



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Acadêmico em Administração

Anderson da Silva Gomes

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO JUDICIAL: ANÁLISE DO PROCESSO DE  
DESENVOLVIMENTO E ADOÇÃO EM TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Orientador: Professor Doutor Tomas de Aquino Guimaraes

Brasília - DF

2023

Anderson da Silva Gomes

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO JUDICIAL: ANÁLISE DO PROCESSO DE  
DESENVOLVIMENTO E ADOÇÃO EM TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Tomas de Aquino Guimaraes.

Área de Concentração: Administração Pública

Brasília – DF  
2023

Anderson da Silva Gomes

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO JUDICIAL: ANÁLISE DO PROCESSO DE  
DESENVOLVIMENTO E ADOÇÃO EM TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Data de aprovação: 19 de dezembro de 2023.

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Tomas de Aquino Guimarães - Orientador  
PPGA/UnB

Professora Doutora Josivania Silva Farias - Examinadora Interna  
PPGA/UnB

Professor Doutor Fabrício Castagna Lunardi – Examinador Externo  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM

Professora Doutora Marina Figueiredo Moreira – Examinadora Interna Suplente  
PPGA/UnB

Dedico esta dissertação a Deus por ter me dado a  
vida e minha salvação eterna.

Às minhas avós Amélia (*in memoriam*) e  
Germana por terem sido minhas tutoras.

Aos meus pais, Gedeon e Antônia, pelo carinho.

À minha esposa Patrícia e à minha filha Annie,  
por sempre acreditarem em mim e não me  
deixarem desistir deste Mestrado.

“Quando tudo parecer estar indo contra você, lembre-se de que o avião decola contra o vento,  
não a favor dele. “

Henry Ford

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas e instituições que desempenharam um papel fundamental na realização desta dissertação. Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade de embarcar nesta jornada de conhecimento e aprendizado, e por me conceder força e determinação ao longo deste processo.

Às minhas amadas esposa e filha, que estiveram ao meu lado, oferecendo apoio incondicional, compreensão e amor, mesmo nos momentos mais desafiadores. Sua presença foi meu porto seguro.

Aos meus pais e irmãos em Cristo da Igreja Batista da Alvorada, pelo constante incentivo, pelo apoio emocional e por acreditarem em mim, desde o início desta jornada acadêmica.

Aos meus professores do PPGA/UnB e colegas do Grupo de Estudos da Administração da Justiça (AJUS) que compartilharam seus conhecimentos e experiências, moldando minha visão e meu entendimento sobre o tema desta dissertação. Seus ensinamentos foram inestimáveis.

Aos meus amigos e colegas do PPGA, pela amizade, colaboração e troca de ideias que enriqueceram minha pesquisa e tornaram essa jornada mais significativa.

Ao meu orientador, o Professor Tomas, quero agradecer especialmente. Sua orientação precisa, paciência incansável e dedicação exemplar foram fundamentais para o sucesso deste trabalho. Seus ensinamentos moldaram meu pensamento e minha abordagem à pesquisa.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os servidores e magistrados que aceitaram participar das entrevistas. Sua disponibilidade e presteza foram essenciais para a coleta de dados e para o desenvolvimento desta pesquisa.

Esta dissertação não teria sido possível sem o apoio e contribuição de todos vocês. Agradeço do fundo do meu coração por fazerem parte desta jornada e por tornarem este sonho uma realidade.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como **objetivo geral** identificar e descrever o processo de desenvolvimento e adoção de boas práticas de gestão judicial (BPJ) em tribunal de justiça. Adotou-se o **pressuposto** de que essas ações constituem inovações organizacionais que melhoram a entrega jurisdicional. A proposição foi validada pelo mapeamento dessas BPJ e sua análise em profundidade. Apesar de a inovação fazer parte da estratégia de administração do Judiciário brasileiro, existem poucos estudos dedicados a interpretar como ela ocorre. Ademais, a literatura prévia buscou compreender as inovações no sistema de justiça de uma forma sistêmica. Adicionalmente, o interesse de pesquisadores por essas organizações é um fenômeno ainda em fase de consolidação. Esta pesquisa adota a inovação organizacional e a judicial como **fundamentação teórica**, as quais tratam mudanças significativas nos sistemas de gestão, no ambiente ou em programas que promovem a melhoria da aprendizagem e da capacidade de inovar. Em relação ao **método**, esta é uma pesquisa de recorte transversal sob uma abordagem qualitativa em um estudo de caso com estratégias exploratória e descritiva para aprofundar a compreensão do seguinte problema de pesquisa “Como ocorre o processo de desenvolvimento e adoção de boas práticas de gestão judicial em tribunal de justiça?”. Essas estratégias buscaram compreender as opiniões, atitudes e crenças de 21 entrevistados, sendo 57,14% juizes de primeiro grau, 28,57% servidores e 14,29% desembargadores. O Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT) foi escolhido como caso a ser estudado por ter sido premiado como difusor de práticas inovadoras de gestão judicial pelo Instituto Innovare desde 2005, bem como por ser o único tribunal a receber o Selo Diamante oferecido pelo Prêmio CNJ de Qualidade por quatro anos consecutivos, além de ser o primeiro do Brasil a alcançar a Categoria Excelência. Seguiu-se as fases cronológicas propostas pela Análise de Conteúdo: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Ao todo, foram codificadas 395.193 palavras, com 2.492 citações, analisadas pela técnica de Análise Categorical. Os **principais resultados** mostraram que fatores endógenos, exógenos e híbridos afetam o fenômeno estudado, os quais interagem e moldam a capacidade de inovação organizacional ou individual. Verificou-se, ainda, que o processo se desdobra em etapas intrinsecamente ligadas a esses fatores de influência que moldam seu curso. As entrevistas demonstraram que a etapa da geração de ideias prospera em uma cultura estimulante que promove a criatividade, a colaboração e a assunção de riscos calculados. O apoio da liderança, a promoção de um ambiente aberto à criatividade e a disponibilização de recursos se mostraram essenciais nessa fase inicial. Percebeu-se que o papel da liderança também orienta o alinhamento das equipes com a estratégia organizacional e a dinâmica do jurisdicionado molda e refina as BPJ. As considerações regulatórias também demonstraram forte influência na direção das inovações. Como **conclusões e recomendações**, esta pesquisa oferece contribuição teórica ao campo de estudo em apreço e preenche lacunas metodológicas deixadas pelo predomínio da abordagem quantitativa. Em relação a implicações práticas, os resultados podem fornecer subsídios para novos modelos teóricos, explicativos e preditivos para averiguação do quanto as organizações do sistema de justiça estão orientadas às BPJ. No que se refere ao aspecto gerencial, a dissertação tem potencial para fornecer subsídios voltados ao aperfeiçoamento da gestão judicial por meio de contraste com o caso concreto. Por fim, a contribuição social direta reside na possibilidade de melhoria na prestação jurisdicional, e, indireta, no impacto positivo da estabilidade social e no desenvolvimento socioeconômico.

**Palavras-chave:** Boas Práticas de Gestão Judicial; Inovação; Tribunais; Administração Judicial.

## ABSTRACT

The **general objective** of this research was to identify and describe the process of development and adoption of best practices of judicial management (BPJ) in the court of justice. The **assumption** was adopted that these actions constitute organizational innovations that improve jurisdictional delivery. The proposition was validated by mapping these BJPs and analyzing them in depth. Although innovation is part of the administration strategy of the Brazilian Judiciary, there are few studies dedicated to interpreting how it occurs. In addition, the previous literature sought to understand the innovations in the justice system in a systemic way. In addition, the interest of researchers in these organizations is a phenomenon that is still being consolidated. This research adopts organizational and judicial innovation as a **theoretical foundation**, which deal with significant changes in management systems, in the environment or in programs that promote the improvement of learning and the ability to innovate. Regarding the **method**, this is a cross-sectional research under a qualitative approach in a case study with exploratory and descriptive strategies to deepen the understanding of the following research problem "How does the process of development and adoption of good practices of judicial management in court of justice occur?". These strategies sought to understand the opinions, attitudes and beliefs of 21 interviewees, of whom 57.14% were first instance judges, 28.57% civil servants and 14.29% were judges. The Court of Justice of the Federal District (TJDFT) was chosen as a case to be studied because it has been awarded as a diffuser of innovative judicial management practices by the Innovare Institute since 2005, as well as for being the only court to receive the Diamond Seal offered by the CNJ Quality Award for four consecutive years, in addition to being the first in Brazil to achieve the Excellence Category. The chronological phases proposed by Content Analysis were followed: pre-analysis; exploration of the material; treatment of results, inference and interpretation. In all, 395,193 words were coded, with 2,492 citations, analyzed by the Categorical Analysis technique. The **main results** showed that endogenous, exogenous and hybrid factors affect the phenomenon studied, which interact and shape the organizational or individual innovation capacity. It was also found that the process unfolds in stages intrinsically linked to these influencing factors that shape its course. Interviews demonstrated that the idea generation stage thrives in a nurturing culture that fosters creativity, collaboration, and calculated risk-taking. Leadership support, fostering an environment open to creativity, and making resources available proved essential in this initial phase. It was noticed that the role of leadership also guides the alignment of teams with the organizational strategy and the dynamics of the jurisdictional shape and refine the BPJ. Regulatory considerations have also demonstrated a strong influence on the direction of innovations. As **conclusions and recommendations**, this research offers a theoretical contribution to the field of study in question and fills methodological gaps left by the predominance of the quantitative approach. Regarding practical implications, the results can provide subsidies for new theoretical, explanatory and predictive models to ascertain the extent to which the organizations of the justice system are oriented to the BPJ. With regard to the managerial aspect, the dissertation has the potential to provide subsidies aimed at the improvement of judicial management through contrast with the concrete case. Finally, the direct social contribution lies in the possibility of improving the jurisdictional provision, and indirectly, in the positive impact of social stability and socioeconomic development.

