inovação e aperfeiçoamento dos processos de trabalho. O engajamento das pessoas é fundamental para a melhoria dos processos e da instituição. É importante que o indivíduo se veja como engrenagem e motor das mudanças.

7. **Ciclo PCDA:** diagrama causa e efeito. As ações devem ser planejadas, executadas e avaliadas, de modo que a nova ação não repita os erros e problemas identificados. As tarefas devem ser executadas de modo aperfeiçoado em relação ao último processo. A aplicação do ciclo mostra-se providencial nos processos administrativos. A identificação dos problemas e dificuldades enfrentados no desencadeamento dos processos administrativos é fundamental para que o processo de trabalho seja aprimorado para reduzir prazos e melhorar resultados.

8. **Padronização:** a manutenção das melhorias, assim como a redução de desperdícios com a repetição de tarefas, pressupõe o estabelecimento de padrões. Contudo, a padronização no *Lean office* não pode ser entendida como uma barreira à inovação. O processo deve ser constantemente melhorado e os padrões, atualizados.

### 3. IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

#### 3.1. Departamento do Patrimônio

A introdução do *Lean office* como metodologia de sustentação voltada para a melhoria contínua deu-se a partir de 2018 no Departamento do Patrimônio. O projeto *Lean* foi apresentado formalmente para a equipe por meio de palestra com a apresentação dos conceitos básicos. Seguiu-se a implantação da ferramenta 5S, com auxílio da Corregedoria Geral de Justiça. No mesmo contexto, foram iniciados o mapeamento dos processos, o desenvolvimento e a implementação da gestão de riscos. Com o mapeamento, a equipe teve oportunidade de observar os processos de trabalho em sua integralidade, surgindo oportunidades de melhorias de alguns fluxos. Definidos os mapas, houve a identificação e a categorização dos riscos, o que trouxe um conhecimento maior dos eventos com potencial para impactar no resultado dos processos, tendo sido desenvolvidos *check-lists* e outras ferramentas para afastar ou mitigar a ocorrência de tais eventos.

A implementação do projeto coincidiu com a implementação da gestão por competências, de modo que o Departamento do Patrimônio teve a oportunidade de conhecer as capacidades que precisavam ser desenvolvidas, promovendo a capacitação com metodologias ativas, de modo que os conceitos *Lean office* foram apresentados a todos em oficina especialmente desenvolvida na unidade. Houve a simulação de um processo de trabalho, dividida a equipe em grupos menores multidisciplinares, de modo a permitir uma maior integração do time e conhecimento das etapas que envolvem as diferentes divisões do Departamento.

Outra prática implementada foi o estabelecimento do *Kaizen*, sendo incentivada a participação dos servidores com a apresentação de sugestões de melhoria. As sugestões de melhoria tinham a viabilidade avaliada por uma comissão instituída para tal fim, sendo as aprovadas submetidas a uma nova avaliação, com o fim de seleção e certificação das melhores

iniciativas. As reuniões nas quais eram avaliadas as propostas de melhorias propiciavam o surgimento de novas ideias, constituindo momento profícuo para o aprimoramento da gestão.

O procedimento de apresentação e análise das propostas de melhoria foi aperfeiçoado, tendo sido desenvolvido um formulário *Kaizen* padrão. Tal medida proporcionou maior engajamento e maior qualidade das propostas, uma vez que o formulário impelia a uma maior reflexão sobre as ideias/sugestões/propostas apresentadas, otimizando o tempo de análise.

O modelo de formulário *Kaizen* desenvolvido demandava do servidor a descrição do problema/oportunidade/situação atual; da proposta de melhoria/situação esperada; do plano de ação, com definição de implementação da proposta; padronização da medida/ação e eventual expansão; e, por fim, os resultados esperados.

### 3.2. O projeto *Lean thinking*

No biênio 2021-2022, o Departamento do Patrimônio desenvolveu um novo plano de ação para as suas atividades. O plano objetivava o estabelecimento de uma ponte entre o Planejamento Estratégico da Organização e as atividades dos servidores. No capítulo referente ao projeto *Lean office*, o documento estabeleceu oito ações a serem desenvolvidas ao longo do período pelos gerentes da unidade, a saber:

**Ação 1:** divulgar e utilizar ferramenta para registro contínuo das propostas de melhoria apresentadas pelos colaboradores (*Kaizen*).

**Ação 2:** desenvolver método objetivo para utilização, no processo de avaliação funcional ou de estágio, das propostas de melhoria e engajamento com a implantação (*Kaizen*).

