

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO E INOVAÇÃO NA GOVERNANÇA DE TRIBUNAIS

BEST MANAGEMENT PRACTICES AND INNOVATION IN COURTS GOVERNANCE

Anderson da Silva Gomes 1
Gilson Ricardo Daniel 2
Marcelo de Oliveira Ribas 3
Tomas de Aquino Guimarães 4

Resumo: Boas Práticas de Gestão (BPG) constituem inovações que podem contribuir para a melhoria do desempenho de tribunais. Porém, o fenômeno tem sido pouco estudado, principalmente quando associado à governança judicial. Este artigo tem como objetivo discutir a relação entre BPG, inovação e governança de tribunais. O texto busca contribuir para aumentar o conhecimento relacionado a esses constructos e à administração de tribunais. Realizou-se busca de referências relacionadas às BPG em plataformas de periódicos científicos e consulta aos websites de organizações especializadas em avaliação de tribunais. As análises mostram que as BPG incluem melhorias em modelos e técnicas de planejamento, acompanhamento e controle, com capacidade de influenciar a produtividade da prestação jurisdicional de tribunais. Ao final, são sugeridos estudos sobre o impacto dessas boas práticas na governança e no desempenho de tribunais, além de sua associação com o papel de laboratórios de inovação no Poder Judiciário e em outras organizações do sistema de justiça.

Palavras-chave: Boas Práticas de Gestão. Inovação; Governança. Tribunais.

Abstract: Best Management Practices (BMP) are innovations that can contribute to improving the performance of courts. However, the phenomenon has been little studied, mainly associated with judicial governance. This article aims to discuss the relationship between BMP, innovation and court governance. The text seeks to contribute to increasing knowledge related to these constructs and to court administration. References related to BMP were searched in scientific journal platforms and websites of organizations specialized in court evaluation were consulted. The analyzes show that BMP includes improvements in planning, monitoring and control models and techniques, with the ability to influence the productivity of the jurisdictional provision of courts. At the end, studies are suggested on the impact of these best practices on the governance and performance of courts, in addition to their association with the role of innovation laboratories in the Judiciary and other organizations of the justice system.

Keywords: Best Management Practices. Innovation, Governance. Courts.

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília - PPGA / UnB e chefe do Setor de Planejamento de Aquisições e Contratações de TIC do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região - STPAC / TRT10.
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4910287540180249>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1460-6375>.
E-mail: andersomes@gmail.com

Mestrando em Administração na Universidade de Brasília, na linha de pesquisa em Administração Pública, com foco em inovação. Especialista em Análise Política e Políticas Públicas pelo Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília.
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9294833200868077>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4091-3395>.
E-mail: gilson.arq@gmail.com

Doutorando em Administração na Universidade de Brasília. Atualmente é professor da Faculdade Projeção - Brasília, nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito e Gestão Pública.
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8119549923603576>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9356-307X>.
E-mail: marcelo.ribas@gmail.com

Professor titular da Universidade de Brasília (UnB), onde leciona nos cursos de graduação e de pós-graduação em Administração, pesquisador, nível 1B, do CNPq. Bacharel em Administração pelo Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal (1974), mestre em Administração pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (1982) e doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo (1994).
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5763004127461260>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9261-2407>.
E-mail: tomas.aquino.guimaraes@gmail.com

Introdução

A gestão de tribunais e demais organizações que compõem o sistema de justiça, como defensorias públicas, polícias, organizações do Ministério Público e Tribunais de Contas, é tema pouco explorado em publicações acadêmicas. Apesar da demanda social, econômica e política por um aperfeiçoamento da entrega jurisdicional para resultados mais eficientes, equânimes e de qualidade (CASTRO; GUIMARÃES, 2020), ainda há muito a ser estudado. A literatura sobre inovação em organizações da justiça ainda está concentrada em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), como na informatização de processos de trabalho e no processo judicial eletrônico (TEIXEIRA; RÊGO; SILVA FILHO, 2020), por exemplo.

Assim, há amplo espaço para estudos relacionados a Boas Práticas de Gestão (BPG) em tribunais, aqui consideradas inovações organizacionais. O pressuposto é que a inovação na gestão pode impulsionar a boa governança dessas organizações, resultando em melhorias da prestação judicial à sociedade. Portanto, a questão de pesquisa assim é definida: Como a literatura científica sobre administração de tribunais tem discutido a relação entre BPG, inovação e governança nessas instituições?

Nessa linha, o presente artigo tem como objetivo discutir essa articulação teórica e sugerir uma agenda de pesquisa sobre os desdobramentos dessa interação nas instituições referidas. A relevância do texto repousa no fato de que esses temas ainda não foram discutidos de forma sistêmica. Tal sinergia pode contribuir com insights aos pesquisadores, gestores e formuladores de políticas públicas na melhoria da governança e do desempenho judicial.

A pesquisa permitiu identificar a existência de uma relação recursiva entre boas práticas, inovação e governança em organizações em geral e em tribunais em particular. Identificou-se, também, que esses conceitos, oriundos da administração de empresas, podem ser utilizados na administração de tribunais, porém com as necessárias adaptações a essas instituições. As principais limitações do estudo se referem ao fato de que se trata de um texto teórico, isto é, sem dados empíricos. O principal legado é provocar o debate e oferecer subsídios para estudos futuros sobre a temática.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa não-experimental com recorte longitudinal (VIEIRA; ZOUAIN, 2005). É descritiva em relação ao propósito (GIL, 2008), pois descreve a relação entre boas práticas de gestão, inovação e governança. São discutidos fatores que causam a emergência desses temas em organizações privadas e em tribunais. No tocante à abordagem, o estudo possui um enfoque qualitativo por investigar um fenômeno pelo uso de pesquisa documental e busca bibliográfica em bases científicas (CRESWELL; CRESWELL, 2021) como *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*. Foram consultados, também, *websites* de organizações especializadas em avaliação de tribunais, visando identificar possíveis usos práticos desses conceitos.

Após a recuperação de textos científicos, assim como de informações em *websites* que aplicam os conceitos tratados neste texto, realizou-se uma análise aprofundada do conteúdo deste material, o que permitiu a categorização *a posteriori*, conforme sugerido por Bardin (2011). Os resultados encontrados, assim como a discussão realizada neste artigo, poderão embasar estudos futuros, seja de abordagem qualitativa, com o uso de observação e entrevistas em profundidade, seja quantitativa, com a elaboração de escalas padronizadas para aplicação em amostras ampliadas a fim de melhor identificar fatores que influenciam esse processo.