**Keywords:** Best Judicial Management Practices; Innovation; Courts; Judicial Administration.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Códigos e referências dos entrevistados .....	39
Tabela 2 – Perfil dos entrevistados .....	40
Tabela 3 – Magnitude da percepção dos participantes .....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectivas de BPJ em organizações do sistema de justiça .....	35
Quadro 2 – Distribuição dos Eixos Temáticos em Categorias .....	44
Quadro 3 - Mapeamento das BPJ do TJDFT .....	47

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nuvem de Palavras .....	46
------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. INOVAÇÃO: Evolução Conceitual .....</b>	<b>19</b>
2.1 Arcabouço Teórico .....	23
2.2 Processo de Inovação para o Setor Público .....	25
2.3 Administração Pública inovadora .....	27
2.4 Inovação em organizações da justiça .....	29
2.5 Boas Práticas de Gestão Judicial .....	31
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS .....</b>	<b>37</b>
3.1 O Tribunal Pesquisado .....	37
3.2 Coleta de Dados e Participantes .....	38
3.3 Tratamento e análise de dados .....	42
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>46</b>
4.1 Descrição e características das BPJ implementadas pelo TJDFR .....	47
4.2 Fatores que influenciam o processo de desenvolvimento e adoção de BPJ .....	51
4.1.1 Fatores Endógenos .....	52
4.1.2 Fatores Exógenos .....	56
4.3 Descrição das etapas do processo de desenvolvimento e adoção de BPJ .....	59
4.3.1 Reconhecimento .....	59
4.3.2 Geração .....	61
4.3.3 Implementação .....	62
4.3.4 Avaliação e Aprendizado .....	65

4.3.5 Integração .....	68
4.3.6 Difusão .....	69
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>85</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata do processo de desenvolvimento e adoção de boas práticas de gestão judicial (BPJ) em tribunal de justiça. O pressuposto é que boas práticas de gestão constituem inovações organizacionais e, nesse sentido, o suporte teórico principal da pesquisa é relacionado com inovação, especialmente aquela aplicada à administração pública em geral e a organizações de justiça em particular. O conceito de inovação foi largamente difundido com os estudos de Schumpeter (1961) que considerou a inovação como uma espécie de motor do desenvolvimento capitalista. No entanto, o processo de desenvolvimento e adoção de inovação antecede os estudos de Schumpeter, com pesquisas nos campos da Sociologia, Antropologia e Psicologia (Edwards-Schachter, 2018).

A aplicação do conceito de inovação iniciou-se em empresas privadas, tendo sido difundido posteriormente para a administração pública (Bugge e Bloch, 2016). Diferentemente das empresas, os serviços prestados pelo setor público são multifuncionais e baseados em normas de difícil alteração. Considerando que a inovação consiste na implementação de um bem ou serviço novo ou melhorado (OECD/Eurostat, 2018), a propagação de indicadores de desempenho a inibem nesse contexto, acima de tudo quando são focados em demanda e entrega (Sørensen e Torfing, 2011; Arundel, Bloch, e Ferguson, 2019).

A utilização do conceito de inovação na administração pública tem sido o suporte principal para novas abordagens de gestão do setor público, que surgiram desde a segunda metade do século XX e que visam aproximar o governo do cidadão, a maior eficiência e eficácia da administração pública. Nessa linha, são exemplos as abordagens da *New Public Management* (Hood, 1991; Dunleavy e Hood, 1994; Ferlie et al., 1996), do *New Public Service* (Light, 1999; Denhardt e Denhardt, 2000 e 2003) e da *New Public Governance* (Bingham et al., 2005; Osborne, 2006; Salamon, 2011). Esse esforço em direção à inovação tem alcançado a administração da justiça e especialmente a administração de tribunais, como será tratado adiante.

A adoção de inovações envolve, muitas vezes, mudanças não apenas estruturais, mas, acima de tudo, culturais. Um grande desafio enfrentado pelo setor público é o de flexibilizar estruturas burocráticas que tendem ao insulamento, em organizações mais abertas, flexíveis e orientadas para resultados, com eficiência. Assim, no setor público, o empenho para inovação envolve melhorias na eficácia organizacional e na interação ambiental. Conforme Guimaraes et al., 2010, p. 300:

Assim, no contexto público, os esforços de inovação envolvem, além do objetivo de fornecer serviços mais eficientes e melhorar a eficácia organizacional, o de desenvolver uma maior abertura e interação com o meio ambiente.

Considerando que o processo de inovação geralmente envolve tentativa e erro (Borins, 2014), organizações públicas têm dificuldade de adotar esse comportamento, já que sofreriam sanções legais e críticas sociais. Outras barreiras surgem, principalmente, dentro das próprias organizações e no ambiente institucional (Torugsa e Arundel, 2014), como controles centrais que privilegiam o formalismo, aversão ao risco, resistência dos gerentes, restrições orçamentárias e tecnológicas etc.

Apesar dessa cultura supostamente adversa à inovação, existem possibilidades de experimentação e aprendizagem em prol da inovação na administração pública. Mesmo que os estudos sobre inovação tenham sido direcionados majoritariamente às organizações privadas, com destaque à indústria, alguns modelos reconhecidos como de sucesso têm sido incorporados por governos, a exemplo do Chile, Singapura, Emirados Árabes Unidos e países nórdicos (Dutta et al., 2021).

A despeito de uma das maiores dificuldades de a administração pública ser o desenvolvimento de uma capacidade inovadora que perdure (Arundel, Bloch e Ferguson, 2019), esses desafios podem estimular o desenvolvimento, a implementação e a difusão de novas soluções. Assim, a pressão social por melhorias na prestação de serviços públicos, com recursos disponíveis cada vez mais escassos, requer estratégias inovadoras para seu enfrentamento (Lopes e Farias, 2022).

O Sistema de Justiça é parte integrante da agenda global para modernização governamental, visando melhorar o impacto social através da melhoria contínua. A inovação surge como uma oportunidade para renovar práticas antiquadas na administração da justiça, através de novas abordagens no desenvolvimento, adoção e execução de ideias (Machado et al., 2018). O processo de desenvolvimento e adoção de inovações nas organizações da justiça é influenciado por variáveis de nível institucional, organizacional, individual e interorganizacional (Castro e Guimaraes, 2019; 2020).

No caso do Brasil, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estimula o processo inovativo nos tribunais (Chaussê, 2023), sendo possível perceber um movimento crescente que visa reduzir a resistência às atividades de inovação no Judiciário brasileiro (Reis et al., 2020; Lunardi e Clementino, 2021). Esse Conselho aprovou (CNJ, 2021), uma Política de Inovação do

Judiciário. Faz parte dessa política a criação, nos tribunais de justiça brasileiros, de laboratórios de inovação, sendo possível prever, a existência em futuro próximo, de uma rede de inovação no Judiciário. No entanto, apesar de a inovação fazer parte da estratégia de administração do Judiciário brasileiro, são poucos os estudos dedicados a interpretar como a inovação ocorre.

Sob a perspectiva da inovação organizacional, na qual se enquadram as boas práticas de gestão judicial, os incentivos são a chave condutora dos colaboradores para inovar (Panis et al., 2022). A maior parte das experiências de inovação premiadas pelo governo brasileiro representam a inovação organizacional (Sousa et al., 2015). Nos termos do Manual de Copenhague, este tipo de inovação envolve a implementação de mudanças significativas na forma como o trabalho é organizado ou como uma organização é gerenciada (Bloch, 2010). Sendo assim, esta pesquisa adota a inovação organizacional como fundamentação teórica principal, que trata mudanças significativas nos sistemas de gestão, no local de trabalho ou em programas que promovem a melhoria da aprendizagem e da capacidade de inovação.

A Teoria Sistêmica da Inovação auxilia na análise das características das inovações organizacionais encontradas neste estudo e revela que essas inovações resultam da interação entre distintos atores, formando um ecossistema que contraria o modelo linear que aponta uma organização principal como fonte de inovação. Uma rede que interage para compartilhar conhecimento, aprendizagem, infraestrutura, estratégias, entre outros elementos que contribuem para o desenvolvimento da inovação (Brito e Leitão, 2021). Este conjunto de literatura estuda a inovação a partir de uma visão sistêmica, centrada na geração, difusão e utilização da tecnologia dentro de um cenário particular (Albuquerque et al., 2015). Esse arcabouço teórico tem sido considerado em diferentes contextos, como sistemas nacionais, regionais, setoriais e tecnológicos de inovação (Suominen et al., 2019).

Em relação ao setor público, as inovações são influenciadas pela segurança e qualidade do ambiente institucional, especialmente a estabilidade política, a imagem institucional e a qualidade regulatória, que por sua vez são ligadas às atividades históricas do governo (Aghion, 2021). Contrariando o senso comum, algumas estruturas e processos de trabalho altamente formalizados, que caracterizam o serviço público, são adeptos das inovações organizacionais (Sousa et al., 2015). Portanto, um dos desafios deste estudo reside na descrição desse fenômeno em tribunais de justiça, com base em um estudo de caso.

No campo judicial, a inovação pode ser estudada sob a ótica organizacional-gerencial, político-legal, tecnológica, institucional e social (Sousa e Guimarães, 2014; Castro e Guimaraes, 2019; Gomes et al., 2021). No caso do Brasil, a Constituição Federal de 1988



inovou ao ampliar os direitos e garantias sociais, resultando em um aumento exponencial da demanda judicial (Sadek, 2010). Novas formas de melhorar a administração da justiça têm sido estudadas desde então. Europa, EUA e Austrália passaram a estudar a inovação como pressuposto da Nova Gestão Pública (NGP), um movimento que se refere à modernização do setor público utilizando abordagens oriundas do setor privado, como: orientação ao cliente, desempenho e mudança (Spigelman, 2001; Gomes et al., 2021).

Apesar da corrente teórica majoritária defender a vanguarda das organizações privadas, esta pesquisa critica essa corrente, trazendo o contraponto de que o setor público se mostra um importante agente de inovação, que muitas vezes inspira ou cujos exemplos de inovação são incorporados pelo setor privado. Apesar de objetivos distintos, ambos podem se beneficiar mutuamente (Eggers e Singh, 2009). A inovação no setor público consiste na implementação de novos recursos e elementos que rompem com os procedimentos anteriores, visando a melhoria na prática de gestão pública e dos serviços públicos. Um exemplo de iniciativa que estimula a inovação no setor público é o Observatório de Inovação do Setor Público da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que funciona como um fórum global para compartilhar e analisar as experiências inovadoras de diversos países.

Outro exemplo prático, brasileiro, é o Programa Poupatempo, serviço do governo do estado de São Paulo que centraliza vários serviços públicos em um único local, o qual tem sido adotado por empresas privadas para melhorar a eficiência de seus serviços ao cliente; e o desenvolvimento de novas vacinas em laboratórios públicos. A pandemia do Coronavírus tornou mais forte essa percepção, pois muitos respiradores disponíveis no mercado vieram de protótipos desenvolvidos por universidades públicas.