**Ação 3:** instituição do Café Virtual – curto momento de descontração no decorrer da semana em que os servidores, estagiários e colaboradores se reuniam virtualmente para conversar sobre temas alheios às suas rotinas de trabalho. A implementação da prática buscava reafirmar o vínculo pessoal, ainda que

vivenciando o distanciamento físico imposto pela pandemia de Covid-19.

**Ação 4:** realizar pesquisas periódicas de satisfação com os serviços prestados no Departamento, por meio de formulário de intranet, divulgando os resultados e adotando medidas contínuas de melhoria.

**Ação 5:** realizar estudo sobre os riscos relacionados à causa “pessoa”, a fim de se identificar a possibilidade de automação das tarefas e redução das chances de erro (*Poka-Yoke*).

**Ação 6:** implantar a “rotina Gemba”, que consistiu em inter-visitações periódicas entre diretor e gerentes das unidades do Departamento, com o devido registro das trocas de experiências e acompanhamento sistematizado das sugestões decorrentes desses encontros.

**Ação 7:** implantar a Rotina Nemawashi – agendamento de discussões periódicas, em que os servidores envolvidos nos processos de trabalho avaliam oportunidades de melhoria.

**Ação 8:** adotar rotinas periódicas para a realização das tarefas de organização e limpeza do ambiente de trabalho, pastas de arquivos na rede interna e refinar as bases de dados dos sistemas.

No final do ano de 2022, todas as ações descritas no Plano relacionadas ao projeto *Lean thinking* foram concluídas. A unidade responsável pelo acompanhamento e execução do projeto afirmou que foi possível perceber ao longo da execução do plano uma melhor compreensão por parte das equipes das respectivas atividades e a busca pelo cumprimento de metas.

Nesse sentido, foram padronizados procedimentos e criados modelos para utilização do sistema eletrônico de informações, com *checklists* variados para contratação direta, locação de imóveis, emissão de pareceres, entre outros temas. Tal engajamento elevou a qualidade do serviço e sua execução de forma contínua e padronizada.

### 3.3. Os resultados ao longo do tempo

A unidade pesquisada, Departamento do Patrimônio, é responsável pelos processos licitatórios da instituição. São características desse setor a necessidade de seguir padrões impostos por atos normativos e legais, possuir um volume regular de contratações ao longo dos anos, com pequenas variações, e utilizar sistemas informatizados internos e externos no decorrer do processo.

O gráfico a seguir apresenta a evolução dos prazos processuais das licitações.

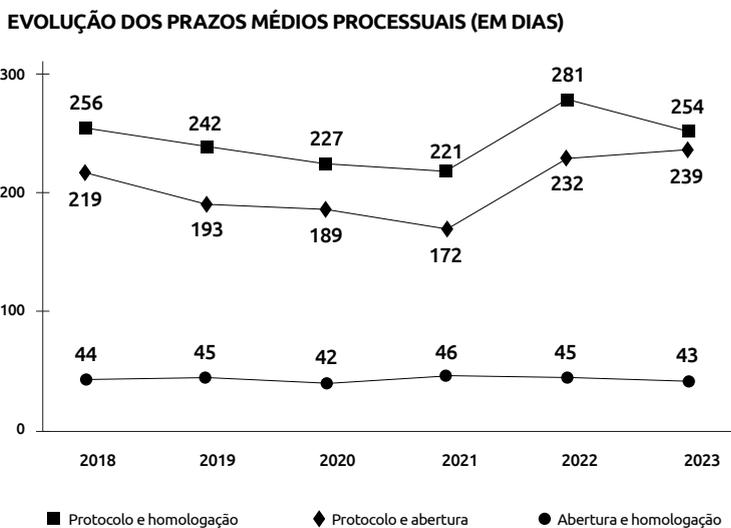


Gráfico 1: Evolução dos prazos de licitação. Fonte: unidade pesquisada

Considerou-se como marco inicial a data de protocolo do pedido para o fornecimento de material, equipamento ou serviço, seja de uma unidade interna ou externa do Departamento. A partir daí, são contados os dias de trâmite do expediente. A linha mais alta representa o processo licitatório como um

todo, uma vez que a homologação constitui o fim do processo licitatório, momento em que o ordenador de despesa declara a empresa vencedora do certame.

A linha do meio representa o prazo em dias decorridos na fase interna da licitação, em que os atos se dão exclusivamente no âmbito interno da administração, do protocolo do pedido até a publicação do edital. Por fim, a linha mais baixa indica o prazo transcorrido na fase externa da licitação, que se inicia com a publicação do edital e vai até a homologação.

