Brazilian Journal of Development

O impacto da inovação no Poder Judiciário: um ensaio teórico

The impact of innovation on the judiciary: a theoretical essay

DOI:10.34117/bjdv5n8-087

Recebimento dos originais: 14/07/2019
Aceitação para publicação: 23/08/2019

Isabelle de Baptista
Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE
Mestre em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória - FDV
Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT
Endereço: Rua Castro Alves, 102, Centro, Barra do Garças/MT, Cep 78.600-000, Brasil
E-mail: isabelledebaptista@hotmail.com

Priscila Rezende da Costa
Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo - FEA/USP
Instituição: Universidade Nove de Julho - UNINOVE
Endereço: Rua Vilela, 750, apto 172, Tatuapé, CEP 03314-000, São Paulo/SP, Brasil
E-mail: priscilarezende@yahoo.com.br

RESUMO

Embora os tribunais tenham desempenhado um importante papel nas últimas décadas, restringindo e alterando a política jurisdicional em uma variedade de assuntos, o sistema judicial brasileiro foi simultaneamente rotulado de "disfuncional". Quanto à percepção e avaliação do funcionamento da Justiça, apesar da ampliação da judicialização, “as pessoas ainda identificam como um instrumento com muitas falhas, em especial a veem como lenta, cara e exposta à interferências externas”. Para responder a este cenário, as discussões sobre as reformas necessárias no serviço público emergem na literatura e na academia. Desta forma, justifica-se o debate sobre o impacto da implementação da inovação no Poder Judiciário brasileiro é de suma importância, de modo que possamos encontrar soluções que possam corrigir as deficiências do sistema e melhorar a percepção da sociedade em relação ao funcionamento da Justiça. A inovação não apresenta somente aspectos positivos. Lideranças e sociedade precisam considerar as possíveis dificuldades resultantes de mudanças radicais nos processos e serviços públicos. Por exemplo, a implantação do processo judicial eletrônico aumentou os níveis de trabalho e pressão de advogados e juízes, resultando em perda de qualidade de vida e problemas de saúde. No mais, é preciso ressaltar que a inovação é um resultado de parcerias e esforços dentro do aparelho do Estado, e de desenvolvimento contínuo das competências individuais e organizacionais, e, também, do desenvolvimento de uma cultura propícia à inovação e à mudança.

Palavras-Chave Inovação no Poder Judiciário, Inovação no Serviço Público, Modernização do Serviço Público, New Public Management

Brazilian Journal of Development

ABSTRACT

Although the courts have played an important role in recent decades, restricting and changing judicial policy on a variety of issues, Brazilian judicial system was simultaneously labeled "dysfunctional." Regarding the perception and evaluation of the functioning of justice, despite the increase in judicialization, "people still identify as an instrument with many flaws, in particular they see it as slow, expensive and exposed to external interference." In order to respond to this scenario, discussions about the necessary reforms in the public service emerge in literature and academia. In this way, the debate about the impact of the implementation of innovation in the Brazilian Judicial Branch is justified, so that we can find solutions that can correct the deficiencies of the system and improve the perception of society regarding the functioning of Justice. Innovation does not only have positive aspects. Leadership and society need to consider the possible difficulties resulting from radical changes in public processes and services. For example, the implementation of electronic court proceedings has increased levels of work and pressure of lawyers and judges, resulting in loss of quality of life and health problems. Moreover, innovation is a result of partnerships and efforts within the State apparatus, and the continuous development of individual and organizational skills, as well as the development of a culture conducive to innovation and change.

Keywords: Innovation in Judiciary; Innovation in Public Service; Public Service Modernization; New Public Management

1 INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) conferiu ao Poder Judiciário autonomia institucional e um complexo sistema de controle de constitucionalidade das leis e atos normativos (Mendes, 2008).

Embora os tribunais tenham desempenhado um importante papel jurisdicional nas últimas décadas, restringindo e alterando a política judicialem uma variedade de assuntos, o sistema judicial brasileiro foi simultaneamente rotulado de "disfuncional" (Taylor, 2005). Quanto à percepção e avaliação do funcionamento da Justiça, apesar da ampliação da judicialização, “as pessoas ainda identificam como um instrumento com muitas falhas, em especial a veem como lenta, cara e exposta às interferências externas” (Duarte, 2016, p. 20).

Grande parte das críticas da sociedade sobre o Poder Judiciário é relacionada ao tempo que os órgãos judiciais levam para decidir (Abramo, 2010). Em pesquisa realizada por Duarte (2016) que analisou a relação da opinião pública e o Poder Judiciário, em relação à confiança nas instituições judiciais, o estudo revelou uma informação “bastante alarmante”, visto que “mais de 60% dos entrevistados não considera o Poder Judiciário uma instituição confiável” (Duarte, 2016, p. 19).

As consequências das deficiências do sistema judicial recaem sobre todo o conjunto social. O funcionamento precário do sistema de Justiça (Castro, 2011), inclusive, promove

consequências negativas sobre a economia, como no mercado de crédito, spreads bancários, indicadores do mercado de trabalho e formação bruta de capital e inovação tecnológica.

Para responder a este cenário, as discussões sobre as reformas necessárias no serviço público emergem na literatura e na academia (Calvalcante & Cunha, 2017). Estudos iniciais indicam que pesquisas sobre impacto da inovação no Poder Judiciário ainda são incipientes (Guimarães & Sousa, 2018) e que a inovação no serviço público, em geral ocorre "por meio de iniciativas descoordenadas do que propriamente como um resultado de esforços estratégicos e deliberados." (Cavalcante & Cunha, 2017, p. 27).