Muitas das inovações geradas pelo setor público acabam sendo adotadas ou adaptadas pelo setor privado, que busca se aproveitar das novas soluções e oportunidades criadas (Eggers e Singh, 2009). No entanto, é preciso reconhecer que as motivações para inovar são diferentes nos dois setores. Enquanto o setor privado busca o lucro e a vantagem competitiva, o setor público busca a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Portanto, as práticas inovadoras no setor público não são apenas uma forma de resolver os problemas enfrentados pela administração pública, mas também um catalisador para a inovação no setor privado. Ao mesmo tempo, o setor privado pode contribuir para a inovação no setor público, oferecendo novas tecnologias, parcerias e modelos de gestão. Assim, a inovação nos dois setores pode ser vista como um processo complementar e sinérgico, que beneficia tanto o desenvolvimento econômico quanto o bem-estar social.

Como lacuna de pesquisa, se verificou que a literatura buscou compreender as inovações no sistema de justiça de uma forma segmentada. Além disso, como a transformação desse setor despertou o interesse das ciências sociais apenas nos últimos anos, trata-se de um fenômeno com literatura em fase de consolidação e carente de estudos sobre a dinâmica do processo de inovação. A Teoria Sistêmica da Inovação vislumbra preencher esta lacuna da literatura sob uma nova abordagem (Pimenta, 2021), a qual esta dissertação utiliza para responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Como ocorre o processo de desenvolvimento e adoção de boas práticas de gestão judicial (BPJ) em tribunais de justiça?**

Este trabalho se justifica pela contribuição teórica aos estudos sobre o processo de desenvolvimento e adoção de práticas inovadoras de gestão judicial e ao preencher lacunas metodológica e teórica existentes. Em relação a implicações práticas, os resultados podem fornecer subsídios para novos modelos teóricos, explicativos e preditivos para averiguação do quanto tribunais de justiça estão orientadas a boas práticas de gestão. Por fim, considerando o impacto das ações do Judiciário na estabilidade social e no desenvolvimento socioeconômico, este estudo tem potencial para fornecer subsídios voltados ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

A partir do problema levantado, chegou-se ao seguinte objetivo geral: **identificar e descrever o processo de desenvolvimento e adoção de boas práticas de gestão judicial em tribunal de justiça.** Frente ao objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos para alcançá-lo: **a) Descrever e caracterizar as BPJ desenvolvidas e/ou adotadas pelo TJDF; b) Identificar fatores que influenciam o processo de desenvolvimento e/ou adoção de BPJ; c) Descrever as etapas do processo de desenvolvimento e/ou adoção de BPJ.**

## 2. INOVAÇÃO: EVOLUÇÃO CONCEITUAL

Inovação é um assunto amplamente debatido por vários campos teóricos. No entanto, esta pesquisa partirá dos princípios econômicos de Schumpeter (2013) transpassados aos estudos administrativos. A OCDE define inovação como produto, processo ou serviço novo ou consideravelmente melhorado em relação a modelos pretéritos. Quanto à tipologia, as inovações podem ser de 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). A inovação em administração e gestão é tratada, também, como inovação organizacional, termo utilizado nesta dissertação.

Apesar de ter tido sua gênese na administração de empresas, os estudos sobre inovação evoluíram para além da visão schumpeteriana. É o caso da tentativa de aproximação ao setor público por meio das tipologias de inovação propostas por Damanpour et al. (2009), a saber: **serviços** - novas ações ou melhorias e novos grupos sociais; **processo** - novas práticas ou melhorias voltadas para eficiência e eficácia; **tecnológica** - novos elementos do sistema de produção e operacionalização (ou melhorias); e **organizacional** - novidades ou mudanças na estrutura, nos processos, nos sistemas, nas competências e no conhecimento. Esta pesquisa adota a inovação organizacional como tipologia de inovação em organizações judiciárias.

O processo de inovação, em sua concepção linear, é sistematizado pelas **etapas** de iniciação (identificação das necessidades e pesquisa), decisão (desenvolvimento) e implementação (produção, adaptação, manutenção, difusão, adoção e avaliação), de acordo com Rogers (1962), Amabile (1988) e Fleuren et al. (2004). Para esses autores, adoção e disseminação acompanham as melhorias no desempenho organizacional, a implementação acarreta na prática da inovação com mobilização de recursos e eventuais adaptações, e a manutenção está associada ao uso permanente de ferramentas que visam manter a mudança contínua (Vagnani et al., 2019).

Os **fatores** que podem prejudicar a transitividade entre essas fases são o contexto sociopolítico, as características da organização, os adotantes, os usuários e a própria inovação. Segundo Gerlach e Brem (2017), os indutores de inovação, os quais caracterizam-se como práticas inovadoras que emergem da insatisfação com as técnicas em vigor, da mudança de cultura organizacional, da valorização da inovação pela organização, da necessidade de melhoria de desempenho, do estímulo por membros de diferentes níveis organizacionais e por apoio da administração superior.

As escolas de negócios desenvolveram modelos conceituais de inovação tecnológica como um **processo**, desde a invenção até a difusão. Nessas teorias, a inovação tecnológica foi definida como etapa final de um processo que começa com a invenção (Maclaurin, 1953), passa pelas etapas de protótipo, teste e se encerra na comercialização e difusão. Após Schumpeter, a inovação organizacional tornou-se um tema de estudo para o qual se desenvolveram programas completos de pesquisa, como na Universidade de Harvard (Cole, 1946; Aitken, 1965). Desenvolveu-se o estudo de comportamentos inovadores de organizações, tais como estrutura organizacional e estilo de gestão (Burns & Stalker, 1961; Hage & Aiken, 1970; Zaltman et al., 1973; Utterback, 1994 and Cooper, 1998).

Neste contexto, a inovação passou a ser entendida como indutora de maior eficiência: relação custo-benefício, ou a produção proveniente de investimentos em P&E. Assim como a produtividade científica, a produtividade tecnológica, ou o volume de invenções tecnológicas provenientes de laboratórios, tornou-se um tema de estudo próprio (Pelz & Andrews, 1966; Myers & Marquis, 1969). De qualquer sorte, é importante mencionar que a inovação somente se materializa mediante um **processo de adoção**, ou seja, quando é introduzida no processo produtivo ou na administração de organizações.

A adoção da inovação é de extrema importância para a sobrevivência de empresas em geral, daí a necessidade de gestores e líderes compreenderem esse fenômeno tão estudado pelas pesquisas científicas (Van Oorschot et al., 2018). A literatura sobre adoção e difusão da inovação remonta ao trabalho de Gabriel Tarde (1976), sociólogo francês, que introduziu as Leis da Imitação em 1890. No entanto, foi por meio da Teoria da Difusão de Inovações - TDI (Rogers, 1962) que esse campo de pesquisa ganhou reconhecimento.

De acordo com a TDI, a adoção da inovação segue um padrão de curva sinusoidal, com um pequeno grupo inicial de inovadores adotando a inovação, seguido pelos primeiros adotantes, maioria precoce, maioria tardia, e finalmente, os retardatários (Rogers, 2003). A teoria também identifica cinco **fatores** que influenciam a adoção da inovação: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, possibilidade de experimentação e observabilidade.

Rogers (1962) explica que a vantagem relativa se refere ao grau em que uma inovação é percebida como melhor do que a alternativa existente. Compatibilidade refere-se ao grau em que uma inovação é percebida como consistente com os valores, experiências e necessidades dos potenciais adotantes. A complexidade se refere ao grau em que uma inovação é percebida como de difícil compreensão e utilização. A possibilidade de experimentar está relacionada ao grau em que uma inovação pode ser experimentada de forma limitada, enquanto a

observabilidade, ao grau em que os resultados de uma inovação são visíveis para outros.

As organizações que podem administrar eficazmente estes **fatores** têm maior probabilidade de adotar e difundir a inovação com sucesso. Por exemplo, uma organização que comunica a vantagem relativa de uma inovação e oferece aos funcionários a oportunidade de experimentá-la de forma limitada pode aumentar a probabilidade de sucesso na adoção. O Modelo de Difusão de Rogers (1962) destaca a importância da comunicação e persuasão na adoção da inovação dentro de uma organização. Esse autor sugere que a adoção bem-sucedida da inovação requer não apenas conhecimento e informação, mas também comunicação e persuasão eficazes.

A TDI explicou como as novas ideias e tecnologias se espalham e são adotadas por indivíduos e organizações em cinco **etapas** de adoção: 1 - **Conscientização**: os indivíduos se tornam conscientes da nova inovação; 2 - **Interesse**: os indivíduos tornam-se interessados na nova inovação e buscam mais informações; 3 - **Avaliação**: os indivíduos avaliam a inovação e decidem se a adotam; 4 - **Julgamento**: os indivíduos experimentam a inovação em pequena escala para avaliar sua utilidade; 5 - **Adoção**: os indivíduos adotam a inovação e a integram em sua vida diária ou em seus processos de trabalho.

A teoria de Rogers (1962) também identifica cinco tipos de adotantes com base em sua vontade de adotar novas inovações: a) **Inovadores**: os primeiros indivíduos a adotar novas inovações; b) **Primeiros Adotantes**: pessoas dispostas a assumir riscos e são muitas vezes líderes de opinião; c) **Maioria precoce**: indivíduos que adotam inovações depois de terem sido comprovadamente bem sucedidos pelos primeiros adotantes; d) **Maioria tardia**: céticos em relação a novas inovações, mas eventualmente as adotam; e) **Retardatários**: últimos a adotar inovações e frequentemente requerem uma persuasão significativa para fazê-lo.

Desde que Everett Rogers introduziu sua teoria, houve muitos avanços na compreensão científica sobre ela, como a função das redes sociais no desempenho de um papel crítico na difusão das inovações (Iranmanesh et al., 2021). É mais provável que as inovações sejam adotadas por indivíduos que estão ligados a outros que já adotaram a inovação, especialmente se esses indivíduos forem líderes de opinião dentro de suas redes sociais (Desmarchelier et al., 2019; Nordin, 2021).

O papel do envolvimento dos usuários é uma teoria descendente de Rogers a qual demonstra que o envolvimento dos usuários no processo de desenvolvimento da inovação pode aumentar a probabilidade de adoção (Voorberg et al., 2015). Essa abordagem, conhecida como

Design Centrado no Usuário, enfatiza a importância de compreender as necessidades e preferências dos usuários ao longo do processo de desenvolvimento de inovação (Callens, 2023).

Em geral, essas pesquisas expandiram a compreensão da TDI e forneceram novos conhecimentos sobre os **fatores** que influenciam a adoção e difusão de inovações nas organizações. Pesquisas sobre inovação geralmente utilizam a TDI para desenvolver estratégias com vistas a introduzir e promover novas inovações, tais como a realização de estudos-piloto e o envolvimento com os primeiros adotantes para criar um impulso para a adoção.

O Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM), uma abordagem que poderia ser reconhecida no escopo mais amplo da difusão de inovações, é fundamentado na Teoria da Ação Racional (TRA) desenvolvida por Fishbein e Ajzen (1975), a partir da qual foi desenvolvida a Teoria do Comportamento Planejado, que visa prever e explicar o comportamento social em geral. O modelo TAM foi introduzido por Davis (1989) para explicar especificamente a intenção de uso do computador e o comportamento de utilização real.

Estudos posteriores refinaram o TAM original (Davis, 1989; Davis et al., 1989), o que resultou em versões diversas do modelo como o TAM2 (Venkatesh e Davis, 2000) e a Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003). As premissas básicas do modelo TAM abrangem a relação causal entre a utilidade percebida, a facilidade de uso percebida e as atitudes, intenções e uso atual da inovação por parte dos tomadores de decisão. Em geral, este fluxo de pesquisa demonstra que a intenção de usar uma inovação é o único requisito necessário para seu uso efetivo (Venkatesh, 2015).

Criticando a teoria da adoção-difusão, Moore e Benbasat (1991), Agarwal e Prasad (1997) e Karahanna et al. (1999) afirmam que a percepção dos adotantes da inovação não explica por si só sua difusão, mas sim sua percepção de aplicação da inovação. Esta crítica foi estimulada pelas definições de Rogers (1962) sobre as cinco características de inovação: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, observação e capacidade de experimentação. Nessa linha, a aceitação da inovação se baseia no pressuposto de que o comportamento inovador é precedido pela intenção de usar a inovação. Por outro lado, a aceitação de inovação tem sido criticada por sua falta de um conjunto abrangente de atributos que explique os resultados da aceitação da tecnologia, como encontrado na pesquisa de adoção e difusão de inovação.

Esta dissertação adotou o pressuposto apontado por Van Oorschot et al. (2018) que sugere explicações teóricas mais holísticas da adoção e difusão da inovação, com investigação de mecanismos relacionados a inovações específicas (como a judicial) em diferentes contextos (como organizações do Sistema de Justiça).

## **2.1 Arcabouço teórico**

Conforme descrito na seção anterior, uma das primeiras abordagens da teoria da inovação foi proposta por Joseph Schumpeter, no início do século XX, o qual enfatizou o papel crucial do empreendedorismo na inovação econômica, introduzindo o conceito de “destruição criativa” (Schumpeter, 1961, p.114). Segundo este autor seminal, a inovação é um processo disruptivo, onde novas ideias, produtos e tecnologias substituem os antigos, impulsionando o progresso econômico.

Em meados do século XX, os estudos sobre inovação se concentraram na difusão de inovações, ou seja, como as novas ideias ou tecnologias se espalham entre as pessoas e organizações. Os trabalhos de Everett Rogers, por exemplo, introduziram a curva de adoção, descrevendo como as inovações são adotadas por diferentes grupos na sociedade ao longo do tempo. Essa abordagem enfatizou os fatores sociais e comportamentais que influenciam a aceitação e o uso das inovações (Rogers, 1962).

No final do século XX, a economia da inovação começou a se concentrar mais nas interações entre inovação, tecnologia e crescimento econômico. Autores como Paul Romer e Robert Solow destacaram o papel central do conhecimento e da tecnologia como impulsionadores do crescimento econômico a longo prazo. Essa abordagem analisou as fontes, os mecanismos e os efeitos da inovação na economia, considerando aspectos como investimento em pesquisa e desenvolvimento, propriedade intelectual e externalidades positivas (Romer, 1990; Solow, 1994).

No início do século XXI, com o aumento da globalização e da conectividade, as organizações começaram a adotar abordagens mais abertas à inovação, envolvendo outros atores do ecossistema, como *startups*, universidades e comunidades de pesquisa. Autores como Henry Chesbrough popularizaram o conceito de inovação aberta, enfatizando a importância de buscar ideias e recursos externos para impulsionar a inovação interna. Essa abordagem reconheceu a complexidade e a interdependência dos agentes e dos processos de inovação (Chesbrough, 2003).

Na atualidade, a inovação disruptiva e a transformação digital emergiram como conceitos fundamentais para entender e gerenciar a inovação em praticamente todos os setores. A inovação disruptiva, popularizada por autores como Clayton Christensen, Michael Raynor e Rory McDonald, destaca como as novas tecnologias podem desestabilizar mercados estabelecidos, criando novos paradigmas e oportunidades (Christensen et al., 2018). A transformação digital, disseminada por pesquisadores como Satish Nambisan, Kalle Lyytinen, Ann Majchrzak e Michael Song, por sua vez, enfatiza a importância da digitalização e da tecnologia para a inovação, requerendo mudanças estratégicas, organizacionais e culturais nas organizações (Nambisan et. al, 2017).

Considerando que a teoria da inovação mudou consideravelmente desde as ideias pioneiras de Schumpeter até as abordagens contemporâneas, refletindo a evolução do mundo e das necessidades organizacionais e sociais, este trabalho considera a escolha de um modelo interativo, aberto e sistêmico como altamente pertinente e justificável. O sistema de justiça é intrinsecamente complexo (Guimaraes, Gomes e Guarido Filho, 2018), composto por uma rede de interações entre diversos atores, como juízes, advogados, procuradores, defensores públicos, agentes de segurança, legisladores, órgãos reguladores, organizações sem fins lucrativos e a sociedade civil. Acredita-se que o alinhamento desta pesquisa a esse modelo permite compreender como tais interações influenciam e são influenciadas pela inovação dentro dos tribunais.

Dentre alguns benefícios esperados com a adesão a esse modelo interativo e aberto, está a possibilidade de análise das interações dessas organizações judiciais com outros atores, explorando como as Boas Práticas de Gestão Judicial (BPJ) impactam e são impactadas por esses diferentes segmentos da realidade social. Além disso, esse modelo permite destacar como a troca de conhecimento e a colaboração com outras instituições podem catalisar a inovação no sistema de justiça.

Adicionalmente, um modelo interativo e sistêmico possibilita a análise da adaptação dos tribunais a mudanças sociais, legislativas e tecnológicas, o que têm impactos diretos na prática judicial e no desenvolvimento e na adoção de BPJ para atender às novas demandas. Ademais, facilita a compreensão das políticas de inovação adotadas nos tribunais, como são implementadas, seus efeitos e como são adaptadas com base nas interações com diferentes atores e fatores contextuais.

Em resumo, ao adotar o modelo interativo, aberto e sistêmico, este estudo poderá oferecer uma análise mais holística, considerando a complexidade das interações e influências



que moldam o desenvolvimento e adoção de BPJ, proporcionando uma compreensão mais abrangente e detalhada desse contexto.

## **2.2 Processo de inovação para o setor público**

O primeiro modelo teórico de desenvolvimento e adoção de inovação (Relatório Bush), conhecido como linear, foi desenvolvido na década de 1950 e considera que o desenvolvimento da inovação é resultado da implementação de pesquisa e desenvolvimento (Godin, 2017). Começando com a investigação básica, seguida de investigação aplicada e terminando com a produção e divulgação. Este modelo foi muito difundido nos estudos econômicos e foi estruturante para ações governamentais durante algumas décadas, tornando-se padrão pela OCDE.

De acordo com Godin (2017), o uso da abordagem denominada *technology-push* demonstra o protagonismo da ciência no processo de inovação, mesmo assim, o modelo linear não deixou de ser criticado. A abordagem *demand-pull* muda a compreensão, tornando o consumidor como principal ator no processo de desenvolvimento de inovações.

Não obstante parecerem antagônicas, ambas as abordagens se condensam em um modelo único: *Chain-Linked Model*, de Kline e Rosenberg (1986), o qual estabelece as seguintes etapas: mercado potencial; invenção; desenho detalhado; redesenho e distribuição. A abordagem sistêmica (Freeman, 1995) surge como alternativa à teoria de Kline e Rosenberg (1986), defendendo um sincronismo entre fatores organizacionais, institucionais e econômicos nos processos de inovação, conforme abordado por Malerba (2020).

O lançamento do Manual de Oslo, e respectivas atualizações, são o marco temporal dos indicadores de inovação, utilizados para analisar seus processos de desenvolvimento e adoção. Enquanto as duas primeiras edições se restringiam a mensurar inovações em setores industriais, a edição de 2005 apresenta medidas para inovação extensíveis a serviços. Para a OCDE (2005), a inovação é concebida como um processo contínuo e dinâmico resultante do acúmulo de conhecimento e das constantes proposições de mudanças em produtos e processos realizadas pelas organizações. Por isso, o manual se propõe a medir o processo, as mudanças, os influenciadores e os resultados da inovação.

Esse manual serve como base para a proposição da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cada três anos. A PINTEC traz construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais das atividades

relativas à inovação tecnológica, compatíveis com as recomendações internacionais em termos conceituais e metodológicos (IBGE, 2016).

Em sua edição 2008, a PINTEC investigou também inovações organizacionais, além das tradicionais categorias de produto e processo. Abordou temas como atividades inovadoras e suas fontes de financiamento, atividades internas de pesquisa e desenvolvimento, o impacto das inovações, cooperação, apoio governamental, métodos de proteção, inclusive problemas e obstáculos para inovar (Cavalcante et al., 2017).

O valor dos indicadores e da medição de inovações não pode ser considerado separadamente. Como há diferentes usuários e métricas, suas necessidades também variam. Portanto, a utilização de indicadores é o que dá valor às inovações (Arundel, Bloch e Ferguson et al., 2019). A mensuração serve para fornecer dados descritivos, *feedbacks* sobre desempenho e controle sobre expectativas e normas acerca da alocação de recursos. Sob controle, os indicadores também podem trazer sanções. Assim, enquanto os indicadores devem sempre buscar algumas características de qualidade, sua especificidade pode diferir de acordo com o propósito (Şandor, 2018).

Existem desafios ligados à métrica de inovação do setor público, como falta de medidas de mercado e de valor uniforme, alta incerteza para o futuro, longos atrasos no processo de desenvolvimento etc. (Cavalcante et al., 2017). As métricas podem servir como uma ferramenta de legitimação para a adoção de inovações. Os usos potenciais da medição da inovação do setor público variam de objetivos gerais: aumentar a conscientização; obter um entendimento comum do que é inovação do setor público; fazer *benchmarking* e subsidiar as discussões sobre políticas gerais; a objetivos específicos: análises de produtividade, culturas de inovação, transferência de conhecimento, aquisições inovadoras, promoção da cooperação público-privada etc.

No nível organizacional, os dados de inovação também podem ser vistos como uma ferramenta de gestão (Isidro, 2018). Os resultados da medição podem ser usados em avaliações, disseminação de boas práticas e na melhoria da capacidade dos órgãos do setor público de fomentar a inovação. O setor público passou por diferentes esforços de medição da inovação (Kattel et al., 2018) e os principais problemas apresentados têm sido a presença de preconceitos cognitivos na definição de tipos de inovação, dificuldade na mensuração dos gastos reais com inovação, comparação entre diferentes atividades do setor público e dificuldade em definir resultados a curto prazo ou atribuí-los a uma única inovação (Arundel, Bloch e Ferguson, 2019).