Boas Práticas de Gestão

A gestão organizacional envolve planejamento, organização, orientação e controle de recursos que visam à consecução de objetivos organizacionais (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2012). Por conseguinte, organizações buscam resultados positivos e, para isso, reproduzem as melhores práticas gerenciais disponíveis, de maneira a promover eficiência na utilização dos recursos. O conceito de BPG apresenta variáveis contingenciais intrínsecas a cada contexto organizacional (FELDMANN et al., 2019), as quais geram debates sobre sua replicação entre organizações.

A expressão “Boas Práticas de Gestão” tem origem na tradução do inglês Best Management Practices para a língua portuguesa, conforme apontam Jacomossi et al. (2019). A literatura converge sobre o caráter multifacetado do conceito, o qual traz dificuldades de elucidação e, portanto, requer aprofundamento da investigação científica (OHLSBOM; MALIRANTA, 2021). A revisão de literatura realizada possibilitou a categorização de BPG em sete dimensões: crítica, econômica, gestão de pessoas, inovação, qualidade, gestão de projetos e gestão de produção.

A dimensão crítica defende que BPG são irreplicáveis por se restringirem ao sucesso pontual de determinada organização. Além disso, possuem elevado custo operacional para a execução de pesquisas científicas e baixa adesão de respondentes (gestores) por questões estratégicas (BLOOM; VAN REENEN, 2010). A noção de padrões, como repetições, tem sido central para entender que há limites à transferência de BPG entre diferentes cenários (STAŃCZYK-HUGIET; PIÓRKOWSKA; STAŃCZYK, 2017). Nesse sentido, organizações que aderem à popularização de métodos gerenciais temporários e amorfos correm riscos, pois uma melhor prática universal não existe, mas tão somente melhores soluções locais.

Em contraposição a essa linha, outros estudos demonstram que essas boas práticas podem melhorar o desempenho organizacional e são passíveis de reprodução, com destaque em aprendizagem (SILVA; BURGER, 2018), processos (JONES; LINDERMAN, 2014), recursos humanos (JIANG; MESSERSMITH, 2018) e operações (KAVADIAS; ULRICH, 2020). Assim, os críticos das BPG são retraídos por essa vertente.

A dimensão econômica defende que as BPG são de grande absorção pelos players de determinados setores (ALVES; HANEMAN; VISSER, 2011). Durante o processo de benchmarking, organizações avaliam a possibilidade de aprimorar sua produtividade incorporando métodos galgados por concorrentes de destaque (FENG; LI, 2009).

Já a dimensão voltada à gestão de pessoas salienta a importância do capital humano associado às práticas gerenciais. Segundo esse entendimento, organizações bem administradas possuem boas políticas de retenção de gestores, com os melhores salários do mercado e as mais altas bonificações (BENDER et al., 2018). Assim, as BPG seriam práticas gerenciais avançadas para o aumento da produtividade (JIANG; MESSERSMITH, 2018).

Para a dimensão da inovação, as BPG são atividades que melhoram a gestão por meio da mudança (KERZNER, 2018) e aprimoram o desempenho empresarial pelo aprendizado (AGARWAL et al., 2014). Contudo, podem ainda ser entendidas por esta mesma dimensão como procedimentos, técnicas e métodos caros e arriscados, passíveis de queda do desempenho a curto prazo (CHIU et al., 2016).

No que tange à dimensão da qualidade, as BPG são ações que contribuem para a performance organizacional pela prevenção de erros e redução de outputs defeituosos (ANIL; SATISH, 2019). Critérios de conformidade, tais como os da série ISO 9000, apontam fatores críticos da gestão da qualidade total, como liderança, informação e análise, gestão de fornecedores, gestão de processos, foco no cliente, melhoria contínua e mensuração de desempenho (XU et al., 2020).

Na dimensão de gestão de projetos, as BPG são caracterizadas como experiências comprovadas e amplamente reconhecidas para a consecução do objetivo organizacional mediante vantagem competitiva (KERZNER, 2018), ao mesmo tempo em que adicionam valor à organização, o que a diferencia de seus concorrentes e impacta as partes interessadas (GÖRÖG, 2016).

Por fim, em relação à maior dimensão identificada - gestão de produção, inicia-se pela medição de ações objetivamente observáveis em mais de dez mil organizações de vinte países (BENDER et al., 2018; BLOOM et al., 2015a; 2015b; 2016; BLOOM; VAN REENEN, 2007; 2010). Os resultados desses estudos mostram que a gestão da produção constitui uma meta-dimensão, que agrupa BPG em quatro categorias: operações, monitoramento, metas e capital humano.

A primeira categoria, de operações, subdivide-se em padronização de processos, garantia de aprendizagem, planejamento orientado por dados e adoção de BPG em todos os níveis. A segunda, de monitoramento, desdobra-se em melhoria contínua, análise do desempenho com métricas apropriadas e acompanhamento de problemas relacionados à performance. Por sua vez, a terceira (metas) é separada em equilíbrio de metas por todos os setores, horizonte

temporal e nível de dificuldade apropriado. A última categoria, de capital humano, fragmenta-se em abordagem sistemática de recompensa e correção, além de gestão de talentos.

Ainda na dimensão da produção, o conceito de BPG se desenvolve como essencial e suscetível a aumentar a eficiência (BLOOM et al., 2016) e é aprimorado para medidas estruturais ligadas à produtividade, lucratividade, inovação e crescimento (BENDER et al., 2018). O Quadro 1 sumariza as dimensões propostas e indica suas referências.

Quadro 1. Dimensões de análise de Boas Práticas de Gestão.