É possível observar que o processo licitatório teve um incremento de eficiência entre os anos de 2018 e 2021, especialmente em sua fase interna, cujo prazo foi reduzido em 35 dias. Os ganhos, contudo, foram perdidos no ano de 2022. E os dados referentes ao ano de 2023 indicam que houve redução dos prazos, retomando-se os patamares do ano de 2018, ano de início do projeto *Lean office*.

A despeito da importância da medição dos prazos dos processos administrativos, não se pode olvidar que o prazo não é a única medida da eficiência dos processos. Ao longo dos anos, o Departamento deparou com outros desafios, como a implementação da Nova Lei de Licitações, que trouxe novidades e maiores complexidades ao processo licitatório. Tampouco se pode olvidar que o processo administrativo atingiu uma maior maturidade com a implementação de novos controles, com aumento da segurança jurídica do gestor.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há consenso entre os estudiosos da administração pública contemporânea no sentido de que os instrumentos de gestão da iniciativa privada nunca devem ser transplantados para o setor público acriticamente. As peculiaridades do setor público determinam que sua gestão é mais intrincada, mais tangenciada por questões que ultrapassam as relações cujo *locus* predominante é o mercado. A administração dos assuntos públicos é,

então, a gestão externa de um contexto sociopolítico complexo.

Sabe-se também que a compreensão da realidade não é compartilhada por todos os servidores / setores / organizações, porquanto aspectos pessoais e culturais exercem forte influência no modo como a pessoa compreende e interage no mundo corporativo. Nesse sentido, fundamentar as atividades de um setor / unidade / organização a partir de uma metodologia clara tende a possibilitar um maior engajamento e a reafirmação do propósito das atividades que se desenvolvem.

De todo modo, a complexidade do tema passa ainda por questões que envolvem, dentre outros, o cumprimento de metas e objetivos de curto e médio prazo, a aderência das pessoas ao planejamento estratégico da organização, a forma como a liderança é exercida, ao estabelecimento de prioridades – enfim, uma série de circunstâncias que interferem no desenvolvimento das atividades e como a pessoa se vê diante dessas variáveis.

Assim, a obtenção ou não de resultados positivos depende de diferentes circunstâncias, que não podem ser desconsideradas. Os estudos, nesse sentido, precisam ser reiteradamente aperfeiçoados a fim de se compreender tais variáveis.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, A. N., CRUZ, R. C., XAVIER, W. S., CARRIERI, A. P., e LIMA, G. C. O. L. Apropriação dos saberes administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 43-67, 2011.

COELHO, J. A. V. **O planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná**. 1ª versão, 2008.

DAHL, J. **Liderança Lean: como garantir o sucesso e desenvolver uma estrutura de liderança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

DIXON, J. Reinventing civil servants: public management development and education to meet the managerialist challenge in australia. **The Journal of Management Development**, 15(7), 62-62, 1996.

DIXON, C. Management development as learning within the middle east public sector. Education, Business and Society: **Contemporary Middle Eastern Issues**, 1(1), 63-75. doi:10.1108/17537980810861529, 2008.

DWECK, C. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Objetiva, 2017.

FEUERSCHÜTTE, S. G., YI NG, L. L., PADILHA, M. M., RAQUEL, I., e RONCONI, L. F. A. Competências e o novo serviço público: as atribuições dos gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. **ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**, 2, 1-16.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 4. São Paulo, 1995.

HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., e ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, p. 117, 2007.

LIMA, Tatiana Cristina, e CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. Conselho Nacional de Justiça e as reformas do Poder Judiciário: aspectos da tecnologia da informação. 35º Encontro da Anpad. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

LIKER, J. K., e ROSS, K. **O modelo Toyota de excelência em serviços**: a transformação *Lean* nas organizações de serviço. Porto Alegre: Bookman, 2018.

MACAULAY, M., e LAWTON, A. From virtue to competence: changing the principles of public service. **Public Administration Review**, 66(5), 702-710, 2006.

MARTINS, C. F. **O modelo *Lean* de melhoria contínua**: uma crônica de transformação enxuta em um ambiente administrativo. Curitiba: CRV, 2015.

NYGAARD, C., e BRAMMING, P. Learning-centred public management education. **The International Journal of Public Sector Management**, 21(4), 400-416, 2008.

TAPPING, D, e SHUKER, T. **Value stream management for the Lean office**: 8 steps to planning, mapping, and sustaining Lean improvements in administrative areas. 1st ed. New York: Productivity Press, 2003.

WOLFOVITCH, V. **O impacto da modernização gerencial do Poder Judiciário no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia**. Dissertação (Mestrado em Administração). Salvador: Universidade Salvador, 2010.