

### INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO E O PRÊMIO INNOVARE

**Fernanda Gléria Pereira Borges<sup>1</sup>.**

Universidade Federal de Goiás, Goiânia, Goiás.

<http://lattes.cnpq.br/8399326122692273>

**RESUMO:** Este artigo teve por objetivo analisar os relatórios gerados pelo banco de práticas do Prêmio Innovare, especificamente iniciativas premiadas, nas categorias juiz e tribunal, da 11<sup>a</sup> a 20<sup>a</sup> edição, ocorridas entre os anos de 2014 a 2023. Logo após, confrontá-los com um *framework* previamente elaborado, a fim de demonstrar como pode ser caracterizada a inovação no judiciário. Para alcançar os objetivos, foi adotada uma metodologia de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e natureza aplicada, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se dados secundários e análise de conteúdo. Os resultados apontam que a inovação no judiciário, com base nos dados analisados, é na maioria das vezes, orientada ao problema, incremental e voltada aos serviços. A atividade de implementação é a principal fonte de evidência da sua ocorrência. A resistência à inovação e a limitação de recursos humanos são os principais entraves ao seu desenvolvimento. O trabalho em equipe é o principal facilitador para a sua ocorrência. A coprodução verifica-se em metade dos casos. A liderança transformadora e o conhecimento do usuário e do ambiente são capacidades verificadas em todos os casos analisados. Por fim, a melhoria da imagem e das relações institucionais são os principais resultados perseguidos pelas práticas analisadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Poder Judiciário. Prêmio Innovare.

### INNOVATION IN THE JUDICIARY AND THE PRÊMIO INNOVARE

**ABSTRACT:** This article aimed to analyze the reports generated by the Innovare Award's best practices bank, specifically the awarded initiatives in the categories of judge and court, from the 11th to the 20th edition, occurring between the years 2014 to 2023. Subsequently, these reports were compared with a previously developed framework to demonstrate how innovation in the judiciary can be characterized. To achieve these objectives, a descriptive research methodology was adopted, with a qualitative approach and applied nature, through bibliographical and documentary research, utilizing secondary data and content analysis. The results indicate that innovation in the judiciary, based on the analyzed data, is mostly problem-oriented, incremental, and service-oriented. The implementation activity is the main

source of evidence for its occurrence. Resistance to innovation and limitations in human resources are the main barriers to its development. Teamwork is the primary facilitator for its occurrence. Co-production is evident in half of the cases. Transformational leadership and knowledge of the user and the environment are capacities observed in all analyzed cases. Finally, improving image and institutional relations are the main outcomes pursued by the analyzed practices.

**KEYWORDS:** Innovation. Judiciary. Prêmio Inovare.

## INTRODUÇÃO

Os conceitos de inovação trazem consigo a ideia de novidade e rompimento com padrões anteriores, podendo ser sintetizado como fazer algo de forma diferente e com isso provocar novos resultados (Schumpeter, 1934). Vale salientar que a iniciativa privada não detém a exclusividade do tema, sendo notável a relevância do assunto no setor público (Mulgan; Albury, 2003).

Nesse cenário, convém salientar que, conforme pontuam Cavalcante et al (2017), a progressiva demanda por qualidade nos serviços públicos, a necessidade de contornar problemas públicos cada vez mais complexos, transversais e incertos, não dão espaço à administração pública, a não ser prover políticas inovadoras.

Nessa perspectiva, cumpre ressaltar que também o judiciário possui seus problemas ditos complexos e que em razão deles vivencia uma crise que se prolonga há tempos. Desde que na segunda metade do século XX, o Estado ampliou os direitos sociais, mas, em contrapartida, deixou de criar políticas públicas que os tornassem efetivos, os tribunais do país foram abarrotados com um número excessivo de ações e não conseguindo dar resposta à sociedade em tempo razoável, foram duramente criticados por sua morosidade, além de outros problemas apontados, tais como, falta de transparência e dificuldade de acesso aos cidadãos (Teixeira; Rêgo, 2017).