| Dimensão | Conceito | Principais Referências |
|--------------------|--|---|
| Crítica | Práticas organizacionais de sucesso são pontuais e não universalizáveis devido às variáveis contingenciais de cada organização. | Bloom e Van Reenen (2010); Stańczyk-Hugiet, Piorkowska e Stańczyk (2017). |
| Econômica | Práticas gerenciais de sucesso reconhecidas pela concorrência e passíveis de replicação em outras organizações. | Feng e Li (2009); Alves, Hanne-man e Visser (2011). |
| Gestão de Pessoas | Práticas de gestão focadas no capital humano da organização, visando atrair e reter talentos. | Bender et al. (2018); Jiang e Messersmith (2018). |
| Inovação | Estratégias, métodos e técnicas de planejamento, acompanhamento e controle do trabalho, novas ou significativamente melhoradas, que agregam valor e podem influenciar positivamente o desempenho organizacional. | Kerzner (2018); Agarwal et al. (2014); Chiu et al. (2016). |
| Qualidade | Práticas organizacionais voltadas à prevenção de erros e <i>compliance</i> , pretendendo a alta performance. | Anil e Satish (2019); Xu et al. (2020). |
| Gestão de Projetos | Estratégias, métodos e técnicas de gestão de atividades organizacionais não rotineiras, com horizonte temporal e objetivos definidos. | Kerzner (2018); Görög (2016). |
| Gestão de Produção | Práticas de produção e operações eficazes que abordam os melhores sistemas de gerenciamento do processo produtivo em organizações. | Bender et al. (2018); Bloom et al. (2015a; 2015b; 2016); Bloom e Van Reenen (2007; 2010). |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Empresas privadas costumam adotar BPG já consolidadas no mercado à procura de melhor desempenho. Historicamente, esse sucesso nos negócios tem despertado interesse de governos focados no aperfeiçoamento da prestação de serviço público (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2014). No entanto, as contingências organizacionais dificultam a definição de critérios objetivos de delimitação e mensuração da produtividade de organizações públicas, por considerarem que nada é absoluto e tudo é relativo (MATYUSZ, 2014).

Mesmo assim, existem razões para que o setor público absorva as BPG como mecanismos de melhoria da eficiência, eficácia, padronização, consistência, minimização de custos e satisfação das partes interessadas. O método de mensuração aplicado por Bloom e Van Reenen (2007; 2010) em organizações privadas foi adaptado para pesquisas em escolas e hospitais do setor público (BLOOM et al., 2015a; 2015b). Os autores verificaram que apesar do incremento nos indicadores de gestão dessas instituições, não foi possível comprovar a efetividade ao cidadão.

Ao tratar das BPG no sistema de justiça, faz-se necessário considerar que reformas judiciais implementadas a partir da difusão da Nova Administração Pública fortaleceram a inovação em tribunais (OLIVEIRA; CUNHA, 2020). Considerando que a justiça busca promover a paz social, pesquisadores e formuladores de políticas públicas vislumbram a adoção de BPG que melhorem a eficiência das cortes, a exemplo dos resultados apresentados em países como

Dinamarca, Noruega e Finlândia (WJP, 2020).

Tribunais possuem características específicas enquanto organizações que se confundem com instituições. Possuem objetivos difusos e lidam com stakeholders que apresentam distintos interesses e, como tal, buscam solucionar conflitos que podem demandar confidencialidade perante direitos individuais (GUIMARAES; GUARIDO FILHO; LUZ, 2020).

Isso interfere no dinamismo e na transparência das atividades, dificultando a adoção de BPG. Desse modo, o juiz se torna essencial por sua dupla autoridade estatal: intérprete da lei e gestor jurisdicional (NAGAO, 2012). As decisões estratégicas em tribunais são tomadas por esses agentes, os quais detêm o monopólio da atividade-fim dessas organizações (RODRIGUES; MELO, 2021).

A literatura aponta duas correntes sobre a adoção de BPG em tribunais: contestatória e gerencial. A primeira apresenta críticas à implementação de práticas baseadas em desempenho quantitativo. Portanto, BPG são tratadas como modismos de gestão vendidos como prontos para uso em qualquer tribunal, “um verdadeiro desperdício de tempo e papel” (SPIGELMAN, 2006, p. 10). Segundo o autor, a terminologia “satisfação do cliente”, um dos pilares das BPG, é equivocada no contexto judicial.

Essa vertente defende que os tribunais não têm clientes, mas sim litigantes. Juízes, nessa perspectiva, não prestam serviço público, mas administram a justiça de acordo com a lei. As cortes não entregam julgamentos e decisões, da mesma forma que os parlamentos não entregam debates, elaboração e promulgação legislativa. A principal diferença repousa no fato de que demandantes têm direitos e clientes têm escolhas. O litigante procura a justiça para fazer valer seus direitos e não para exercer sua escolha como consumidor (SPIGELMAN, 2006). Considerando que, em geral, ao menos uma das partes da lide sairá insatisfeita com a decisão judicial, a satisfação plena do litigante fica prejudicada (BENNETT, 2014).

Ainda de acordo com a corrente contestatória, os aspectos mais relevantes das realizações dos tribunais são qualitativos, o que dificulta a avaliação quantitativa. Acompanhamento de índices, comparações e indicadores de desempenho de tribunais são parciais e manipuláveis pelos gestores organizacionais (SPIGELMAN, 2006). Assim, as BPG são ferramentas políticas que reforçam as distribuições de poder institucional, ideia claramente oposta ao aspecto gerencial.

Estudos realizados sob o escopo gerencial apontam que o uso de BPG pode melhorar o desempenho judicial. Nesse sentido, as BPG são caracterizadas por um sistema mensurável que gera benefícios tanto para o tribunal quanto para o jurisdicionado (PROCOPIUCK, 2018), pelo monitoramento contínuo sobre metas estabelecidas (LUPO; VELICOGNA, 2018) e por características comuns a tribunais, com entregas justas, acessíveis e rápidas perante a concepção social (HONDEGHEM; ROUSSEAU; SCHOENAERS, 2016).

Nesse prisma, BPG constituem ações implementadas para melhorar o planejamento, organização, coordenação e controle da justiça, tornando-a mais eficaz, eficiente e produtiva aos olhos da opinião pública (PELIVANOVA; DIMESKI, 2011), além de serem consideradas como contribuições e atividades administrativas rotineiras que dirigem a dinâmica gerencial do tribunal (AMBACH; RACKWITZ, 2014). Portanto, boas práticas de gestão seriam inovações organizacionais.

No âmbito das relações internacionais, a União Europeia e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tratam BPG como elementos úteis já testados por tribunais de alto desempenho, caracterizando-as como opções de benchmarking e aprendizagem organizacional que proporcionam processos judiciais mais justos, precisos e transparentes (WORLD BANK, 2016). Países que almejam inserção nessas instituições precisam demonstrar altos indicadores de inovação e desempenho de seus tribunais.

Estudos sobre eficiência judicial sugerem BPG como medidas necessárias para conquistar a excelência em tribunais (KASSEM et al., 2017), assim como para avaliar o desempenho a partir da execução racional dos recursos públicos (BOŠKOVIĆ, 2017). Portanto, BPG também são vistas como um conjunto de medidas aceitas internacionalmente como necessárias para o alcance da excelência de tribunais (O'BRIEN, 2018).