A quarta edição do Manual de Oslo (OCDE/Eurostat 2018) define inovação como algo novo ou significativamente melhorado. Essa é uma medida desafiadora para o setor público, porque a melhoria é difícil de ser mensurada. Além disso, a implementação às vezes é difusa,

pois a maioria dessas inovações focam em serviços ou processos (Arundel, Bloch e Ferguson, 2019). Muitas inovações de processos no setor governamental se baseiam ou são similares às inovações no setor empresarial, mas as inovações de serviços públicos frequentemente buscam objetivos redistributivos ou relacionados ao consumo que são exclusivos do governo (OECD, 2017). A ausência de um mercado altera tanto os incentivos à inovação quanto os métodos para medir os resultados das inovações em comparação com o setor empresarial (Bugge e Bloch, 2016).

Há uma forte influência das medidas de inovação do setor privado tanto no nível das abordagens quanto empíricas da medição da inovação do setor público. Entre elas, as disciplinas gerenciais e econômicas têm sido as mais influentes na medição da inovação em organizações públicas (Arundel, Bloch e Ferguson, 2019).

Segundo Bugge e Bloch (2016), o potencial dos indicadores de inovação como mecanismos de controle, que conferem legitimidade e confiança, tem sido subaproveitado na formulação dessas métricas. Contudo, a difusão de instrumentos como o *Innovation Barometer* (usado pelos países nórdicos), demonstra que a medição da inovação do setor público é invariavelmente uma meta móvel (Arundel, Bloch e Ferguson, 2019), ou seja, se trata de um processo.

### **2.3 Administração Pública inovadora**

O desafio da inovação no setor público tem sido observado em diversos países de diferentes níveis de desenvolvimento socioeconômico, sobretudo aqueles que buscam atrair investimentos privados e competir em mercados altamente integrados e competitivos (Reis et al., 2020). A busca pelo desenvolvimento econômico e bem-estar social faz com que frameworks de inovação surjam para organizar e direcionar os esforços organizacionais públicos e privados, no sentido de entregar novos produtos e serviços para a sociedade.

Os movimentos de reforma no setor público são marcados por diferentes modelos que preconizam princípios de organização e funcionamento do Estado; suas instituições e organizações públicas, de modo geral. Nova administração pública, governo empreendedor, novo serviço público, entre outros, são exemplos de esforços de gestores públicos, especialistas, pesquisadores, profissionais e políticos, com o intuito de melhorar o Estado (Isidro, 2018). No cerne dos movimentos de reforma, percebe-se a inovação como fio condutor de transformações em estruturas e processos de organizações públicas. Nos últimos anos, observa-se que a

inovação no setor público passa a ser reconhecida como iniciativa mais leve, aberta e flexível, contrapondo os movimentos reformadores do Estado (Vries et al., 2018).

Países Nórdicos, Reino Unido e Austrália, são exemplos de como países têm envidado esforços para institucionalizar a inovação, a fim de criar condições para a melhoria contínua de serviços públicos e cidadania (Bloch, 2010). Em tentativa de comparar as experiências de organizações públicas brasileiras à luz dos referenciais teóricos internacionais, identifica-se a oportunidade de estabelecer um framework que abarque os construtos constituintes da inovação no setor público (Arundel, Bloch e Ferguson, 2019). Bugge e Bloch (2016) afirmam que vários esforços têm sido empreendidos para compreender a natureza da inovação no setor público, sobretudo na busca por indicadores e frameworks de análise que permitam a construção de medidas acerca da inovação.

Nota-se que os modelos de análise da inovação abordam, em geral, esse conceito como processo (Bugge e Bloch, 2016) composto por: a) antecedentes da inovação; b) atividades relativas ao ciclo de inovação; c) capacidades ou recursos para inovação; f) resultados ou impactos da inovação. Entretanto, Isidro Filho (2018) sugere que outras variáveis estão presentes na inovação e merecem destaque, tais como: indutores (Tidd e Bessant, 2020) ou como fatores-chave que condicionam o processo de inovação (Bloch, 2010), barreiras e facilitadores (Isidro-Filho e Guimarães, 2010), tipologias de inovação, coprodução e cocriação da inovação. Para esses autores, o processo de inovação é constituído de atividades que caracterizam o ciclo (da geração à difusão), bem como elementos que descrevem a natureza e o lócus da inovação.

Cavalcante et al. (2017) sugerem que a inovação em serviços públicos também vem recebendo mais atenção na administração pública e no campo acadêmico. Nesse contexto, predomina o senso comum, mas não necessariamente correto, de que o setor privado é pioneiro e mais bem-sucedido no que tange à prática de inovação nos seus produtos e serviços (Hartley, 2013). Esse argumento se origina, basicamente, das diferenças entre os dois setores – público e privado, o que geraria vantagens para o segundo em inovar.

A ausência de competição, própria da estrutura do setor público, condição necessária à inovação de acordo com a visão schumpeteriana, a natureza de múltiplas tarefas, a cultura formalização, a presença de uma variedade de *stakeholders* e a complexidade de problemas a serem enfrentados se apresentam como fatores diferenciais que tendem a promover processos de inovação no setor público de caráter mais incremental (Bekkers e Tummers, 2018).

A despeito desses fatores supostamente inibidores da inovação, estudos demonstram que o setor público não apenas é fundamental para criar condições propícias à inovação nas

empresas, mas, tem sido a maior fonte de inovação, desde as ferrovias ao advento da internet (Cinar et al., 2022). Na grande maioria das inovações privadas, foram os governos que aceitaram os maiores riscos iniciais e, por isso, são pioneiros no desenvolvimento e financiamento de tecnologias básicas que, a posterior, geraram inovações de produtos e serviços com a participação da iniciativa privada (Comissão Europeia, 2014).

No âmbito da gestão, governos de distintos países introduziram práticas inovadoras nos processos e serviços como forma de otimizar gastos, ampliar legitimidade e restabelecer a confiança da sociedade, haja vista os cenários de crise fiscal e de representatividade em sistemas democráticos (Kaur et al., 2022). A inovação na administração pública ganhou seguidores não apenas em função da necessidade de responder às contingências por meio da provisão de serviços de melhor qualidade e mais eficientes, mas, também, por causa da forte relação entre estratégias de gestão inovadoras e desenvolvimento econômico (Morgan, 2010). Por conseguinte, nos últimos anos, a causa inovação na administração pública vem ganhando mais adeptos, tanto no âmbito acadêmico quanto governamental (Vries et al., 2018).

## **2.4 Inovação em organizações da justiça**

Aprofundando na temática da inovação na Administração Pública, este trabalho dedica-se ao nicho denominado Sistema de Justiça, como proposto por Guimaraes, Gomes e Guarido Filho (2018), do qual o Poder Judiciário é o subsistema principal, seguido por Ministério Público, Defensoria Pública, tribunais administrativos (tribunais de contas, por exemplo), advocacia, órgãos de segurança pública, cartórios, organizações de defesa do consumidor, associações profissionais judiciais e órgãos de mediação e conciliação. Considerando que a maioria dessas organizações são altamente institucionalizadas (Louro, Santos e Zanquetto, 2018), seu funcionamento está mais atrelado a critérios de legitimidade do que de eficiência econômica.

No Brasil, o debate em torno do desempenho da Justiça tomou impulso com a criação do CNJ pela Emenda Constitucional nº 45/2004. A insuficiência da atuação estatal deixou evidente a necessidade de ações decisivas para suprir a carência de acesso à Justiça com celeridade (Chaves, 2022). Era dominante a ideia de que as organizações da Justiça, além de incapazes de responder às crescentes demandas pela população, se tornaram anacrônicas e refratárias a qualquer tipo de inovação. Algumas análises sustentaram a ideia de que as organizações da Justiça ficaram perdidas no século XVIII ou, na melhor das hipóteses, no

século XIX (Sadek, 2004). Esse contexto certamente contribuiu para impulsionar movimentos de inovação para sanar a crise do Poder Judiciário (Sadek, 2010).

Outro aspecto positivo nesse contexto, foi a criação do Prêmio Innovare, em 2004, que contribuiu para fomentar uma cultura de inovação nas organizações da Justiça (Baptista, Costa, e Cirani, 2022). Observa-se que a inovação passou a ganhar mais destaque nessas organizações como um fator que pode contribuir para melhorar o desempenho da Justiça. Assim, a inovação na Justiça configura-se como um fenômeno complexo e multifacetado, e está relacionado, principalmente, à adoção de melhorias em técnicas de planejamento, acompanhamento e controle da gestão (Lunardi e Clementino, 2021).

Inovações judiciais também podem ser de natureza político-legal e tecnológicas (Sousa e Guimarães, 2014), especialmente as amparadas por Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC (Oliveira e Guimaraes, 2023). Ainda, pode-se citar a inovação institucional que se refere à “mudança institucional como uma diferença na forma, qualidade ou estado de uma instituição ao longo do tempo” (Hargrave e Van de Ven, 2006, p. 866).

Castro e Guimarães (2020) conduziram uma pesquisa cujo objetivo foi identificar as dimensões que influenciam o processo de inovação nas organizações de justiça. Esses autores coletaram dados por meio de 23 entrevistas semiestruturadas com advogados, defensores públicos, juízes, promotores e agentes públicos das cinco regiões do Brasil. A pesquisa apontou para cinco dimensões interdependentes que podem influenciar (positivamente ou negativamente) o processo de inovação nas organizações de justiça: Ambiente Institucional, Liderança, Recursos Organizacionais, Relações Cooperativas e Comportamento Inovador. Quatro níveis de análise foram utilizados: Institucional, Organizacional, Interorganizacional e Individual. Abordagem semelhante à da pesquisa de Castro e Guimaraes (2020) foi adotada nesta dissertação.

Ademais, Castro e Guimarães (2020) identificaram que há esforços crescentes para introduzir inovações organizações da justiça, como a confirmação de que o CNJ está cada vez mais incentivando os tribunais e juízes a serem mais eficientes, introduzindo um processo de avaliação de desempenho focado em metas e na medição da produtividade. Contudo, esses pesquisadores se depararam com a resistência à inovação devido à alta institucionalização e à busca por estabilidade, se tratando, portanto, de instituições resistentes a mudanças.