Desta forma, justifica-se o debate sobre o impacto da implementação da inovação no Poder Judiciário, de modo que possamos encontrar soluções que possam corrigir as deficiências do sistema e melhorar a percepção da sociedade em relação ao funcionamento da Justiça.

2 METODOLOGIA

Neste estudo, a metodologia aplicada foi de revisão sistemática de literatura desde 2013 a 2018, com busca em bases de dados *Scopus, Scielo e Web of Science*, com o objetivo de explanar sobre a evolução cronológica dos estudos em inovação aplicáveis ao sistema de justiça.

Estudos sobre inovação e sistema de justiça foram buscados na base de dados *Web of Science, Scopus* e *Scielo,* disponíveis no Portal de periódicos da CAPES. A palavra-chave "inovação" foi utilizada juntamente com as palavras "sistemas de justiça", "tribunal", "corte", "judiciário", em português inglês. Os artigos recuperados ainda sofreram um filtro de área, sendo selecionadas as áreas de "*management*"; "*business*", "*public administration*", "*social sciences interdisciplinary*", "*computer science information systems*" e "*computer science artificial intelligence*", publicados no período de 2013 a 2018, considerando que as pesquisas em administração da justiça apoiam-se em referenciais teóricos de diversas áreas do conhecimento.

Em seguida, os estudos foram analisados e selecionados em relação com o tema inovação no sistema de justiça, numa abordagem das inovações no âmbito gerencial. Também foram selecionados artigos revisados por pares, sendo excluídas as publicações referentes a entrevistas, resenhas, anais de eventos e conferências. Não foram identificadas publicações exclusivamente teóricas sobre o tema.

Brazilian Journal of Development

3 PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

A CRFB, promulgada em 5 de outubro de 1988, estabeleceu um novo marco político no país, ante ao restabelecimento do regime político democrático. Nesse contexto, os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário integram a República Federativa do Brasil e possuem funções específicas, nos termos do artigo 2º, CRFB, sendo todos eles independentes e harmônicos entre si.

A CRFB conferiu ao Poder Judiciário e ao Ministério Público autonomia institucional, "desconhecida na história de nosso modelo constitucional e que se revela, igualmente, singular e digna de destaque também em nosso plano do direito comparado" (Mendes, 2008). Outro marco da CRFB foi o reconhecimento de direitos que atingem toda a coletividade como a proteção ambiental, a proteção decorrente das relações de consumo, o direito à paz e ao desenvolvimento. Além disso, a CRFB trouxe um complexo sistema de controle de constitucionalidade das leis e atos normativos (Mendes, 2017; Mendes & Branco, 2011).

Desta forma, verifica-se que a CRFB impôs profundas modificações em toda a estrutura jurídica brasileira, em especial propiciou, como nunca antes, uma incomparável judicialização dos mais diversos conflitos, reconheceu novos direitos outrora negados ou inexistentes no Brasil, e permitiu um acesso à justiça por meio de instrumentos facilitadores como a isenção de custas processuais para indivíduos hipossuficientes econômicos, multiplicação do número de varas e comarcas em todo o país, implantação de juizados especiais, implantação e ampliação dos processos judiciais eletrônicos, maior independência e ampliação na atuação do Ministério Público, fortalecimento das defensorias públicas, entre tantas outras inovações que propiciaram, nas últimas décadas, um crescimento expressivo da atuação do Poder Judiciário em todo o Brasil (Alexy, 2008; Bonavides, 2011; Tavares, 2010).

Todavia, o Poder Judiciário não ficou imune às transformações que atingiram todo o setor público, dentro das diretrizes defendida pela corrente denominada *New Public Management*. Nesse sentido, "é possível resumir a preocupação central da Nova Gestão Pública como a combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilização da administração pública" (Sano & Abrucio, 2008), com base em três mecanismos fundamentais:

a) **adoção de uma administração pública voltada para resultados**, baseada em mecanismos de contratualidade da gestão, com metas, indicadores e formas de

Brazilian Journal of Development

cobrar os gestores, e apoiada na transparência das ações governamentais, possibilitando o controle maior dos cidadãos e o uso de outros instrumentos de *accountability*;

b) **existência de uma pluralidade de provedores de serviços públicos**, pautados no vínculo da contratualidade;

c) combinação entre a **flexibilização da gestão burocrática** e o aumento da **responsabilização dos agentes da administração pública** (Sano & Abrucio, 2008).

Uma característica da Nova Gestão Pública é um constante conflito, "de um lado, pelo reforço da liderança e capacidade de gestão dos burocratas, o que demanda a ampliação de seu poder discricionário; e, por outro lado, pela redução dos controles burocráticos em favor do controle por metas, isto é, o controle dos fins, e não o controle dos meios" (Filgueiras & Aranha, 2011, p. 356).

Nesse processo, é possível verificar as alterações promovidas pela EC (Emenda Constitucional) nº 45/2004, e destacam-se a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), instituídos com a finalidade de realizar o controle, em âmbito administrativo, de todo o Poder Judiciário e do Ministério Público brasileiros, respectivamente, com vistas à melhoria da prestação dos serviços jurisdicionais. Em relação ao CNJ, são definidas diretrizes, estabelecidas a partir de resoluções e orientações, a serem implementadas por todos os tribunais brasileiros, no que tange ao planejamento estratégico, proposição de políticas judiciárias e modernização tecnológica do Judiciário (Branco, 2015; Gomes & Freitas, 2017; Oliveira, 2017).