O modelo de gestão proposto pelo Consórcio Internacional para a Excelência Judicial

descreve BPG como um conjunto de valores centrais que levam à excelência dos tribunais, dispensando práticas ineficientes e envolvendo tanto o capital humano quanto os usuários do tribunal no desenvolvimento da inovação para o uso mais eficiente de recursos (ICCE, 2020). Já o Conselho Nacional de Justiça brasileiro (CNJ) define boas práticas de uma forma mais ampla, conforme Portaria nº 45, de 3 de março de 2020:

Experiência, atividade, ação, caso de sucesso, projeto ou programa, cujos resultados sejam notórios pela eficiência, eficácia e/ou efetividade e contribuam para o aprimoramento e/ou desenvolvimento de determinada tarefa, atividade ou procedimento no Poder Judiciário (Art. 4º, I).

Tendo em vista a pluralidade conceitual de BPG e a singularidade dos tribunais como instituições públicas, faz-se necessária a definição de um conceito associado, especificamente à gestão do processo judicial. Portanto, propõe-se que Boas Práticas de Gestão Judicial, ou simplesmente BPJ, sejam definidas como procedimentos, métodos e técnicas inovadoras de destaque, reconhecidas e validadas pelos *stakeholders* do sistema de justiça como mecanismos de melhoria do desempenho judicial, passíveis de replicação e direcionados à consecução dos objetivos processuais com excelência. Por se tratar de inovação na gestão, prossegue-se a discussão dessa temática na seção seguinte.

Inovação

Inovação é um tema que surgiu na teoria econômica no início do século XX como fator catalisador do processo de mudança contínua, caracterizado pelo modelo econômico capitalista de Schumpeter (SZMRECSÁNYI, 2009). Desde então, o conceito de inovação passou por alterações, como as propostas neoschumpeterianas de desenvolvimento do modelo encadeado para as demandas do mercado (KLINE; ROSENBERG, 2009).

A OCDE define diretrizes e parâmetros para a mensuração da inovação em diversos setores e países desde a década de 1990. Daí o conceito de sistema nacional de inovação proposto por Freeman (1995), constituído por diversos atores com papéis específicos, consolidou o constructo. Salienta-se, no entanto, que por mais que os estudos da OCDE sejam adotados como referência sobre inovação, existem outras propostas acadêmicas para essa edificação. A concepção de inovação majoritária deriva da última edição do Manual de Oslo:

Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado, ou suas combinações, que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais, no caso de produto, ou colocado em uso pela unidade, no caso de processo (OECD/EUROSTAT, 2018, p. 20).

Considerando essa perspectiva, a inovação é categorizada em seis tipos: produção de bens e serviços; distribuição e logística; marketing e vendas; sistemas de informação e comunicação; desenvolvimento de produtos e processos de negócios; e administração e gestão (OECD/EUROSTAT, 2018).

Inovação em produção de bens e serviços abrange atividades de transformação de insumos, incluindo engenharia e testes clínicos, e atividades de análise e de certificação para apoio da produção. Inovação em distribuição e logística compreende as atividades de transporte e prestação de serviços, de armazenamento e de processamento de estoques e pedidos. Inovação em marketing e vendas considera atividades relacionadas à publicidade, exposições e pesquisas de mercado; atividades de estratégia e métodos de preços; e atividades de vendas e pós-vendas.

Inovação em sistemas de informação e comunicação consiste na manutenção e no fornecimento de hardware, software, processamento e bancos de dados, hospedagem em rede, e outras atividades relacionadas à TIC. A inovação em desenvolvimento de produtos e processos de negócio considera procedimentos referentes ao escopo, tais como identificação, desenvolvimento e adaptação (BROWN, 2008).

Para completar o rol de tipos de inovação e prosseguir com o objetivo deste ensaio, discute-se a inovação em administração e gestão. Esse conceito faz alusão ao campo da gestão estratégica, da governança corporativa, das distintas funções organizacionais e das relações interorganizacionais. O crescente estudo sobre inovação tem demonstrado oportunidades e possibilidades de pesquisa que ampliam a visão econômica para outros aspectos como social, cultural, político, ambiental e moral (ECHEVERRÍA, 2013). Assim, a adoção de inovação em administração e gestão, como tipologia a ser investigada, passa a ser analisada no contexto das organizações públicas.

Estudos assim ganharam importância a partir da década de 1980, influenciados pelo movimento da Nova Administração Pública. É importante enfatizar que a prestação de serviços públicos não visa ao lucro, mas sim ao atendimento de demandas sociais (BLOCH; BUGGE, 2013). Isso altera os incentivos à inovação, os métodos para sua medição e os resultados esperados e alcançados por essas organizações.

Embora os tipos de inovação identificados pela OCDE tenham sido propostos para o setor privado, tornaram-se importantes referências para a administração pública (CAVALCANTE; MARIZAURA, 2017). Com o intuito de adequar os tipos de inovação às características do setor público, Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) propõem quatro tipologias: serviço, processo, tecnológica e organizacional.

A inovação de serviços consiste na introdução de novas ofertas de serviços a um grupo social que não era atendido anteriormente. A inovação de processo é a prevalência da eficiência e da eficácia nas rotinas com o objetivo de otimizar a entrega de serviços públicos. A inovação tecnológica se refere à introdução de novos elementos ao sistema de produção e na operacionalização de serviços. Por fim, a inovação organizacional compreende melhorias na estrutura, nos processos, nos sistemas administrativos, nas competências e nos conhecimentos utilizados na gestão e racionalização dos recursos.

Ao trabalhar a inovação no setor público, considerando sua origem privada, é preciso adaptar características e objetivos. A partir daí, surge o conceito de inovação social atrelado às alterações sociais como externalidades nos processos e melhorias entregues à sociedade (DE MEDEIROS et al., 2017). Essa concepção tem sido cada vez mais estudada no âmbito da administração pública, especialmente em tribunais, sendo conceituada como “inovações que não só são boas para a sociedade, mas também aumentam sua capacidade de ação” (MENDES et al., 2012, p. 15).

A adoção de inovações em tribunais não é de agora, especialmente quando se trata de inovações tecnológicas. Há experiências relacionadas à adoção de inovações em tribunais em diversos países e épocas. O interesse em pesquisas sobre inovação judicial tem crescido, a exemplo de estudos sobre os efeitos da mediação como melhoria do acesso à justiça e da celeridade judicial (TEIXEIRA; RÊGO; SILVA FILHO, 2020), e tal como pesquisas voltadas à superação de desafios impostos pela pandemia de COVID-19 por meio de práticas inovadoras em tribunais chineses (SOURDIN; LI; MCNAMARA, 2020; SUNG, 2020) e canadenses (CHIODO, 2021).