Como resposta à crise relatada e depois de muita discussão, em 2004, foi publicada a Emenda Constitucional nº 45, que como muito bem pontuado por Teixeira e Rêgo (2017) instituiu a reforma do judiciário e propôs importantes inovações para este órgão, orientadas principalmente para a melhora da transparência e da eficiência e também da realização do princípio da segurança jurídica de forma mais efetiva.

No mesmo ano em que publicada a Emenda, foi realizada a primeira edição do concurso Inovare, o qual pretendia identificar, divulgar e difundir práticas inovadoras que contribuíssem para o aprimoramento da justiça.

Cumpre ressaltar que conquanto a inovação tenha se tornado recentemente uma tendência, ainda há lacunas teóricas, empíricas, metodológicas e políticas na literatura do tema, conforme apontam Galouj e Zanfei (2013). Tal fato pode ser confirmado quando se busca especificamente por estudos voltados ao processo de inovação no poder judiciário.

Nesse ponto, cumpre pontuar o alto potencial da análise de prêmios como forma de contribuir para a compreensão da inovação em organizações públicas. Nesse sentido, cita-se Ferreira et al (2014), que a partir da análise de alguns casos premiados do Prêmio Inovação na Administração Pública Federal, pretenderam descrever como é a inovação em serviços de saúde no Brasil e Cavalcante et al (2017), que colocando o Concurso Inovação no Setor Público como objeto de estudo, intentaram investigar aspectos cruciais relativos à inovação na gestão pública federal.

Em retomada ao último trabalho mencionado no parágrafo anterior, cumpre observar que além da análise do prêmio, os autores utilizaram um framework de análise construído por estes a partir da adequação da literatura internacional à situação brasileira, demonstrando que a utilização de mencionada ferramenta é extramente eficaz na construção de medidas acerca da inovação, ajudando a ordenar conceitualmente e categorizar ideias e visões sobre o tema no setor público, o que é corroborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (OECD, 2005), em sua proposição de inovação.

Por conseguinte, seguindo os mesmos moldes do estudo retro aludido, com o direcionamento da pesquisa para a inovação no poder judiciário, a partir de dados coletados do prêmio Innovare, é o que se espera com este trabalho, por meio dos métodos que mais adiante se expõe.

## OBJETIVO

Este artigo tem por objetivo analisar os relatórios gerados pelo banco de práticas do Prêmio Innovare, mais especificamente iniciativas premiadas, nas categorias juiz e tribunal, da 11ª a 20ª edição, ocorridas entre os anos de 2014 a 2023. Logo após, confrontá-los com um *framework* previamente elaborado, a fim de demonstrar como pode ser caracterizada a inovação no judiciário.

## METODOLOGIA

Este estudo se trata de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e natureza aplicada, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se dados secundários e análise de conteúdo. Optou-se pela pesquisa descritiva porque esta é a que mais se coaduna com objetivo desse trabalho.

A pesquisa documental fundamentou-se na análise dos relatórios extraídos do banco de práticas do Prêmio Innovare, o qual pode ser localizado no endereço eletrônico: <https://www.premioinnovare.com.br>. O concurso contempla práticas em sete categorias, a saber, Tribunal, Conselho Nacional de Justiça, Juiz, Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia e Justiça e Cidadania. Além disso, entre 2004 a 2023, já contou com 23 edições. As iniciativas disponibilizadas no banco de práticas podem ser classificadas em deferida, destaque, homenageada e premiada.

No presente trabalho, como o intuito é demonstrar como pode ser caracterizada a inovação no judiciário, a busca foi refinada de modo a favorecer o recorte dado por seu objetivo, ou seja, iniciativas premiadas, nas categorias juiz e tribunal, da 11<sup>a</sup> a 20<sup>a</sup> edição, ocorridas entre os anos de 2014 a 2023, valendo ressaltar que não foi incluída a categoria Conselho Nacional de Justiça, porque no filtro categoria, não consta essa opção, totalizando, por fim, 20 experiências de inovação, segundo os critérios adotados pela pesquisa.