A partir da Resolução CNJ nº 70 de 2009, o planejamento estratégico do Poder Judiciário em nível nacional foi formalizado e divulgado, estipulando metas de caráter obrigatório para todos os tribunais de justiça do país (FGV, 2013).

No quadro 1 estão sintetizados estudos teóricos e empíricos que abordam a gestão no sistema de justiça no Brasil. Desses estudos, foram identificados componentes de análise, considerados como centrais para a implementação de mudanças na gestão do sistema de justiça no Brasil. As pesquisas indicadas no quadro também demonstram a ampliação do interesse científico sobre a gestão do sistema de justiça, visando à eficiência da prestação dos serviços jurisdicionais.

Tabela 1. Informações sobre os artigos selecionados sobre gestão no sistema de Justiça

Brazilian Journal of Development

Componentes de análise centrais aos estudos	Descrição dos componentes	Referências
Planejamento Estratégico	- Definição de metas, objetivos, ações, definição de indicadores para verificação do atingimento de resultados; - Capacidade de ampliação da produtividade na prestação de serviços jurisdicionais.	(Branco, 2015; 2017)
Governança	- Independência funcional; - *Accountability*; - Acesso à justiça; - Estrutura; - Recursos estratégicos; - Desempenho de todo sistema judicial; - Mensuração do desempenho dos tribunais; - Descongestionamento dos processos, maior agilidade na finalização das ações; - Implantação de novas tecnologias; - Substituição do processo em papel para o eletrônico; - Implantação de políticas de governança para estimular acesso à justiça, responsabilidade, independência, controle dos recursos e estrutura.	(Akutsu & Guimarães, 2012; Caldas & Silva, 2016;Guimarães, et al., 2018)
Desempenho	- Função diretiva em conjunto com a função jurisdicional; - Capacidade de gerir pessoas, equipes e planejamento do trabalho; - Gestão de conflitos; - Foco nos resultados; - Eficiência / produtividade; - Celeridade / Duração dos processos; - Acesso / abrangência; - Independência / autonomia;	(Kilimnik et al., 2006; Gomes & Guimarães, 2013; Gomes & Freitas, 2017; Guimarães, et al., 2018)

Brazilian Journal of Development

Componentes de análise centrais aos estudos	Descrição dos componentes	Referências
	- Qualidade / mérito das decisões; - Efetividade / confiança. - Gestão da demanda de processos; - Quantidade de juízes. - Práticas e políticas de gestão em todo o sistema de justiça.	
Participação do usuário	- Participação dos usuários de serviços jurisdicionais e na formulação de políticas judiciárias; - Capacidade de melhor identificação dos problemas que acarretam morosidade e aumento da litigiosidade; - Habilidade para alcançar maior eficiência, celeridade e confiança na prestação de serviços jurisdicionais, por meio da interação com os usuários do sistema de justiça.	(Gomes & Moura, 2018)
Eficiência	- Total das despesas financeiras dos órgãos que integram o sistema de justiça; - Total de pessoal auxiliar, servidores, magistrados; - Recursos investidos em tecnologia e tecnologia; - Número de novos casos / processos; - Recursos internos disponíveis; - Total de recursos oriundos de custas e recolhimentos diversos; - Quantidade de processos pendentes, novos e finalizados; - Enfrentamento da morosidade; - Gestão de processos; - Definição de política judiciária, com planejamento estratégico, organização e gestão do Poder Judiciário. - Implantação de tecnologia;	(Nogueira et al., 2012; Araújo, et al., 2015; Couto & Oliveira, 2016; Oliveira, et al., 2016; Oliveira, 2017)

Brazilian Journal of Development

Componentes de análise centrais aos estudos	Descrição dos componentes	Referências
	- Desenvolvimento de sistema de auxílio na tomada de decisões por gestores de unidades judiciárias. - Planejamento estratégico, com a definiço de metas anuais; - Mensuração de desempenho e eficiência.	
Legitimidade	- Reconhecimento legal e ético-social da atuação organizacional.	(Guimarães, et al., 2018)

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando o crescimento das taxas de industrialização, urbanização, consciência de direitos e credibilidade do aparato judicial, a consequência imediata é o aumento significativo da conversão dos conflitos e ações judiciais. Estudo realizado por Bezerra e Braga (2016) verifica-se que a crise numérica do Poder Judiciário e a consequente ampliação da morosidade da justiça decorreram de "uma realidade social com novas demandas, que passaram a ser judicializadas, sem que houvesse qualquer alteração das estruturas física e material do Poder Judiciário, fazendo com que o acesso ao judiciário seja fácil, mas a saída muito difícil" (Bezerra & Braga, 2016).

Desta forma, de um lado inúmeras são as deficiências existentes na prestação de serviços pelo Poder Judiciário. O quadro 2 apresenta as principais deficiências do Poder Judiciário coletadas a partir dos estudos de Gomes e Guimarães (2013) e Oliveira (2006).

Tabela 2. Deficiências do Poder Judiciário

Deficiências	Descritivo
Desempenho de juízes	Este tema merece atenção especial, pois, em geral, as pesquisas realizadas consideram-se as atividades dos juízes a essência de todo o trabalho e desempenho judicial.