Outra pesquisa mais recente, de Oliveira e Guimarães (2023), buscou compreender os principais fatores que afetam a capacidade de inovação nos tribunais, cujo levantamento do estado da arte permitiu identificar seis: Liderança, Comportamento de Equipe, Colaboração, Recursos Organizacionais, Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. A análise

dos autores também revelou que a capacidade de inovação no setor público está intrinsecamente ligada à integração de recursos e conhecimento para promover a transformação contínua. Destaca-se a importância dos avanços tecnológicos e da busca por eficiência na promoção de inovações nos tribunais. Oliveira e Guimarães (2023) também observaram mudanças significativas na cultura organizacional nos tribunais, refletindo ambientes mais propícios à inovação. A digitalização de serviços judiciais e o avanço da inteligência artificial são práticas inovadoras que demonstram a simplificação de procedimentos, aprimorando a eficácia do sistema judicial e ampliando o acesso à justiça.

Conforme descrito, inovação é um fenômeno complexo e multidimensional, que tem sido estudado por diferentes perspectivas ao longo da história. O processo de adoção e desenvolvimento de inovações em tribunais envolve não apenas a escolha e a implementação de novas ideias, produtos, serviços, processos ou modelos de negócios, mas também a sua adaptação, aprimoramento e avaliação ao longo do tempo (Gomes et al., 2021).

Nesse sentido, o processo de inovação em tribunais não pode ser visto como um processo linear e isolado, mas sim como um processo dinâmico e colaborativo, que depende das interações entre diversos atores e fatores que influenciam a geração, a difusão e o uso da inovação (Pimenta, 2021). Por isso, este trabalho adotou o modelo interativo, aberto e sistêmico de inovação.

Essa abordagem reconhece essa complexidade e interdependência dos agentes e dos processos de inovação, influenciada pelo ambiente externo, que inclui outros órgãos e instituições do sistema de justiça, universidades, agências do governo, sociedade civil etc. (Pimenta, 2021). Além disso, esse modelo considera as normas, rotinas, hábitos e leis, isto é, instituições, que regulamentam as interações entre pessoas, grupos e organizações.

## **2.5 Boas Práticas de Gestão Judicial**

A gestão de organizações judiciais envolve planejamento, organização, orientação e controle de recursos que visam à consecução de objetivos organizacionais (Lunardi, 2021). Por conseguinte, tribunais buscam resultados positivos e para isso reproduzem as melhores práticas disponíveis para a gestão judicial, de maneira a promover eficiência na utilização dos recursos. *Best Management Practices* e inovação organizacional se complementam, sendo a inovação considerada como uma ferramenta para a implementação de BMP. Parte-se da ideia de que, se inovação implica mudança, é necessário perceber que tribunais atuam com o pressuposto contrário: estabilidade; o que impacta na adoção de inovações (Castro e Guimarães, 2020). Essa

estabilidade se refere à garantia de segurança jurídica nas relações sociais e econômicas (Gomes et al., 2021).

O conceito de BPG inclui contingências intrínsecas a cada contexto organizacional (Feldmann et al., 2019), as quais geram debates sobre sua replicação em outras organizações. A gestão em tribunais e demais organizações que compõem o sistema de justiça é tema relativamente pouco explorado na literatura, apesar da crescente demanda social, econômica e política por um aperfeiçoamento da entrega jurisdicional (Castro e Guimarães, 2020). A expressão “boas práticas de gestão” se originou da tradução do inglês *best management practices* para a língua portuguesa por Feldmann et al. (2019). A literatura converge sobre seu caráter multifacetado, o qual traz dificuldades de elucidação e, portanto, requer aprofundamento da investigação científica. Gomes et al. (2021) identificaram sete dimensões associadas ao conceito de BPG nas organizações privadas: crítica, econômica, gestão de pessoas, inovação, qualidade, gestão de projetos e gestão de produção.

A prática de mercado defende a adoção, por organizações, de BPG já consolidadas em outras organizações, em busca de melhor desempenho (Gomes et al., 2021). Historicamente, esse sucesso nos negócios tem despertado interesse de governos focados no aperfeiçoamento da prestação de serviço público (Albury, 2005; Bresser-Pereira, 2022). 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.

Porém, há razões para que o setor público absorva as BPG do setor privado, tais como: melhoria da eficiência e eficácia, padronização, consistência, redução de custos, satisfação das partes interessadas e aquisição de uma única fonte (Kerzner, 2018). Como sequência a esse movimento das organizações públicas, pesquisadores e formuladores de políticas públicas vislumbram a adoção de práticas que melhorem a eficiência de tribunais, a exemplo do que ocorre em países como Dinamarca, Noruega e Finlândia (Ervo et al., 2021).

Tribunais possuem características específicas, caracterizam-se como organizações que se confundem com instituições e contam com objetivos difusos. Tais organizações visam solucionar conflitos que muitas vezes demandam confidencialidade frente a direitos individuais. Isso interfere no dinamismo e na transparência das atividades, podendo, inclusive, dificultar a adoção de boas práticas de gestão (Gomes et al., 2021). Desse modo, Carpenter (2017) afirma que o juiz se torna essencial por sua dupla autoridade: intérprete da lei e gestor



jurisdicional. As decisões estratégicas em tribunais são tomadas por juízes que detêm o monopólio da atividade-fim dessas organizações (Chaves, 2022).

Neste sentido, BPG são caracterizadas por um sistema mensurável que gera benefícios tanto para o tribunal quanto ao jurisdicionado (Clements, 2006), monitoramento contínuo sobre metas estabelecidas (Ostrom e Hanson, 2007), características comuns a tribunais com entregas justas, acessíveis e rápidas perante a concepção social (Ruhl e Fischman, 2010). Neste prisma, BPG são ações implementadas para melhorar o processo de planejamento, organização, coordenação e controle judicial, tornando-a eficaz, eficiente e produtiva aos olhos da opinião pública (Gomes et al., 2021).

Gomes et al. (2021) apontam, ainda, as correntes teóricas contestatória e gerencial sobre a adoção de BPG em tribunais. A primeira, critica a implementação de inovações voltadas para o desempenho quantitativo de tribunais e defende práticas que prezam pela qualidade individual dessas ações. Segundo Spigelman (2006, p. 10), BPG seriam modismos vendidos como um produto pronto para uso na gestão do processo judicial e “um verdadeiro desperdício de tempo e papel”.

Ademais, a vertente contestatória defende que as cortes possuem litigantes ao invés de clientes (Gomes et al., 2021) e juízes não seriam prestadores de serviço público, mas administradores da justiça, valores contrários à Nova Gestão Pública nos termos propostos por Bresser-Pereira (2022). Para Spigelman (2006), os demandantes da justiça têm direitos enquanto a figura do cliente-cidadão tem opção de fazer escolhas, ou seja, o litigante busca apenas legitimar seus direitos. Portanto, no cenário judicial, ao menos uma das partes sairá insatisfeita com o desfecho da lide. Spigelman (2006) argumenta que práticas de gestão judicial direcionadas a índices e indicadores de desempenho são passíveis de manipulação pelos superiores hierárquicos, tornando-se instrumentos políticos que reforçam as distribuições de poder nessas organizações.

Estudos realizados sob o escopo gerencial apontam que o uso de boas práticas de gestão pode melhorar a entrega do processo judicial. Nesse sentido, BPG são caracterizadas como práticas judiciais impactadas por tecnologias (Procopiuck, 2018), pelo monitoramento contínuo sobre metas estabelecidas (Lupo e Velicogna, 2018) e por características comuns a tribunais, com entregas justas, acessíveis e rápidas perante a concepção social (Saman e Haider, 2012).

No âmbito das relações internacionais, a União Europeia (UE) e a OCDE tratam as 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 (Gramckow et al., 2016). O Consórcio Internacional para a Excelência Judicial descreve boas práticas de gestão como um grupo de valores que buscam a excelência na administração de tribunais por meio de capital humano e do retorno dos usuários para o desenvolvimento da inovação no uso mais eficiente dos recursos disponíveis (Keilitz et al., 2020). Por sua vez, o CNJ (2020, Seção V) estabelece essas ações sob uma ótica generalista, não as limitando à gestão do processo judicial:

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.

A compilação de práticas judiciais dos países-membros da UE e da OCDE em uma publicação financiada pelo Banco Mundial trata essas práticas como elementos úteis e testados por tribunais de alto desempenho, opções de *benchmarking* e lições aprendidas para o bom desempenho, gerando processos judiciais mais justos, precisos e transparentes (Gramckow et al., 2016). Países que almejam tornar-se membros da OCDE precisam demonstrar indicadores de inovação e desempenho satisfatórios de suas cortes.

Estudos sobre eficiência judicial estabelecem BPG como medidas necessárias para conquistar a excelência em tribunais (Kassem et al., 2017) e avaliação do desempenho judicial a partir de aspectos como eficiência, qualidade e acesso, conforme demanda social para uma execução racional dos recursos públicos (Bošković, 2017). Um apanhado das cinco principais iniciativas globais para melhoria de desempenho dos tribunais dos países-membros do *Pacific Island Countries* (PIC) oferece um *framework* internacional para excelência judicial e defende que BPG são um conjunto de medidas aceitas internacionalmente como necessárias para o atingimento da excelência dessas instituições (O'Brien, 2018).

Nessa linha, evidências apontadas pela literatura indicam que a adesão de BPG por tribunais está em ascensão por apresentar aumento de desempenho na entrega jurisdicional. O Quadro 1 mostra um resumo dos principais estudos relacionados às perspectivas contestatória e gerencial em tribunais:

Quadro 1 – Perspectivas de análise de Boas Práticas de Gestão em organizações do sistema de justiça

Referência	Perspectiva	País	Aplicação	Interpretação
Spigelman (2006)	Contestatória	Austrália	Distrito judicial de South Wales.	Modismos organizacionais baseados em princípios econômicos incompatíveis com a prática jurisdicional.
Clements (2006)	Gerencial	EUA	2º Distrito Judicial de Washoe	Sistema mensurável que gera benefícios tanto para o tribunal quanto ao jurisdicionado.
Ostrom e Hanson (2007)	Gerencial	EUA	Justiça Criminal	Monitoramento contínuo de metas estabelecidas
Ruhl e Fischman (2010)	Gerencial	EUA	Qualquer tribunal	Características comuns dos tribunais, com entregas justas, acessíveis e rápidas perante a concepção social.
Dimeski et al. (2011)	Gerencial	Macedônia	Qualquer tribunal	Ações implementadas para melhorar a gestão no planejamento, organização, coordenação e controle da justiça, tornando-a eficaz, eficiente e produtiva aos olhos da opinião pública.
Gramckow et al. (2016)	Gerencial	União Europeia e OCDE	Qualquer tribunal	Práticas úteis e testadas por tribunais de alta performance, opções de <i>benchmarking</i> e lições aprendidas para o bom desempenho do tribunal, gerando processos judiciais mais justos, pontuais e transparentes.
Bošković (2017)	Gerencial	EUA, Holanda, União Europeia e Sérvia	Qualquer tribunal	Práticas de monitoramento e avaliação do desempenho judicial a partir de aspectos como eficiência, qualidade e acesso, conforme demanda social para uma execução racional dos recursos públicos.
Kassem et al. (2017)	Gerencial	Emirados Árabes Unidos	Qualquer tribunal	Medidas necessárias para conquistar a excelência nos tribunais.
O'Brien (2018)	Gerencial	Austrália e Nova Zelândia	Qualquer tribunal	Padrões e medidas aceitas internacionalmente como necessários para o alcance da excelência dos tribunais.
Procopiuck, (2018)	Gerencial	Brasil	Qualquer tribunal	Soluções de gestão para o descongestionamento judicial que dependem do sistema legal, dos gerentes e juizes, bem como das estratégias dos litigantes.
Schabas (2014)	Contestatória	EUA	Tribunal Internacional de Crimes de Guerra	Ferramentas políticas que reforçam as distribuições de poder institucional.