Após esse processo, foram extraídos do site, os relatórios de cada uma das práticas selecionadas. Os relatos passaram pela análise de conteúdo proposta por Bardin (2006). A princípio, na pré-análise, procedeu-se a uma leitura flutuante do material. Logo após, fez-se a exploração do material, com o intuito de detectar, as informações de interesse do estudo. Por fim, as informações foram categorizadas de modo a contemplar as variáveis do framework eleito.

A pesquisa bibliográfica baseou-se na busca de conceitos do termo inovação, na contextualização do tema no âmbito do poder judiciário, e ainda no estudo do *framework* elaborado por Cavalcante *et al* (2017), com a visitação de obras por eles citadas. Nesse ponto, cumpre esclarecer no que consistiu o brilhante trabalho.

A partir da análise de modelos internacionais, a saber, o Mepin, nos países nórdicos, o Nesta, no Reino Unido, e o APSII, na Austrália, os autores, com a intenção de construir medidas que ajudassem a organizar conceitualmente e compreender a natureza da inovação no setor público no contexto do Brasil, formularam um *framework* mais adequado à realidade brasileira.

Iniciando-se pelos fatores que influenciam a inovação, quais sejam, os antecedentes, também denominados indutores, o estudo retro mencionado, inspirado por Halvorsen *et al* (2005), Koch e Hauknes (2005) e Angolla e Lill (2013), destaca alguns de seus tipos, a saber:

- Orientado a problema: nesse caso o ponto de partida da inovação é um ou vários problemas;
- Não orientado a problema: a inovação não é empreendida para solução de um problema específico, mas para melhorar uma situação anterior;
- Impulso político: a inovação advém de mudanças estratégicas no serviço público, orientadas do topo para a base, motivadas por ideologia ou como resposta a situações críticas e pressões, ou ainda, como reflexo de imposição de metas de desempenho;
- Fatores tecnológicos: a inovação acontece em razão da oportunidade criada pelo aparecimento ou disponibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação;
- Imposição legal: a inovação é induzida por normas, regulamentos, leis, decretos, emendas constitucionais ou ações governamentais.

Quanto ao processo de inovação, Cavalcante *et al* (2017), influenciados por Gallouj e Savona (2009) e Bloch (2011), literatura também revisada por este trabalho, após fazerem as devidas digressões, destacam as fases que caracterizam o ciclo, dividindo-as em ideação, seleção, implementação e difusão de ideia. Classificam os modelos de inovação em três, a saber, radical, incremental e de melhorias. E quanto ao lócus da inovação delimitam-nos em quatro tipos, quais sejam, produto/serviço, processo, organização e comunicação.

Nesse ponto, cumpre esclarecer, que conforme elucida Gallouj e Savona (2009), a inovação radical ocorre em razão da criação de um novo conjunto de vetores de competências, características técnicas e de serviço. A inovação incremental, por sua vez, é definida pela adição, eliminação ou substituição de competências ou de características técnicas existentes na organização. Por fim, a inovação de melhoria acontece quando há um aumento de qualidade nos elementos mencionados, embora os demais vetores continuem inalterados.

Pertinente aos condicionantes ou determinantes do processo de inovação, Cavalcante *et al* (2017) dividem o estudo em barreiras e facilitadores de inovação; coprodução; e capacidade de inovação. As barreiras e facilitadores, no entender de Isidro Filho *et al* (2011), podem ser compreendidos como variáveis individuais e organizacionais que repercutem, respectivamente, de maneira negativa ou positiva sobre a inovação. A coprodução, por sua vez, de acordo com a visão de Brudney e England (1983, *apud* Cavalcante, 2017), resulta da interação entre dois conjuntos de participantes de uma relação que resulta em uma produção conjunta.