Brazilian Journal of Development

Deficiências	Descritivo
Recursos	Quanto aos recursos financeiros, a principal constatação compreende o aumento desse tipo de recurso que não garante o aumento de desempenho. Porém, a falta de recursos materiais ou a utilização inadequada dos recursos materiais disponíveis. Quanto aos recursos humanos, a relação com desempenho do Judiciário é controversa. Porém, observa-se que a falta de recursos humanos, especialmente em apoio aos juízes substitutos. Também, observa-se que há acúmulo de atividades por parte do magistrado, uma vez que muitos exercem a atividade docente.
Procedimentos legais e administrativos	Pesquisas apontam a falta de padronização e o excesso de formalismo em procedimentos legais e administrativos impedem a melhoria do serviço judiciário. **Além disso, outros fatores de deficiência são a inobservância do rito processual com a prolação de despachos desnecessários ou não essências ao processo e a falta de controle de cumprimento dos prazos em atos processuais, mandados, cartas precatórias, processos não restituídos pelas partes e peritos no prazo fixado.**
Carência de cursos	**A carência de cursos de formação para magistrados substitutos é outra deficiência, uma vez que muitos tomam posse no cargo sem qualquer experiência profissional anterior.**
Centralização excessiva	**A centralização excessiva dos procedimentos nas mãos do juiz acarreta sobrecarga de trabalho e não produz resultado eficaz.**

Fonte: Elaborado pelo autor

4 INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

O fomento à criatividade e inovação é um caminho para o enfrentamento desse contexto de ineficiência institucional (Barnett & Treleaven, 2018; Busetti & Vecchi, 2018; Sousa & Guimarães, 2017). O sistema de justiça brasileiro, em especial Ministério Público e

Brazilian Journal of Development

Poder Judiciário, necessitam estabelecer mecanismos para incentivar o processo de inovação, em prol da eficiência na prestação de serviços. Tais práticas inovadoras são fruto da articulação de recursos das organizações, novos e já existentes, como capacidades, processos, mecanismos de socialização e coordenação do conhecimento, habilidades e rotinas, todo um conjunto de elementos voltado para se alcançar o melhor desempenho da atividade pública (Piening, 2013)

As inovações no setor público compreendem importante campo de análise, apesar de o termo ser vasto e, geralmente, identificado como estruturas fomentadoras e regulatórias do setor privado (Koch & Hauknes, 2005). A busca incessante pela inovação é o que pode garantir a sobrevivência de organizações num contexto de hiperconcorrência. Em relação ao setor público, tradicionalmente é tido como um ambiente menos propenso a mudanças significativas e implementação de inovação. Todavia, há um crescente interesse social pela eficiência na execução de serviços público. E o caminho para a eficiência na prestação de serviços públicos perpassa o desenvolvimento, aplicação e implementação de inovação, tida, portanto, como principal propulsor do desenvolvimento (Lima & Vargas, 2012).

Para Gault (2018), nos últimos vinte e cinco anos, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) forneceu definições de inovação, mas apenas para uso em mensuração estatística no setor empresarial. Houve pesquisas sobre inovação no setor público, mas não há um padrão internacional que forneça definições aplicáveis a esses setores (Gault, 2018).

Como aponta Koch e Hauknes (2005), o termo “setor público” é bem vasto e geralmente é identificado como estruturas fomentadoras e regulatórias para as atividades de inovação desenvolvidas no setor privado. Contudo, a atuação do setor público é muito mais do que isso, já que implementa objetivos e políticas públicas essenciais para o bem-estar coletivo. Os autores ainda destacam a significativa carência de estudos sobre inovações no setor público.

O setor público desempenha um papel importante em todos esses países. Utiliza uma parte significativa dos recursos disponíveis e contribui de maneira importante para a criação de riqueza em geral. A capacidade deste setor de desenvolver competências relevantes e inovar para oferecer serviços melhores e novos é, portanto, de extrema importância (Koch & Hauknes, 2005).

Apesar da importância da inovação e do seu impacto, os estudos sobre a relação entre inovação e a serviço público são escassos. Em sua revisão sistemática, Vries, Bekkers, e Tummers (2016) atestam que a maior parte dos estudos analisados utilizou métodos

qualitativos, com a utilização de entrevistas e grupos focais, sendo as pesquisas quantitativas em menor quantidade. Do conjunto das pesquisas, observou-se que a inovação foi fracamente conceituada nesses estudos, sendo a maior parte voltada para as inovações produzidas internamente, muitas vezes administrativas, com investigação limitada quanto à abordagem dos efeitos e os impactos significativos da inovação (Vries et al., 2016).

Especificamente em relação às inovações no sistema de justiça, há uma lacuna de estudos ainda maior (Gomes & Guimarães, 2013; Sousa & Guimarães, 2017; Teixeira & Rêgo, 2017), apesar do significativo aumento de estudos na área (Sousa & Guimarães, 2014).

Para Barnett e Treleaven (2018) verificam-se três tendências recentes capazes de promover profundas mudanças no sistema de justiça causadas pela inovação:

a) **expressivo crescimento na utilização da tecnologia *LawTech* ou *LegalTech***, tanto no escritório como nos tribunais. *LawTech* refere-se ao uso de tecnologia e *software* para fornecer serviços jurídicos onde o conselho é dado tanto antes do início da transação como após o início das disputas, auxiliando escritórios de advocacia com práticas de gerenciamento, documentos, armazenamento, faturamento, contabilidade, sistema eletrônico de busca por precedentes judiciais, e sistema mais efetivo de captura por clientes a partir de mercados on-line e websites de advogados;
b) **Aumento na utilização da Resolução Alternativa de Litígios (RAL).** Cada vez com maior utilização, as partes em conflito estão recorrendo a procedimentos de RAL que consistem em negociação, mediação ou arbitragem, que podem ser humanos ou baseados em *LawTech*;
c) **Utilização de plataformas de resolução de disputas on-line (RDO)**, principalmente para as disputas que envolvem direitos de consumidores. Nesta pesquisa, os autores descrevem o setor jurídico e como ele está sendo radicalmente transformado pela ciência da computação (Barnett & Treleaven, 2018).