CNJ (2020)	Gerencial	Brasil	Qualquer tribunal	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.
Keilitz et al. (2020)	Gerencial	EUA	Qualquer tribunal	Conjunto de valores centrais que levam à excelência dos tribunais, dispensando práticas ineficientes e envolvendo capital humano e os usuários do tribunal para desenvolver formas inovadoras de utilizar recursos limitados de forma mais eficiente.
Gomes et al. (2021, p. 8)	Gerencial	Brasil	Qualquer tribunal	“Procedimentos, métodos e técnicas gerenciais inovadoras de destaque, reconhecidas e validadas pelos <i>stakeholders</i> do sistema de justiça, que influenciam a melhoria do desempenho, passíveis de replicação e direcionados à consecução dos objetivos organizacionais com qualidade”

Fonte: Adaptado de Gomes et al., 2021.

O caminho percorrido pelas BPG ao longo deste referencial teórico alinha-se com o conceito de boas práticas voltadas à gestão do processo judicial (BPJ) proposto por Gomes et al. (2021, p. 225): “procedimentos, métodos e técnicas inovadoras de destaque, reconhecidas e validadas por *stakeholders* do sistema de justiça, que impulsionam a melhoria do desempenho judicial, passíveis de replicação e direcionados à prestação jurisdicional com excelência”. Este trabalho utiliza o conceito de BPJ elaborado por Gomes et al. (2021) nos capítulos seguintes, tendo em vista se tratar de publicação científica que traduz o estado da arte e voltada especificamente à realidade das organizações judiciais.

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS**

Este estudo consiste em uma pesquisa de recorte transversal (Gil, 2022) com o propósito de investigar a percepção de atores-chave sobre o processo de desenvolvimento e adoção de BPJ no TJDFT. A seleção dessas pessoas se deu em função de sua participação nas BPJ e seu compartilhamento sobre o fenômeno. Embora apresentem diferentes características individuais, seus discursos proporcionam flexibilidade na consideração de múltiplas variáveis e interpretações.

Utilizou-se as estratégias exploratória e descritiva para aprofundar a compreensão do problema de pesquisa “Como ocorre o processo de desenvolvimento e adoção de boas práticas de gestão judicial em tribunais de justiça?“, tornando-o mais explícito e considerando seus diversos aspectos (Gil, 2022). O caráter descritivo analisou o processo de desenvolvimento e adoção de BPJ no âmbito do TJDFT, estudando suas características e buscando compreender as opiniões, atitudes e crenças de seu atores-chave (Chizzotti, 2014).

Optou-se por uma abordagem qualitativa, considerando que o objetivo geral de identificar e descrever o processo de desenvolvimento e adoção de BPJ em tribunal de justiça visa aprofundar a compreensão de aspectos que não podem ser diretamente observados e medidos (Taquette e Borges, 2020), além de entender os acontecimentos em seu contexto natural para analisar as experiências dos atores-chave relacionadas ao processo de desenvolvimento e adoção de BPJ (Flick, 2022).

Trata-se ainda de um estudo de caso, pois pesquisou-se o cotidiano organizacional do TJDFT por meio da exploração de fenômenos contemporâneos, como o desenvolvimento e adoção de práticas inovadoras em uma organização o sistema de justiça (Chizzotti, 2014). Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e os secundários a partir de análise bibliográfica e documental (Gil, 2022).

#### **3.1 O Tribunal Pesquisado**

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) é um órgão integrante do Poder Judiciário Federal, ao contrário dos demais tribunais de justiça estaduais, o que o torna único no Brasil (Constituição Federal de 1988, art. 21, XIII e art. 92, capítulo III, item VII). Portanto, seu orçamento é oriundo da União, mas possui jurisdição local. Com sede na Capital Federal, é composto de 48 desembargadores, 321 juízes e 7.621 servidores e exerce sua jurisdição no Distrito Federal (33 Regiões Administrativas) e nos Territórios Federais (Brasil,

2022). Nessas regiões, estão instaladas 17 Circunscrições Judiciárias, que atendem a uma população estimada de 3 milhões de habitantes (Codeplan, 2022).

A função do TJDFT é cumprir e aplicar a legislação ao caso concreto, ou seja, ao assunto discutido em um processo judicial. Possui como missão garantir os direitos do cidadão e a paz social por meio da solução célere, transparente e ética dos conflitos. Já como visão organizacional, almeja ser modelo de excelência na prestação jurisdicional, para transformar e pacificar a sociedade. Possui como valores: ética; integridade; acolhimento; governança; inovação; efetividade; comunicação; fortalecimento da imagem do Judiciário; equidade; inclusão da diversidade; sustentabilidade; transparência (TJDFT, 2022).

Como o objetivo desta pesquisa consiste em identificar e descrever o processo de desenvolvimento e adoção de BPJ neste Tribunal, buscou-se coletar a visão dos atores-chave responsáveis por esse fenômeno. O TJDFT foi escolhido por ter sido premiado como difusor de práticas inovadoras de gestão judicial desde 2005 pelo Instituto Innovare (TJDFT, 2014), por ser o único tribunal a receber o selo diamante oferecido pelo prêmio CNJ de Qualidade por quatro anos consecutivos (TJDFT, 2022) e o primeiro tribunal do país a alcançar esse prêmio na categoria Excelência, ou seja, o de melhor tribunal do Poder Judiciário brasileiro (TJDFT, 2021).

### **3.2 Coleta de Dados e Participantes**

Para a coleta de dados secundários utilizou-se Análise Bibliográfica e Análise Documental. No primeiro passo, foram correlacionadas palavras-chave e suas variantes com operadores booleanos “AND” e “OR”, tais como *"Best Management Practices"*, *"Public Management"*, *"Courts"* e *"Innovation Process"* em títulos, palavras-chave e resumos nas bases de dados Web of Science, Scopus e Google Scholar (Sousa et al., 2019). Não houve recorte temporal e idiomático para coletar artigos, livros e documentos relacionados.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão de Sousa et al., (2019) foram encontrados 2.760 textos, sendo 1.104 no Google Scholar, 966 no Scopus e 690 na Web of Science. Deste total, 938 registros duplicados foram excluídos, restando 1.822, dos quais 1.275 foram descartados por não contribuírem com o objetivo geral desta pesquisa. Os resumos dos 547 textos restantes foram lidos integralmente, dos quais 164 foram selecionados para compor o arcabouço teórico deste estudo.

Em seguida, os textos selecionados foram lidos e resumidos, destacando suas principais descobertas, teorias e conclusões. As informações foram organizadas em categorias baseadas

nos fatores e nas etapas que influenciam o processo de adoção e desenvolvimento de BPJ. A síntese dessas informações permitiu a identificação de tendências, divergências e lacunas no conhecimento (Sousa et al., 2019).

O segundo passo consistiu na pesquisa dos documentos citados nos parágrafos anteriores, como relatórios técnicos de organismos internacionais e publicações governamentais oficiais, em legislação e regulamentação correlatas e em sites de organizações do sistema e justiça para embasar o roteiro de entrevistas no contexto do TJDFT (Apêndice A).

Do mesmo modo realizado após a Análise Bibliográfica, as informações retiradas da Análise Documental foram somadas às categorias baseadas em fatores e etapas que influenciam o processo de adoção e desenvolvimento de práticas inovadoras, bem como auxiliaram no mapeamento das Boas Práticas de Gestão Judicial do TJDFT. Ambas as técnicas desempenharam um papel fundamental na construção de um arcabouço teórico-metodológico sólido e na preparação de um roteiro de entrevistas embasado em informações confiáveis.

O terceiro passo consistiu na coleta da percepção dos atores-chave por meio de entrevistas em profundidade (Lazzarotti et al., 2015). Foram entrevistados, no período de março a junho de 2022, um total de 21 indivíduos, sendo 12 juizes de primeiro grau (57,14%), 3 desembargadores (14,29%) e 6 servidores (28,57%) do TJDFT, engajados nas BPJ premiadas tanto pelo Instituto Innovare quanto pelo CNJ e implementadas pelo TJDFT. Dos 21 entrevistados, 12 (57%) são do sexo masculino e nove (43%) do total, do sexo feminino. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e revisadas, de forma a evitar a interferência no conteúdo dos depoimentos.

As Tabelas 1 e 2 listam os entrevistados segundo o cargo, seguido do número de códigos e referências gerados em cada entrevista e apresentam os dados de perfil desses entrevistados.