Outro aspecto a ser considerado na inovação no setor público, especialmente em instituições da justiça, é o valor público, que se traduz em uma combinação entre os níveis de árbitros e de objetos de valor (MOORE, 2014). Os primeiros consistem na escala que vai dos níveis individuais aos coletivos governamentais em políticas públicas, passando pelos coletivos dos movimentos sociais. Os níveis de objetos de valor se referem ao bem-estar material e dos outros, atrelados aos conceitos de uma sociedade boa e justa. Nessa linha, inovações em instituições de justiça devem considerar como árbitro os coletivos governamentais e de políticas públicas e como objeto os conceitos de uma sociedade bondosa e imparcial.

A inovação em tribunais tem características peculiares, tanto quando comparada à inovação em organizações que visam ao lucro quanto se comparada àquelas sem fins lucrativos.

Se inovação implica mudança, é necessário perceber que tribunais e outras organizações da justiça são altamente institucionalizadas. Isso significa que atuam com o pressuposto da estabilidade, e não da mudança, o que impacta na adoção de inovações (CASTRO; GUIMARÃES, 2020). Essa estabilidade se refere à garantia de segurança jurídica nas relações sociais e econômicas.

Inovações em tribunais podem vislumbrar diferentes tipologias, conforme Damanpour, Walker e Avellaneda (2009): serviço, processo, tecnológica ou organizacional. Assim, verifica-se complementaridade entre inovação e BPG, de maneira que a implementação desses conceitos busca melhorias nas práticas judiciais para aumento da segurança jurídica, incremento do desenvolvimento socioeconômico e manutenção do valor público.

Governança judicial

Conforme verificado no modelo de avaliação do International Framework for Court Excellence, a governança é um dos aspectos da administração de tribunais (BUTA; GUIMARÃES; AKUTSU, 2020) e está relacionada à forma como uma organização é gerida e controlada. Uma boa governança gera expectativas de melhoria da qualidade do serviço prestado e aprimora mecanismos que controlam conflitos de interesse entre a administração da justiça e a sociedade.

A preocupação com a governança das organizações, formulada com base nas teorias organizacionais da agência e dos custos de transação (BUTA; GUIMARÃES; AKUTSU, 2020), busca atuar na relação entre as partes interessadas sob diversos aspectos, incluindo questões atinentes à gestão, ao monitoramento e aos incentivos de atores envolvidos.

Na teoria da agência, o estudo da governança tem por preocupação regular possíveis conflitos entre principal (quem delega a administração de seus interesses a outrem, tipicamente acionistas de uma organização) e agentes (tipicamente a diretoria). Já na teoria dos custos de transação, parte-se do pressuposto de que os seres humanos são dotados de racionalidade limitada e que alguns agentes são propensos ao oportunismo (BUTA; GUIMARÃES; AKUTSU, 2020). Assim, os mecanismos de governança podem gerir esta relação, de modo a evitar tanto comportamentos oportunistas quanto conflitos entre o agente e o principal.

Outro ponto importante é que o termo governança pode ser utilizado tanto para aspectos da gestão quanto para diferentes tipos de organizações. No setor público brasileiro, a preocupação com uma boa governança pode ser verificada pela edição de dois documentos oficiais: o Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018) e o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (BRASIL, 2020).

No campo acadêmico, há proposta para a criação de disciplina específica com enfoque em organizações do sistema de justiça, a qual levaria em conta contribuições oriundas do direito, da ciência política, da sociologia, da economia e da própria administração, de modo a serem desenvolvidos conceitos de gestão específicos para este tipo de organização (NG, 2011). Para essa autora, a governança judicial requer um aprofundamento científico muito além da implementação de novas teorias e técnicas de gestão.

A governança em tribunais tem características próprias que a distingue das organizações privadas e dos demais ramos da administração pública, como interesses difusos e múltiplos entre seus stakeholders, autonomia dos juízes e busca pela estabilidade nas relações jurídicas (BUTA; GUIMARÃES; AKUTSU, 2020).

Akutsu e Guimarães (2012) identificaram seis dimensões da governança judicial: desempenho, considerando os resultados em medidas como tempo de julgamento e qualidade das decisões; independência, traduzida na forma de escolha dos magistrados, remuneração e manutenção; accountability, que cuida de aspectos de transparência e responsabilidade dos membros do sistema judicial perante a sociedade; recursos estratégicos e estruturais, sobre a racionalização dos recursos em detrimento da prestação jurisdicional; acessibilidade, versando sobre como a sociedade defende seus interesses perante o judiciário; e estrutura, referente à ampliação da oferta de serviços judiciais.

O conceito de governança judicial é desenvolvido para um constructo “multifacetado e

plural” que “envolve distintas dimensões e está alinhado com práticas de gestão e de controle de organizações, tanto públicas quanto privadas” (AKUTSU; GUIMARÃES, 2015, p. 942). Por consequência, sendo aperfeiçoado como:

Conjunto de políticas, condutas, estratégias e práticas relacionadas à administração de tribunais, com a finalidade de apoiar a prestação de serviços de justiça segundo demandas da sociedade, apoiadas em instituições, isto é, leis, normas, padrões de conduta que regulam as relações sociais (AKUTSU et al., 2016, p. 100).

Ressalta-se que essa definição de governança judicial não se restringe aos tribunais, pois pode ser aplicada a distintas organizações do sistema de justiça incumbidas da aplicação de normas jurídicas para a regulação das relações sociais, como defensorias públicas, organizações do Ministério Público, polícias, Tribunais de Contas, entre outros.

Boas práticas de gestão na governança judicial brasileira

Embora existam controvérsias a respeito do uso de BPG em tribunais, parece adequado concluir que essas práticas implicam em inovações, visto que representam melhorias de modelos e técnicas de planejamento, acompanhamento e controle, representando ganhos de produtividade na prestação jurisdicional. Caso implementadas de forma adequada, as BPG podem impulsionar métodos de trabalho mais eficientes, relacionamento mais efetivo de tribunais com a sociedade e melhor qualidade das decisões judiciais. Assim, de acordo com as evidências apontadas pela literatura na perspectiva gerencial, a adesão de BPG por tribunais está em ascensão por implicar em aumento de desempenho.

As BPG podem ser implementadas com o auxílio de inovações que compõem a dimensão de desempenho da governança judicial, a qual se relaciona aos resultados dos tribunais. Esta investiga como podem ser analisados o tempo de julgamento e a qualidade das decisões (AKUTSU; GUIMARÃES, 2012). Em suma, a adoção de BPG pode contribuir para o aprimoramento da entrega jurisdicional e, indiretamente, ao desenvolvimento econômico e social.