A partir de modelos teóricos/empíricos e a análise envoltória de dados e análise de fronteira estocástica, Sousa e Guimarães (2018) realizaram estudo sobre as relações entre recursos, inovação e desempenho em tribunais, sendo utilizados dados de 24 tribunais trabalhistas brasileiros no período entre 2003 e 2013. Os resultados indicam que houve melhora no desempenho dos tribunais durante o período estudado, mais razão da adoção de

inovações do que da variação da eficiência técnica, como a adoção do processo judicial eletrônico (Sousa & Guimarães, 2018).

Em outro estudo, Sousa e Guimarães (2017) analisaram e descreveram "as percepções de juízes e gestores de tribunais trabalhistas brasileiros em relação a recursos e capacidades associados com o desenvolvimento e a adoção de inovação", representados pelo processo judicial eletrônico, o impacto no desempenho do tribunal e fatores que facilitam ou dificultam a adoção de inovações. Os resultados evidenciam, num primeiro momento, que o processo de desenvolvimento e adoção de inovação ocorre de três formas: centralizada em órgãos de cúpula, por meio de parcerias com outros tribunais ou por meio de desenvolvimento interno; em segundo momento, existem importantes recursos e capacidades internas aos tribunais e rotinas inter-organizacionais associadas ao processo de inovação; e, finalmente, a inovação contribui para o desenvolvimento e integração de outras inovações e mudanças nas rotinas de trabalho" (Sousa & Guimarães, 2017).

Marona e Rocha (2017) analisaram outra importante inovação para o Judiciário que são as audiências públicas. A partir da análise das audiências públicas realizadas pelo Supremo Tribunal de 2007 a 2014, o objetivo da pesquisa foi verificar em que medida essas audiências têm se tornado um mecanismo capaz de ampliar o caráter deliberativo do Tribunal e fomentar o diálogo e a relação entre os atores estatais e sociais e, portanto, ampliando a base de informações e a legitimidade de suas decisões.

O estudo de Marona e Rocha (2017) foi realizado por meio de perspectiva comparativa (longitudinal e transversal) e análise documental. Foi elaborada uma caracterização detalhada das audiências públicas (regras, questões, atores, quadros e interação dinâmica), a fim de "identificar os elementos comuns aos eventos, suas singularidades, mudanças ao longo do tempo, avanços e limites quanto ao uso do instrumento pelo Supremo Tribunal Federal" (Marona & Rocha, 2017).

Considerando o expressivo aumento de documentos legais produzidos e disponíveis nos últimos anos, o processamento digital de tais materiais está levando à necessidade de desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial que suportem a extração automática de informações relevantes. Nesse cenário, Araújo, Rigo e Barbosa (2017) apresentam um sistema de extração de informação baseada em ontologias a partir de textos em linguagem natural, capaz de identificar um conjunto de eventos jurídicos e um conjunto de regras linguísticas, integradas por mecanismo de inferência, resultando em uma abordagem flexível e escalável. Em seguida, os autores apresentam um estudo de caso com o uso de documentos

Brazilian Journal of Development

do Superior Tribunal de Justiça no Brasil está relacionado, com resultados satisfatórios em precisão e recordação (Araújo et al., 2017).

A promulgação da Lei 11.419/2006 fomentou a implementação de inovação nos processos judiciais, a fim de garantir eficiência, agilidade e transparência na tramitação processual, por meio do sistema eletrônico, permitindo a prática de atos e o envio de peças processuais pela internet. Em 2011, o CNJ desenvolveu o sistema do Processo Judicial Eletrônico (PJe), visando atender as necessidades do Poder Judiciário (Teixeira & Rêgo, 2017).

A incorporação da tecnologia na prestação de serviços públicos pelo Poder Judiciário brasileiro trouxe grandes avanços nos atendimentos prestados à população. Segundo Pai et al. (2014) o impacto da implantação de tecnologia no Poder Judiciário pode ser classificado em duas categorias de análise: primeiro, as mudanças na organização do trabalho, dos processos judiciais físicos à aceleração virtual e, segundo, a adaptação dos profissionais às mudanças e suas repercussões sobre a saúde (Pai et al., 2014). Na primeira categoria, foram discutidas as transformações vivenciadas pelos trabalhadores a partir da implantação dos sistemas informatizados de recebimento e análise dos processos judiciais. Na segunda categoria, revelaram-se as exigências psíquicas e físicas que os trabalhadores associaram ao contexto laboral. A pesquisa concluiu que, sob a perspectiva dos trabalhadores, “a tecnologia importou num aumento do ritmo e do volume de trabalho, que passaram a conviver com sintomas que sugerem o adoecimento e sentimento de desassistência em relação às mudanças estabelecidas ao processo de trabalho” (Pai et al., 2014).