Por fim, a capacidade de inovação merece um parágrafo a parte. Por meio do estudo realizado por Valladares *et al* (2014), as capacidades foram sintetizadas em sete categorias, a saber:

- Liderança transformadora: aquela que conscientiza seus seguidores da importância e valor do trabalho a ponto de induzi-los a priorizar os interesses da organização e deixar interesses pessoais de lado, além de ativar suas necessidades de ordem superior.
- Intenção estratégica de inovar: a organização está em um patamar em que disposta a assumir riscos que favoreçam a mudança, desenvolvimento tecnológico e inovação, estabelece suas estratégias orientadas a esse fim.
- Gestão de pessoas para inovação: a organização estabelece metas desafiadoras e permite que os empregados, com liberdade e autonomia, decidam como alcançá-las, favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos dela.
- Conhecimento do usuário e do ambiente: aptidão da organização em perceber os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências dos usuários e ambiente.

- Gestão estratégica da tecnologia: gestão do processo de geração e desenvolvimento de tecnologias, com intenção de criação de valor. O processo de gestão tecnológica envolve cinco estágios: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção.
- Organicidade da estrutura organizacional: está relacionado a como a estrutura é qualificada pelo consentimento de autonomia, flexibilidade de controle, comunicação horizontal aberta, apreciação do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais.
- Gestão de projetos: Planejamento, suprimento dos recursos, execução e controle do processo de execução. Abrange avaliação, análise e planejamento do projeto, com intenção de ganhar entendimento, comprometimento e amparo tanto da corporação, quanto da equipe envolvida.

No campo dos resultados da inovação, os quais, no dizer de Cavalcante *et al* (2017), retratam, principalmente a sensação de aprimoramento dos serviços públicos pela sociedade. Cumpre citar Vieira (2015), o qual por meio de uma revisão teórica os divide da seguinte forma:

- Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços: efeitos positivos na entrega do serviço ou no próprio serviço, percebidos pelo aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários.
- Melhoria da gestão organizacional: efeitos positivos em relação a eficiência e efetividade da organização, percebidos por meio de ganhos na produtividade e melhoria de resultados em indicadores de desempenho.
- Melhoria da imagem e das relações institucionais: efeitos positivos com relação à imagem da organização e na sua interação com outras organizações, percebidos por meio da melhoria da capacidade de solução de problemas sociais, no crescimento da notoriedade da organização e da interação de parceiros.
- Melhoria do clima organizacional: aperfeiçoamento nas condições de trabalho, no contentamento dos colaboradores e no desenvolvimento da cultura de inovação.

Ao formularem o presente *framework*, influenciados por referenciais consolidados e difundidos em diferentes países, Cavalcante *et al* (2017), tiveram a intenção de verificar as experiências de inovação no setor público federal, por meio da análise das experiências finalistas e premiadas no concurso organizado pela Enap (Escola Nacional de Administração Pública), entre os anos de 1999 a 2014.

O que se propõe com o presente estudo é colocar uma lente sobre o poder judiciário, por meio da análise dos relatórios gerados pelas práticas premiadas no Prêmio Inovare, nas categorias juiz e tribunal, nos últimos dez anos. Os documentos selecionados passaram por análise de conteúdo. A partir daí foram confrontados com o framework eleito. Destacadas as variáveis, nas quais também se incluiu a área temática, foram construídas tabelas para

organização e registro dos dados.

Ainda que limitações possam ser verificadas na proposta apresentada, a presente iniciativa tem o intuito de contribuir para o avanço da pesquisa nesse campo, mormente, dando protagonismo ao poder judiciário.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo podem ser tipificados como descritivos. Isso porque, através de um *framework* previamente elaborado, foram caracterizados diversos construtos em termos de evidências empíricas no contexto do Prêmio Innovare. Inicialmente descreve-se que quanto a temática, foi analisada a resposta ao quesito: “assunto preponderante”, presente no formulário preenchido pelos concorrentes, sendo que somente sete dos premiados responderam a essa indagação, relatando as seguintes temáticas: violência doméstica, em duas ocasiões; educação em direitos; acesso à justiça; transparência; desburocratização; e proteção de crianças, adolescentes e idosos.