Cabe apontar que desempenho é o tema mais explorado em estudos sobre governança judicial, já que está diretamente relacionado à capacidade dos tribunais atenderem às demandas (AKUTSU; GUIMARÃES, 2012). Com a criação do CNJ, em 2005, iniciou-se, no Brasil, o registro de dados estatísticos sobre produtividade de tribunais e sua disponibilização para a sociedade por meio do relatório Justiça em Números (OLIVEIRA; CUNHA, 2020). Essas informações permitem a realização de estudos objetivamente mensuráveis relacionando BPG e prestação judicial.

Portanto, a inovação na administração de tribunais por intermédio de BPG pode aprimorar a governança judicial nas dimensões Desempenho e Accountability ao proporcionar condições para que processos tramitem com maior transparência e celeridade, decisões estejam em conformidade com casos similares e atuações judiciais possuam maior disponibilidade social.

Considerações Finais

Como discutido neste ensaio, as BPG constituem inovações organizacionais em tribunais com capacidade de impulsionar o desempenho dessas instituições e, conseqüentemente, o atendimento de demandas por justiça e eficiência. Quando aplicadas à atividade-fim de tribunais, as BPG transformam-se em BPJ – (Boas Práticas de Gestão Judicial). Essas expressões são utilizadas de forma intercambiável na presente pesquisa.

A discussão sobre a relação entre inovação e BPJ na governança judicial já foi instaurada. Essas práticas podem influenciar a boa governança de tribunais à medida que essas instituições adotam estratégias voltadas à melhoria no desempenho. É recomendável que os estudiosos do tema prossigam com a temática e argumentem sobre como BPG, inovação e governança

podem ser aplicadas em organizações do sistema de justiça. Assim, sugere-se uma agenda de pesquisa que considere tais associações.

A primeira sugestão se refere ao fomento e à implementação de BPG na justiça. Nesse sentido, propõem-se análises exploratórias sobre a atuação dos progressivos laboratórios de inovação do Poder Judiciário (SANO, 2020). Esses laboratórios constituem espaços destinados ao desenvolvimento e adoção de inovações e, nessa medida, podem contribuir de forma efetiva com a melhoria da administração judicial.

Estudos voltados à identificação de eventuais impasses de atuação, bem como à efetividade dos resultados das inovações já implementadas e suas considerações como BPG, mostram-se profícuos. Adicionalmente, seria importante considerar os tipos de inovação que estão sendo produzidos e implementados de acordo com a classificação proposta por Pisano (2015) e pelo Manual de Oslo (OECD/EUROSTAT, 2018).

Recomendam-se também estudos transversais e longitudinais sobre como organizações do sistema de justiça, além de tribunais, desenvolvem e adotam boas práticas. Podem ser feitas análises de resultados e replicações em âmbito regional, nacional ou internacional. A adaptação de pesquisas já realizadas com outras organizações ao contexto judicial mostra-se igualmente viável, a exemplo de Bloom et al. (2015a; 2015b) e Bloom e Van Reenen (2007). Há ainda exequibilidade em pesquisas com métodos mistos de investigação, estudos de caso ou análises comparadas entre essas organizações.

Finalmente, propõe-se aprofundamento de estudos da governança judicial por meio de avaliação da qualidade de mecanismos já implantados ou pelo desdobramento da dimensão voltada ao acesso à justiça. Ademais, seria proficiente averiguar como práticas inovadoras de gestão contribuem para a melhoria da governança do sistema de justiça, ampliando o escopo para outras instituições do sistema de justiça além de tribunais.

Referências

AGARWAL, Renu et al. Management practices of Australian manufacturing firms: why are some firms more innovative? **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 52, n. 21, p. 6496–6517, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.949362>. Acesso em: 14 mai. 2021.

AKUTSU, Luiz et al. Evidências de validade de construtos de governança judicial em tribunais brasileiros e portugueses. In: XL EnANPAD - ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2016, Bahia. **Anais eletrônicos**, p. 1–16, set. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Correia-41/publication/317411771_Evidencias_de_Validade_de_Construtos_de_Governanca_Judicial_em_Tribunais_Brasileiros_e_Portugueses/links/5939620045851532060fcfdd/Evidencias-de-Validade-de-Construtos-de-Governanca-Judicial-em-Tribunais-Brasileiros-e-Portugueses.pdf. Acesso em: 9 mar. 2021.

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista Direito GV**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 183–202, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1808-24322012000100008>. Acesso em: 13 mai. 2021.

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 49, n. 4, p. 937–958, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612116774>. Acesso em: 12 mai. 2021.

ALVES, Jorge; HANEMAN, Maria José; VISSER, Marisa. **Inovação - manual de boas práticas: princípios, fundamentos e planos de ação**. Aveiro, Portugal: Inovadomus – Associação para o Desenvolvimento da Casa do Futuro, 2011. v. 1. Disponível em: <http://www.pofc.qren.pt/>

ResourcesUser/2011_Documentos/Noticias/Innov/Manual_BoasPraticas.pdf. Acesso em: 11 mai. 2021.

AMBACH, Philipp; RACKWITZ, Klaus U. A model of international judicial administration? The evolution of managerial practices at the international criminal court. **Law and Contemporary Problems**, [S. l.], v. 76, n. 3–4, p. 119–162, 2014. Disponível em: <https://scholarship.law.duke.edu/lcp/vol76/iss3/4>. Acesso em: 14 mai. 2021.

ANIL, Anu P.; SATISH, K. TQM practices and its performance effects: an integrated model. **International Journal of Quality and Reliability Management**, [S. l.], v. 36, n. 8, p. 1318–1344, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-10-2018-0266>. Acesso em: 10 mai. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENDER, Stefan et al. Management practices, workforce selection, and productivity. **Journal of Labor Economics**, [S. l.], v. 36, n. S1, p. S371–S409, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/694107>. Acesso em: 19 mai. 2021.

BENNETT, Daniel M. **Conflitos para representantes da empresa** *British Journal of Psychiatry*. 2014. Disponível em: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S0007125000277040/type/journal_article. Acesso em: 14 mai. 2021.

BLOCH, Carter; BUGGE, Markus M. Public sector innovation: from theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, [S. l.], v. 27, p. 133–145, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>. Acesso em: 08 mai. 2021.