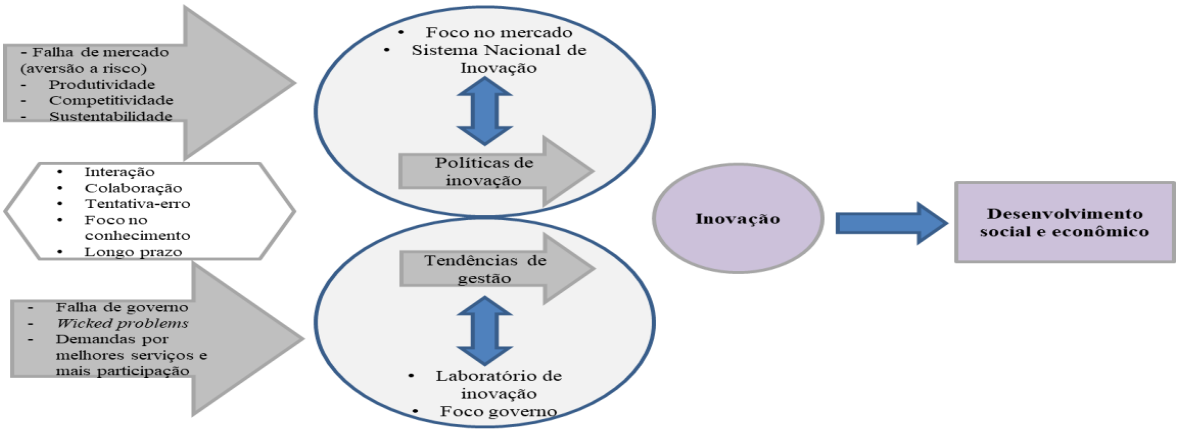
A incorporação da tecnologia na prestação de serviços públicos do Poder Judiciário brasileiro tem como marco o desenvolvimento do processamento eletrônico de processos. O desenvolvimento do processo eletrônico no Brasil pode ser dividido em três períodos. No primeiro período, anterior a 2006, houve o processo embrionário de consolidação do uso de sistemas para suporte de processos e outras práticas administrativas. No segundo período, compreendido entre 2006 e 2011, houve um maior incentivo ao uso de sistemas da informação no Poder Judiciário, devido ao Ato de número 11.419 de 2006 que formalizou o processamento eletrônico de processos. Já o terceiro período, houve a consolidação do uso de tecnologia da informação (TI) com a Resolução de número 94 do CSJT (Conselho Superior de Justiça do Trabalho) de 2012, que tornou obrigatória a implementação do processamento eletrônicos de processos trabalhistas em todo o país (Sousa & Guimarães, 2017).

Brazilian Journal of Development

Em uma inédita coletânea de artigos sobre inovação no setor público desenvolvida pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), aprendemos o quanto a inovação pode impactar na produtividade do serviço público. Cavalcante e Cunha (2017) argumentam que as razões para o incentivo à inovação precisam ultrapassar o papel do Estado. A inovação é necessária para que possa corrigir deficiências como as descritas anteriormente. Além disso, a implementação da inovação pode ser uma ferramenta de contenção de problemas estruturais crescentes e cada vez mais complexos, chamados de *wicked problems*. Além da correção de deficiências e falhas estruturantes, a inovação pode proporcionar o desenvolvimento econômico e social.

Certamente, a implementação de inovação só é viável através de arranjos complexos e iniciativas governamentais, e parcerias com a sociedade (Cavalcante & Cunha, 2017). A figura 1 ilustra os elementos determinantes e os possíveis resultados da inovação no setor público.

Figura 1: Panorama da inovação no setor público



Fonte: (Cavalcante & Cunha, 2017, p. 28)

Ainda sobre análise dos estudos sobre inovação no Poder Judiciário brasileiro, cita-se a implementação do processo judicial eletrônico em 2012. Após dois períodos importantes, um período embrionário e outro de consolidação de práticas inovadoras no Poder Judiciário, o ato de número 94 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) torna obrigatória a implementação de processo judicial eletrônico.

Quando analisamos o impacto da inovação no Judiciário, podemos utilizar os argumentos de Sousa e Guimarães (2017), que ao analisar a percepção de juízes e gerentes

sobre o impacto da implementação de processo judicial eletrônico em tribunais brasileiros, elencaram as capacidades organizacionais que foram aprimorados através da inovação e do uso de tecnologia da informação.

Segundo Sousa e Guimarães (2017), as capacidades organizacionais desenvolvidas e aprimoradas a partir do processo judicial eletrônico envolvem não só os juízes e funcionários do Judiciário, como também advogados, recursos de tecnologia da informação e outras organizações, como por exemplo, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). O quadro 3 apresenta as capacidades organizacionais apontadas pelo estudo de Sousa e Guimarães (2017).

Tabela 3: Capacidades organizacionais relacionadas ao processo judicial eletrônico

Contexto	**Capacidade organizacional**	**Práticas envolvidas**
Corporativo	Planejamento estratégico	• Alinhamento estratégico das ações entre os diferentes níveis hierárquicos dos tribunais • Definição de objetivos e indicadores de desempenho • Elaboração de mecanismos administrativos como comitês de direção • Identificação de necessidades para melhoria de práticas de gerenciamento
	Treinamento e qualificação	• Planejamento e implementação de aprendizado e mecanismos de treinamento, através de acordos e parcerias entre os tribunais e outras organizações
	Gerenciamento de competências individuais	• Diagnóstico e identificação de competências a serem aprimoradas • Definição de indicadores e objetivos individuais de desempenho • Avaliação de desempenho
Gerenciamento específico	Governança de TI	• Adoção das melhores práticas relacionadas ao planejamento estratégico do trabalho,