Essa breve amostra dos temas que envolveram as práticas analisadas, permite retomar o que disse Cavalcante *et al* (2017), segundo o qual, a necessidade de contornar problemas públicos cada vez mais complexos transversais e incertos compele a administração pública a prover políticas inovadoras, isso porque todos os assuntos preponderantes identificados nos relatórios, remetem a problemas públicos, três deles próprios do judiciário, os quais foram apontados por Teixeira e Rêgo (2018) em linhas pretéritas, fazendo-se oportuno, nesse ponto, lembrá-los, a saber, morosidade, falta de transparência e dificuldade de acesso aos cidadãos.

Em confirmação ao que foi dito no parágrafo anterior, verifica-se, que quanto aos indutores, 40% das práticas descrevem em seus relatórios, iniciativas voltadas à resolução de problemas. Pelo que se depreende do resultado alcançado, há uma tendência de que a inovação nesse órgão seja motivada ao tratamento de problemas específicos.

Pertinente ao processo de inovação, cumpre salientar que no que atine ao ciclo, todas as práticas relataram a ocorrência da implementação. Referente às fases de ideação e seleção, extrai-se dos relatórios examinados, que o formulário a que foram submetidos os candidatos, dava ênfase à implementação e não favorecia o detalhamento delas, supõe-se que por essa razão apenas uma das práticas as mencionou. Com relação à difusão, cinco das práticas relataram a sua ocorrência, valendo ressaltar que em somente três delas havia um campo específico no relatório que amparava sua explanação pelos candidatos.

Quanto aos modelos de inovação é possível inferir dos dados analisados, que a inovação incremental é a principal forma como o judiciário inova (55%). A pesquisa aponta para uma disposição a aproveitar elementos existentes nas estruturas organizacionais, focando em modificá-los ou melhorá-los.

Por último, quanto ao lócus da inovação destacam-se a inovação de serviço (55%) e de processo (35%), o que, conforme extrai-se da leitura dos relatórios objeto de análise dessa pesquisa, traduz preocupação na efetiva entrega da prestação jurisdicional, proteção do bem jurídico tutelado e duração razoável do processo.

Pertinente aos determinantes da inovação, partindo das barreiras, foram destacadas com veemência pelos candidatos premiados, representando 40% das queixas nos relatórios analisados, a resistência à inovação, incluídas nesse segmento a descrença, desconfiança e falta de comprometimento, entre os beneficiários, equipe e órgão. No mesmo patamar estão as limitações de recursos humanos, manifestando-se sobretudo na rotatividade de pessoal e sobrecarga de trabalho. No que concerne aos facilitadores, o trabalho em equipe foi suscitado como fator determinante de sucesso das práticas, em 85% dos casos analisados.

Atinente à coprodução ou cocriação, observou-se que a autoria das práticas foi atribuída a mais de uma pessoa ou a um colegiado em 50% dos casos. Além disso, observou-se que em 95% das práticas analisadas foi relatada a existência de equipes, sendo destaque a existência de equipes mistas que contam com a presença de representantes de outros órgãos em 30% dos casos. Também não passou despercebido a existência de parcerias, notada em 80% das iniciativas premiadas. Todos esses dados induzem ao entendimento de que a combinação de recursos, aprendizado e competências entre parceiros, atores envolvidos e interessados na inovação são significativos para o êxito de experiências organizacionais inovadoras.

Por último, no tocante à capacidade de inovação, verificou ser determinante em todos os casos analisados de inovação no judiciário, a existência de uma liderança transformadora e o conhecimento do usuário e do ambiente.