BLOOM, Nicholas et al. The impact of competition on management quality: evidence from public hospitals. **The Review of Economic Studies**, [S. l.], v. 82, n. 2, p. 457–489, 2015a. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/restud/rdu045>. Acesso em: 07 mai. 2021.

BLOOM, Nicholas et al. Does management matter in schools? **Economic Journal**, [S. l.], v. 125, n. 584, p. 647–674, 2015b. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/econj.12267>. Acesso em: 05 mai. 2021.

BLOOM, Nicholas et al. International data on measuring management practices. **American Economic Review**, [S. l.], v. 106, n. 5, p. 152–156, 2016. Disponível em: <https://pubs.aeaweb.org/doi/10.1257/aer.p20161058>. Acesso em: 06 mai. 2021.

BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **Quarterly Journal of Economics**, 01 nov. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>. Acesso em: 06 mai. 2021.

BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John. Why do management practices differ across firms and countries? **Journal of Economic Perspectives**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 203–224, 2010. Disponível em: <https://pubs.aeaweb.org/doi/10.1257/jep.24.1.203>. Acesso em: 04 mai. 2021.

BOŠKOVIĆ, Marina Matić. Court performance management as part of judicial accountability. **Foreign legal life - Institute of Comparative Law**, Belgrade, [S. l.], p. 77–92, 2017. Disponível em: <http://stranipravnizivot.rs/index.php/SPZ/article/view/506>. Acesso em: 03 mai. 2021.

BRASIL, **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3 ed. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 02 mai. 2021.

BRASIL, **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 01 mai. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

BROWN, Sharon P. Business processes and business functions: a new way of looking at employment. **Monthly Labor Review**, [S. l.], n. 51, p. 70, 2008. Disponível em: <https://www.bls.gov/mlr/2008/12/art3full.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

BUTA, Bernardo Oliveira; GUIMARAES, Tomas de Aquino; AKUTSU, Luiz. Governance in the Brazilian federal public defender's office. **International Journal for Court Administration**, [S. l.], v. 11, n. 1, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.36745/ijca.273>. Acesso em: 28 abr. 2021.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Dimensions that influence the innovation process in justice organizations. **Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 215–231, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-10-2018-0075/full/html>. Acesso em: 24 abr. 2021.

CAVALCANTE, Pedro; MARIZAURA, Camões. Public innovation in Brazil: an overview of its types, results and drivers. **IPEA Discussion paper**, [S. l.], n. 222, p. 44, 2017. Disponível em: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/220310/1/dp_222.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

CHIODO, Suzanne E. Ontario civil justice reform in the wake of COVID-19: inspired or institution-alized? **Osgoode Hall Law Journal**, [S. l.], v. 57, n. 3, p. 801–833, 2021. Disponível em: https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/ohlj/vol57/iss3/9?utm_source=digitalcommons.osgoode.yorku.ca%2Fohlj%2Fvol57%2Fiss3%2F9&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages. Acesso em: 21 abr. 2021.

CHIU, Wen Hong et al. Dynamic capabilities and radical innovation performance in established firms: a structural model. **Technology Analysis and Strategic Management**, [S. l.], v. 28, n. 8, p. 965–978, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=ctas20>. Acesso em: 28 abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Portaria Nº 45/2020**. Brasil, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3216>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 650–675, 2009. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DE MEDEIROS, Carolina Beltrão et al. Inovação social além da tecnologia social: constructos em discussão. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 3, p. 957–982, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6228745>. Acesso em: 14 abr. 2021.

ECHEVERRÍA, Javier. Evaluar las innovaciones y su difusión social. **Isegoría**, [S. l.], n. 48, p. 173–184, 2013. Disponível em: <http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/>

view/816/815. Acesso em: 11 abr. 2021.

FELDMANN, Paulo et al. The relationship between innovation and global competitiveness: the mediating role of management practices evaluated by structural equation modeling. **Review Of Business Management**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 195–212, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3970>. Acesso em: 28 mai. 2021.

FENG, Junwen; LI, Xiaoyan. Study on knowledge sharing about benchmarking management. In: 2009 INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT AND SERVICE SCIENCE 2009, **Anais [...]**: IEEE, 2009. p. 1–7. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5304368/>. Acesso em: 28 mai. 2021.

FREEMAN, Chris. **The ‘National System of Innovation’ in historical perspective**. Cambridge Journal of Economics, [S. l.], 1995. Disponível em: <https://academic.oup.com/cje/article/19/1/5/1708372/The-National-System-of-Innovation-in-historical>. Acesso em: 14 maio 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. Editora Atlas SA, 2008.

GÖRÖG, Mihály. A broader approach to organizational project management maturity assessment. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 34, n. 8, p. 1658–1669, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>. Acesso em: 14 abr. 2021.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; LUZ, Bruno Batista de Carvalho. Courts as organizations: governance and legitimacy. **BAR - Brazilian Administration Review**, [S. l.], v. 17, n. 4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200032>. Acesso em: 12 mai. 2021.

HONDEGHEM, Annie; ROUSSEAU, Xavier; SCHOENAERS, Frédéric (Org.). **Modernisation of the criminal justice chain and the judicial system**. Cham: Springer International Publishing, 2016. v. 50. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-25802-7>. Acesso em: 30 mai. 2021.

INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE (ICCE). **Global measures of court performance**. Sydney, Australia: International Consortium for Court Excellence, 2020. Disponível em: https://www.courtexcellence.com/_data/assets/pdf_file/0030/54795/GLOBAL-MEASURES-3rd-Edition-Oct-2020.pdf. Acesso em: 17 abr. 2021.

JACOMOSSI, Rafael Ricardo et al. O papel das boas práticas de gestão na competitividade das nações. **Humanidades & Inovação**, [S. l.], v. 6, n. 12, p. 88–89, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1193>. Acesso em: 14 mai. 2021.

JIANG, Kaifeng; MESSERSMITH, Jake. On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 6–33, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1384930>. Acesso em: 14 mar. 2021.

JONES, Janine L. Sander.; LINDERMAN, Kevin. Process management, innovation and efficiency performance: the moderating effect of competitive intensity. **Business Process Management Journal**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 335–358, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0026>. Acesso em: 12 mai. 2021.

KASSEM, Rassel et al. Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts. **Benchmarking: An International Journal**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 341–358, 2017.

Disponível em: www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm. Acesso em: 07 mar. 2021.

KAVADIAS, Stylianos; ULRICH, Karl T. Innovation and new product development: reflections and insights from the research published in the first 20 years of manufacturing and service operations management. **Manufacturing & Service Operations Management**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 84–92, 2020. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/msom.2019.0816>. Acesso em: 04 mai. 2021.