Brazilian Journal of Development

		gestão de projetos, gestão de serviços de tecnologia da informação e infraestrutura, desenvolvimento de ferramentas computacionais e gestão de segurança da informação
Relacionamentos inter-organizacioanais	Relacionamento com a OAB	• Comunicação sobre as interrupções e mudanças • Engajamento com os membros da OAB atrabés de comitês de inovação
	Relacionamento com outras organizações de justiça do trabalho	• Compartilhamento de desenvolvimento de sistemas • Troca de informação • Monitoramento da adoção de processos de inovação já implementados em outros tribunais • Criação de comitês e comissões mistas
	Relacionamento com outras organizações	• Cooperação com outros tribunais (tribunais federais, eleitorais, etc.) e universidades • Parcerias com outras agências (banco central, conselhos governamentais comércio, etc.) e bancos comerciais

Fonte: (Sousa e Guimarães, 2017, p. 108)

No contexto corporativo, a inovação, representada pela implementação do processo judicial eletrônico, pode ajudar a aprimorar o planejamento estratégico, uma vez que incentiva o alinhamento de objetivos nos diferentes níveis hierárquicos, e a criação de indicadores de medição de desempenho. Além disso, a implementação da tecnologia da informação, fomenta a prática de treinamentos de funcionários, gerentes, juízes e advogados (Sousa e Guimarães, 2017).

Já no contexto especifico da tecnologia da informação, com a inovação proporcionada pelo processo judicial eletrônico proporciona a adoção das melhores práticas relacionadas à governança de TI, gestão de projetos como por exemplo o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), conjunto de melhores práticas para gestão de projetos; ITIL

(*Information Technology Infrastructure Library*), melhores práticas para gestão e infraestrutura de TI; COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology)* e CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), que são um conjunto de procedimentos e instruções para mensuração de maturidade e *compliance* da área de TI; e ISO 27001 (*International Standard Organization*) – norma relacionada a segurança da informação (Sousa e Guimarães, 2017). Já no contexto de relacionamentos interorganizacionais, para que a implementação do processo judicial eletrônico fosse viável, foi necessário desenvolver a conscientização e aceitação de um novo processo por parte de todas as partes envolvidas: advogados, associações relacionadas (OAB) e outros tribunais. No estudo de Sousa e Guimarães (2017), resultados indicaram que a inovação proporcionou o aumento do comprometimento dos advogados e de sinergia de esforços para capacitação, treinamento e compartilhamento de conhecimento.

5 CONCLUSÃO

Apesar de incipiente, os estudos sobre a inovação no Poder Judiciário indicam que investir em inovação é fundamental para melhoria dos serviços e correção de deficiências estruturantes da Justiça brasileira. Além disso, a prática da inovação no Poder Justiça está em sintonia com a tendência da modernização do Poder Público - o *New Public Management.*

A inovação não apresenta somente aspectos positivos. Lideranças e sociedade precisam considerar as possíveis dificuldades resultantes de mudanças radicais nos processos e serviços públicos. Por exemplo, a implantação do processo judicial eletrônico aumentou os níveis de trabalho e pressão de advogados e juízes, resultando em perda de qualidade de vida e problemas de saúde.

No mais, é preciso ressaltar que a inovação é um resultado de parcerias e esforços dentro do aparelho do Estado, e de desenvolvimento contínuo das competências individuais e organizacionais, e, também, do desenvolvimento de uma cultura propícia à inovação e à mudança. Espera-se que com engajamento, avaliação e implementação de iniciativas inovadoras seja possível valorizar o serviço público e aumentar a interação entre a sociedade e as instituições.

Brazilian Journal of Development

REFERÊNCIAS

Abramo, C. W. (2010, dezembro). Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal. Recuperado 3 de outubro de 2017, de *Revista Direito GV* website: http://direitosp.fgv.br/node/2447

Akutsu, L., & Guimarães, T. de A. (2012). Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. *Revista Direito GV*, 8(1), 183–202.

Alexy, R. (2010). *A Theory of Constitutional Rights*. Oxford University Press.

Araújo, D. A. de, Rigo, S. J., & Barbosa, J. L. V. (2017). Ontology-based information extraction for juridical events with case studies in Brazilian legal realm. *Artificial Intelligence and Law*, 25(4), 379–396.

Araújo, R. M. de, Dias, T. F., & Gomes, J. F. (2015). Eficiência Processual no Judiciário: Aplicação do DEA em Varas Únicas no Rio Grande do Norte. *Nucleus*, 12(2), 111–134.

Barnett, J., & Treleaven, P. (2018). Algorithmic Dispute Resolution—The Automation of Professional Dispute Resolution Using AI and Blockchain Technologies. *The Computer Journal*, 61(3), 399–408.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bezerra, E. V., & Braga, S. P. (2016). Justiça Brasileira: Fácil de Entrar, Difícil de Sair um Olhar Sobre a Crise Numérica dos Processos. *Revista Cidadania e Acesso à Justiça*, 2(1).

Bonavides, P. (2014). *Curso de direito constitucional*. Malheiros Editores.

Branco, L. S. C. (2015). A Disseminação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Brasileiro. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 2(1), 171–190.

Branco, L. S. C. (2017). Administração pública gerencial: as metas do Conselho Naciona de Justiça. *Práticas de Administração Pública*, 1(3), 4–23.

Busetti, S., & Vecchi, G. (2018). Process tracing change management: the reform of the Italian judiciary. *International Journal of Public Sector Management*, 31(5), 566–582.