Por último, no que alude aos resultados, nota-se que a melhoria da imagem e das relações institucionais alcançou 55% das práticas, sendo percebida por meio da capacidade de solução de problemas sociais, valendo citar, por exemplo, as iniciativas voltadas à reestruturação de famílias vítimas da violência doméstica, ao amparo às pessoas em situação de rua, à promoção da adoção de crianças acima de sete anos ou deficientes, à preocupação com o futuro profissional de jovens que em razão da idade estão prestes a deixar os abrigos. Todas as práticas mencionadas, além das demais que foram assim classificadas, foram cercadas de interação com uma diversidade de parceiros e contribuíram para o aumento da notoriedade do judiciário.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar os relatórios gerados pelo banco de práticas do Prêmio Inovare, mais especificamente iniciativas premiadas, nas categorias juiz e tribunal, da 11ª a 20ª edição, ocorridas entre os anos de 2014 a 2023. Logo após, confrontá-los com um *framework* previamente elaborado, a fim de demonstrar como pode ser caracterizada a inovação no judiciário.

Os resultados apontam que a inovação no judiciário, com base nos dados analisados, é na maioria das vezes orientada ao problema. Além disso, a atividade de implementação é a principal fonte de evidência da sua ocorrência. Dentre os modelos, destaca-se o incremental. Quanto ao lócus da inovação sobressai a de serviço. Concernente às barreiras, evidencia-se a resistência à inovação e a limitação de recursos humanos como principais entraves ao seu desenvolvimento. Por outro lado, o trabalho em equipe é apontado como principal facilitador para a sua ocorrência. A coprodução verifica-se em metade dos casos. A liderança transformadora e o conhecimento do usuário e do ambiente são capacidades verificadas em todos os casos analisados. Por fim, notabiliza-se a melhoria da imagem e das relações institucionais como principal resultado perseguido pelas práticas analisadas.

## REFERÊNCIAS

- AGOLLA, Joseph E.; VAN LILL, J. B. **Public sector innovation drivers: a process model.** Journal of Social Sciences, 2013.
- BLOCH, Carter. **Measuring public innovation in the Nordic countries:** Copenhagen Manual. Copenhagen: Mepin, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006.
- CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: Enap: Ipea, 2017.
- Ferreira, Vicente da Rocha Soares; Najberg, Estela; Ferreira, Cintia Bragheto; Barbosa, Nelson Bezerra; Borges, Cândido. **Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal.** Revista de Administração Pública, 48(5), 1207-1227, 2014.
- GALLOUJ, Faïz; SAVONA, Maria. **Innovation in services: a review of the debate and a research agenda.** Journal of Evolutionary Economics, v. 19, n. 2, 2009.
- GALLOUJ, Faïz; ZANFEI, Antonello. **Innovation in public services: filling a gap in the literature.** Structural Change and Economic Dynamics, v. 27, p. 89-97, Dec. 2013.
- HALVORSEN, Thomas. **On the differences between public and private sector innovation.** Oslo: Nifu Step, 2005.
- ISIDRO-FILHO, Antônio; GUIMARÃES, Tomas de Aquino; PERIN, Marcelo Gattermann.

**Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais.** Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 4, out./ dez. 2011.

KOCH, Per; HAUKNES, Johan. **Innovation in the public sector.** Oslo: Nifu Step, 2005. (Publin Report, n. D20).

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual:** guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. ed. The measurement of scientific and technological activities. Paris: OECD Publishing, 2005.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. **Innovation in the public sector.** London: Strategy Unit/ Cabinet Office, 2003.

SCHUMPETER, Joseph. **Theory of economic development.** Cambridge: Harvard University Press, 1934.

TEIXEIRA, Janaina Angelina; REGO, Mariana Carolina Barbosa. **Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro.** Revista Ciências Administrativas. v. 23, n. 3, set./dez. 2017.

VALLADARES, Paulo Sérgio Duarte de Almeida.; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de; DI SERIO, Luiz Carlos. **Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura.** Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 5, 2014.

VIEIRA, Lear Valadares. **Inovação no setor público:** indutores, capacidades, tipos e resultados de inovação. 2016. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.