KERZNER, Harold. The future of project management. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v9i3.10685>. Acesso em: 14 abr. 2021.

KLINE, Stephen J.; ROSENBERG, Nathan. An overview of innovation. In: **Studies on Science and the Innovation Process**. World Scientific, 2009. p. 173–203. Disponível em: http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9789814273596_0009. Acesso em: 09 mai. 2021.

LUPO, Giampiero; VELICOGNA, Marco. Making EU justice smart? Looking into the implementation of new technologies to improve the efficiency of cross border justice services delivery. In: **Public Administration and Information Technology**: Springer, 2018. v. 24, p. 95–121. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-58577-2_6. Acesso em: 30 mai. 2021.

MATYUSZ, Zsolt. Configurational methods in operations management contingency research - overview and the introduction of multidimensional scaling as a possible new application. **Közgazdász Fórum**, [S. l.], v. 17, n. 118, p. 54–79, 2014. Disponível em: http://real.mtak.hu/16844/1/Matyusz_2014_Kozgazdasz_Forum.pdf. Acesso em: 30 mai. 2021.

MENDES, Américo et al. Barriers to social innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). **European Commission, DG Research**, [S. l.], v. 7th Framew, p. 61, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299706323_Barriers_to_Social_Innovation_A_deliverable_of_the_project_The_theoretical_empirical_and_policy_foundations_for_building_social_innovation_in_Europe_TEPSIE. Acesso em: 14 mai. 2021.

MOORE, Mark H. Public value accounting: establishing the philosophical basis. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 74, n. 4, p. 465–477, 2014. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/puar.12198>. Acesso em: 24 mai. 2021.

NAGAO, Paulo Issamu. **O papel do juiz na efetividade do processo civil contemporâneo**. 2012. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-29082013-114702/>. Acesso em: 07 mai. 2021.

NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht law review**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 102–116, 2011. Disponível em: <https://doaj.org/article/aaf5f79f5d7c4e09b22e88f9a6e395ff>. Acesso em: 14 mai. 2021.

O'BRIEN, Megan. **Court performance planning and measurement strategy paper**. Sydney, Australia, 2018. Disponível em: <https://www.fedcourt.gov.au/pjsi/reports/Court-Performance-Planning.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2021.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018**. [S.l.]: OECD, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-em>. Acesso em: 2 jun. 2020.

OHLSBOM, Roope; MALIRANTA, Mika. Management practices and allocation of employment:

evidence from finnish manufacturing. **International Journal of the Economics of Business**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 115–138, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=cijb20>. Acesso em: 30 mai. 2021.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**, [S. l.], v. 16, n. 1, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-24322020000100401&tlng=pt. Acesso em: 14 mai. 2021.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. 1 ed. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2012.

PELIVANOVA, Natasa; DIMESKI, Branko. Efficiency of the judicial system in protecting citizens against administrative judicial acts: the case of Macedonia. **International Journal for Court Administration**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 45, 2011. Disponível em: <http://www.iacajournal.org/article/10.18352/ijca.62/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

PISANO, Gary P. You need an innovation strategy. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. Innovation, n. June, p. 44–54, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>. Acesso em: 14 abr. 2021.

PROCOPIUCK, Mario. Information technology and time of judgment in specialized courts: what is the impact of changing from physical to electronic processing? **Government Information Quarterly**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 491–501, 2018. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X17300941?casa_token=5W_o_IFY8CEAAAAA:X8Dm6jOa3o6_Vy5dqTYxtya3eYpQ1gSZDM0PMuLANzlkG2TW_d0Oa2wLJ6y8yLKeZ_MNmWBvHA. Acesso em: 15 jun. 2020.

RODRIGUES, Fillipe Azevedo; MELO, Elda Silva do Nascimento. Formação de formadores da magistratura: avaliação de impacto e representações sociais de um juiz ideal. **Revista Jurídica Luso-brasileira**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 673–709, 2021. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/3/2021_03_0673_0709.pdf. Acesso em: 14 mai. 2021.

SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. In: **Cadernos Enap**. Brasília: Enap, 2020. p. 45. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 24 mai. 2021.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 07–19, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569>. Acesso em: 30 mai. 2021.

SOURDIN, Tania; LI, Bin; MCNAMARA, Donna Marie. Court innovations and access to justice in times of crisis. **Health Policy and Technology**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 447–453, 2020. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2211883720300927>. Acesso em: 25 mai. 2021.

SPIGELMAN, James J. Measuring court performance. **Journal of Judicial Administration**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 69, 2006. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1806782>. Acesso em: 23 mai. 2021.

STAŃCZYK-HUGIET, Ewa; PIÓRKOWSKA, Katarzyna; STAŃCZYK, Sylwia. Demystifying emergence of organizational routines. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 30, n.

4, p. 525–547, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-03-2016-0048/full/html>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SUNG, Huang-Chih. Can online courts promote access to justice? A case study of the internet courts in China. **Computer Law & Security Review**, [S. l.], v. 39, p. 105461, 2020. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0267364920300662>. Acesso em: 22 mai. 2021.

SZMRECSÁNYI, Tamás. Joseph A. Schumpeter: economic theory and entrepreneurial history. **Revista Brasileira de Inovação**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 201, 2009. Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648859>. Acesso em: 15 jun. 2020.

TEIXEIRA, Janaina Angelina; RÊGO, Mariana Carolina Barbosa; SILVA FILHO, Antonio Isidro da. Inovação no Judiciário: coprodução, competências e satisfação do usuário na mediação judicial. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 54, n. 3, p. 381–399, mai.-jun. 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122020000300381&tlng=pt. Acesso em: 14 mai. 2021.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. In: SANTOS, Hélio Tadeu Martins dos (Org.). **O método qualitativo na investigação de sentidos: uma proposta multipolar para estudos organizacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WORLD BANK. **Good practices for courts: helpful elements for good court performance and the world bank's quality of judicial process indicators**. Washington, 2016. Disponível em: www.worldbank.org. Acesso em: 26 mai. 2021.

WORLD JUSTICE PROJECT (WJP). **WJP Rule of Law Index 2020**. Washington, 2020. Disponível em: <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2020>. Acesso em: 24 mai. 2021.

XU, Lu et al. Quality management theory development via meta-analysis. **International Journal of Production Economics**, [S. l.], v. 229, p. 107759, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107759>. Acesso em: 14 mai. 2021.

Recebido em 30 de maio de 2021
Aceito em 16 de junho de 2021