Caldas, R. C. D. S. G., & Silva, A. D. F. D. (2016). Governança e as Novas Tecnologias: Principais Reflexos da Informatização na Gestão Administrativa do Poder Judiciário. Revista de Direito, *Governança e Novas Tecnologias*, 2(2), 18–36.

Castro, A. S. (2011). *Indicadores Básicos e Desempenho da Justiça Estadual de Primeiro Grau no Brasil*. Recuperado 10 de outubro de 2017, de http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9605

Cavalcante, P., & Camões, M. (2017). Inovação no setor público: Avanços e caminho a seguir no Brasil. In P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Eds.), *Inovação no Setor Público: Teoria, Tendências e Casos no Brasil*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.

Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? In P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Eds.), *Inovação no Setor Público: Teoria, Tendências e Casos no Brasil* (p. 266). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.

Couto, M. B., & Oliveira, S. P. de. (2016). Gestão da justiça e do conhecimento: a contribuição da jurimetria para a administração da justiça. *Revista Jurídica*, 2(43), 771–801.

Duarte, J. da S. (2016). O Poder Judiciário e a Opinião Pública na Consolidação da Democracia Brasileira. *Conexão Política*, 5(2).

FGV. (2013, julho 23). Cadernos FGV Projetos no 12 - Poder Judiciário e Gestão Eficiente. Recuperado 18 de novembro de 2018, de *FGV Projetos* website: https://fgvprojetos.fgv.br/publicacao/cadernos-fgv-projetos-no-12-poder-judiciario-e-gestao-eficiente

Filgueiras, F., & Aranha, A. L. M. (2011). Controle da corrupção e burocracia da linha de frente: regras, discricionariedade e reformas no Brasil. *Dados*, 54(2), 349–387.

Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, *47*, 617–622.

Gomes, A. de O., & Guimarães, T. de A. (2013). Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 379–401.

Gomes, A. O., & Freitas, M. E. M. de. (2017). Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. *Revista Direito GV*, 13(2), 567–585.

Gomes, A. O., & Moura, W. J. F. de. (2018). O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no Judiciário brasileiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 469–785.

Guimarães, T. A., Gomes, A. O., & Guarido Filho, E. R. (2018). Administration of justice: an emerging research field. *RAUSP Management Journal*, 53(3), 476-482.

Kilimnik, Z. M., Santos, C. M. dos, & Castilho, I. V. de. (2006). O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. *Revista Gestão & Tecnologia*, 6(2).

Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector – today and beyond*. Recuperado de https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/226573

Lima, D. H., & Vargas, E. R. de. (2012). International studies on innovation in the public sector: how the theory of innovation in services can contribute?. *Revista de Administração Pública*, 46(2), 385–401.

Marona, M. C., & Rocha, M. M. da. (2017). Democratizing Constitutional Jurisdiction? Brazilian Supreme Court's Public Hearings Case. *Revista de Sociologia e Política*, 25(62), 131–156.

Mendes, G. F. (2008, outubro 24). *Os novos desafios da Jurisdição Constitucional no Século XXI: a perspectiva brasileira*. Recuperado 5 de abril de 2019, de http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=98209&sigServico=noticiaArtigoDiscurso&caixaBusca=N

Mendes, G. F. (2017a*). Estado de direito e jurisdição constitucional. Editora* Saraiva.

Mendes, G. F. (2017b). *Jurisdição Constitucional*. Editora Saraiva.

Mendes, G. F., & Branco, P. G. G. (2011). *Curso de direito constitucional*. Saraiva.

Nogueira, J. M. M., Oliveira, K. M. M. de, Vasconcelos, A. P. de, & Oliveira, L. G. L. (2012). Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1317–1340.

Oliveira, R. N. de. (2006). A avaliação da produtividade dos juízes federais e as causas limitadoras da prestação jurisdicional célere. *Revista CEJ*, 10(32), 57–65.

Oliveira, L. G. L. (2017). Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 68(3), 631–656.

Oliveira, L. G. L., Nogueira, J. M. M., Oliveira, K. M. M. de, & Oliveira Filho, S. M. de. (2016). Medição da eficiência de magistrados e de unidades judiciárias no Ceará, Brasil: o sistema Eficiência.jus. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(3), 836–857.

Pai, D. D., Lautert, L., Tavares, J. P., Filho, S., E, G. de A., Dornelles, R. A. N., & Merlo, Á. R. C. (2014). Repercussões da aceleração dos ritmos de trabalho na saúde dos servidores de um juizado especial. *Saúde e Sociedade*, 23, 942–952.

Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations. *Public Management Review*, 15(2), 209–245.

Sadek, M. T. (2004). Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, 18(51), 79–101. https://doi.org/10.1590/S0103-40142004000200005

Sadek, M. T. A. (2014). Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. *Revista USP*, (101), 55–66. https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i101p55-66

Sano, H., & Abrucio, F. L. (2008). Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 48(3), 64–80.

Sousa, M. de M., & Guimarães, T. A. (2018). Resources, innovation and performance in labor courts in Brazil. *Revista de Administração Pública*, 52(3), 486–506.

Sousa, M. de M., & Guimarães, T. de A. (2017). The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. *Revista de Administração*, 52(1), 103–113.

Tavares, A. R. (2018). *Curso de Direito Constitucional*. Editora Saraiva.

Taylor, M. M. (2005). Citizens against the State: the riddle of high impact, low functionality courts in Brazil. *Brazilian Journal of Political Economy*, 25(4), 418–438.

Teixeira, J. A., & Rêgo, M. C. B. (2017). Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro. *Revista Ciências Administrativas*, 23(3), 369–384.

Vries, H. D., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.