Tabela 1 – Códigos e referências dos entrevistados

<b>id</b>	<b>Pessoas Entrevistadas</b>	<b>Códigos</b>	<b>Referências</b>
J1	Juiz(a) de primeiro grau	123	429
S1	Servidor(a) de carreira	119	309
S2	Servidor(a) de carreira	63	163
S3	Servidor(a) de carreira	76	162
D1	Desembargador(a)	79	176
J2	Juiz(a) de primeiro grau	79	166
S4	Servidor(a) de carreira	85	212
J3	Juiz(a) de primeiro grau	78	208
J4	Juiz(a) de primeiro grau	72	176
J5	Juiz(a) de primeiro grau	65	113
J6	Juiz(a) de primeiro grau	82	178
J7	Juiz(a) de primeiro grau	78	127

J8	Juiz(a) de primeiro grau	21	31
J9	Juiz(a) de primeiro grau	36	75
J10	Juiz(a) de primeiro grau	26	45
J11	Juiz(a) de primeiro grau	64	108
J12	Juiz(a) de primeiro grau	78	144
S5	Servidor(a) de carreira	82	219
S6	Servidor(a) de carreira	86	216
D2	Desembargador(a)	56	90
D3	Desembargador(a)	9	9

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados

Variável	Frequência
Sexo	57.14% - Masculino 42.86% - Feminino
Escolaridade	57,14 % - Graduação 33,33 % - Mestrado 4,76 % - Especialização 4,76 % - Doutorado
Faixa etária	19 % - 31 a 40 anos 48 % - 41 a 50 anos 19 % - 51 a 60 anos 14 % - Mais de 60 anos
Atuação no TJDFT	5 % - 6 a 10 anos 33 % - 11 a 15 anos 14 % - 16 a 20 anos 19 % - 21 a 25 anos 10 % - 26 a 30 anos 19 % - acima de 31 anos
Cargo	33 % - servidor efetivo 52 % - Juiz 14 % - Desembargador

Fonte: dados da pesquisa

A seleção dos entrevistados foi por proximidade (Vergara, 2016) e por conveniência (Saunders e Townsend, 2018), dada a localização geográfica com a Universidade de Brasília, a escassez de recursos financeiros para viagens, traslado e alimentação, além da necessidade da efetiva experiência sobre o fenômeno. Utilizou-se o método de amostragem “Bola de Neve”, incluindo membros do alto escalão, profissionais de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e participantes do Centro de Inteligência e do Laboratório de Inovação do TJDFT. A complexidade da população-alvo: pequena, dispersa e de difícil acesso tonou a seleção por



conveniência a alternativa mais viável. Além disso, as recomendações em bola de neve facilitaram a identificação dos sujeitos mais proeminentes para a pesquisa.

A quantidade de participantes partiu de um grupo variado e representativo (Bardin, 2015) e sem um número ideal (Taquette e Borges, 2020). Foi seguido o critério de saturação teórica ou exaustividade de acordo com Falqueto et al. (2019), quando a partir da décima oitava entrevista as respostas começaram a se repetir e não foram gerados novos dados, determinando que a amostra foi suficiente.

Antes das entrevistas, os respondentes concordaram com o conteúdo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), o qual seguiu todos os procedimentos éticos relacionados a pesquisas na área de administração, com dispensa de submissão ao Comitê de Ética da UnB (CNS, 2012), inclusive com declaração prévia de que todo material seria usado exclusivamente para fins acadêmicos e preservação da identidade dos entrevistados (Taquette e Borges, 2020).

Os participantes foram convidados para as entrevistas por mensagens via WhatsApp ou por ligações telefônicas e todos escolheram a modalidade remota. Optou-se pelo uso do *software* Microsoft Teams, tendo em vista a familiaridade dos entrevistados com o uso desta ferramenta institucional no âmbito do TJDF. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, onde a participação do sujeito é elemento essencial do processo de investigação (Flick, 2022), essa dissertação utilizou um roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A) para que os informantes seguissem sua linha de pensamento com liberdade e espontaneidade (Lazarotti et al., 2015).

Esse roteiro continha questões sobre o processo de desenvolvimento e a adoção de BPJ e serviu, desta forma, para coletar informações, como um meio para organizar o processo de interação com o informante ao captar suas opiniões, concepções, expectativas e percepções (Lazarotti et al., 2015).

As entrevistas tiveram duração média de 40,6 minutos, totalizando 14,21 horas de material gravado. A entrevista mais curta durou 16,34 minutos e a mais longa 78,53. Os nomes dos entrevistados foram omitidos e os participantes foram referenciados como “S1 em diante” para servidores efetivos, “D1 em diante” para desembargadores e “J1 em diante” para juízes (Tabela 1). O número das entrevistas foi determinado em função da saturação das informações coletadas em campo, conforme orientações de Falqueto et al. (2019).

### 3.3 Tratamento e análise de dados

Após a releitura de cada entrevista, procedeu-se à análise de conteúdo com categorização *a priori* (Bardin, 2015). A pesquisa foi conduzida seguindo as fases cronológicas propostas pela análise de conteúdo de Bardin (2015): pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase serviu como um momento para sistematizar as ideias iniciais do material adquirido na coleta de dados e de elaborar um plano de análise preciso, contudo flexível, permitindo ajustes ao longo do processo.

Ainda na pré-análise, realizou-se uma leitura flutuante, na qual obteve-se o contato inicial com o material, possibilitando conhecimento sobre o conteúdo dos dados (Bardin, 2015). Dessa forma, fez-se a leitura da transcrição das entrevistas conduzidas, juntamente com os principais documentos coletados, sem perder a capacidade de identificar outras possíveis posições reveladas pelos entrevistados. A escolha dos documentos baseou-se nos objetivos específicos desta dissertação para constituição do *corpus*, de acordo com as regras de exaustividade e representatividade. Os trechos de depoimentos selecionados estavam contidos em um mesmo tema, de modo a permitir comparação, conforme a homogeneidade, de forma a se adequarem à proposição do estudo, servindo como fontes de informação, de acordo com a regra da pertinência (Bardin, 2015).

A pré-análise também contou com a preparação do material. As transcrições foram ajustadas para permitir a aplicação da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2015) na codificação e categorização. Nesse momento, converteu-se os dados brutos do texto em uma representação exata das características do conteúdo, por meio de recorte, classificação e agregação das informações. As mensagens analisadas foram distribuídas em segmentos, os quais foram agrupados de acordo com critérios objetivos elencados na próxima seção, com base no Referencial Teórico. As transcrições foram organizadas em quadros, com separações conforme Bardin (2015) para facilitar a análise dos dados.

Seguiu-se, então, para a definição de unidades de registro, ou seja, unidades de significação que representam o conteúdo selecionado como elemento central e se referiam a parágrafos, frases ou palavras extraídas das unidades de contexto. Estas, por sua vez, foram as unidades de compreensão das unidades de registro, correspondendo aos fragmentos da mensagem que fornecem a significação de cada unidade de registro. O tamanho das unidades de contexto influenciou na percepção e valores inseridos nos resultados de uma análise avaliativa, tendo sido, portanto, essencial buscar uma dimensão satisfatória para retratar cada trecho em questão.

Na segunda fase proposta pela análise de conteúdo de Bardin (2015), explorou-se o material por meio da aplicação sistemática das decisões tomadas na etapa anterior, constituindo-se na codificação do material analisado. Foram feitos ajustes nos textos das entrevistas como formatação e padronização de siglas, expressões de autoafirmação foram eliminadas e foi feita uma revisão gramatical. Cada texto foi editado no Microsoft Word, salvo em formato .txt e codificado para que pudesse ser importado corretamente para o software NVivo. Após a importação do *corpus*, diferentes análises foram realizadas, como frequência de citações e representações gráficas entre todas as variáveis, as quais encontram-se discriminadas nos resultados (Capítulo 4).

As duas primeiras etapas resultaram em 21 documentos, 21 vídeos, 21 gravações e 21 transcrições. Ao todo, foram codificadas 395.193 palavras (2.492 citações) dos depoimentos de vinte e um entrevistados, dos quais onze eram juízes de primeiro grau (663 ou 53.93% das citações), três eram desembargadores (116 ou 9.44% das citações) e sete eram servidores (450 ou 36.63% das citações).

Tabela 3 – Magnitude da percepção dos participantes

<b>Posição</b>	<b>Etapas do processo</b>	<b>Citações</b>
1º	Implementação	127 (32,90%)
2º	Reconhecimento	97 (25,10%)
3º	Geração	44 (11,40%)
4º	Difusão	38 (9,80%)
5º	Avaliação e Aprendizado	56 (14,50%)
6º	Integração	17 (4,40%)
<b>T O T A L</b>		386 (100%)
<b>Posição</b>	<b>Fatores que afetam</b>	<b>Citações</b>
1º	Endógenos	1.373 (63,78%)
2º	Exógenos	776 (36,22%)
<b>T O T A L</b>		2.149 (100%)

Fonte: dados da pesquisa

Na terceira fase, voltada para o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2015), foram compostos quadros de resultados, destacando as informações extraídas na análise. Foram propostas inferências no momento de indução, antecipação e interpretação, a partir dos fatos identificados no material analisado. O objetivo era verificar contrastes e similaridades nos discursos dos indivíduos e facilitar comparações. Por fim, o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação trouxeram significado aos dados primários coletados.

A técnica selecionada para conduzir este método no estudo foi a análise categorial, que consiste na divisão do texto em temas principais, podendo utilizar subtemas (Quadro 3). Alinhou-se os objetivos específicos do Capítulo 1 com o referencial teórico do Capítulo 2 e os dados empíricos coletados para identificação temática. Cada um desses temas foi dividido nas categorias utilizadas como guias para a identificação das unidades de conteúdo, de acordo com a Tabela 1.

A análise dos dados coletados confirma as etapas do processo de desenvolvimento e adoção de boas práticas de gestão judicial levantadas *a priori*. Da mesma forma, os principais fatores que afetam o referido processo foram confirmados. A Tabela 1 demonstra o número de citações por código e permite visualizar a frequência e a intensidade dos temas abordados pelos entrevistados.

Assim, o número de vezes que cada categoria ocorreu nos dados foi contado para compreender as particularidades do fenômeno em apreço. As categorias pré-definidas contribuíram como ponto de partida para a identificação das etapas e fatores que influenciam o processo de desenvolvimento e adoção de BPJ no TJDFT.

Quadro 2 - Distribuição dos Eixos Temáticos em Categorias.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORIAS</b>
1 - Descrever e caracterizar as boas práticas de gestão judicial desenvolvidas e/ou adotadas pelo TJDFT.	<b>EIXO TEMÁTICO 1 – Características do processo de adoção e desenvolvimento de BPJ</b>
	Boas Práticas de Gestão Judicial desenvolvidas e/ou adotadas pelo TJDFT
2 - Identificar fatores que influenciam o processo de desenvolvimento e/ou adoção de BPJ.	<b>EIXO TEMÁTICO 2 – Fatores que afetam o processo de desenvolvimento e adoção de BPJ</b>
	Fatores Endógenos
	Fatores Exógenos
3 - Descrever as etapas do processo de desenvolvimento e/ou adoção de BPJ	<b>EIXO TEMÁTICO 3 – Etapas do processo de desenvolvimento e adoção de BPJ</b>
	Reconhecimento
	Geração
	Implementação

	Avaliação e Aprendizado
	Integração
	Difusão

Fonte: elaborado pelo autor.



Em resumo, essa nuvem de palavras sugere um ambiente judicial ativo e dinâmico, com atenção para a justiça, processos, inovação e o envolvimento das pessoas, além de uma preocupação com a coleta e utilização eficaz de dados dentro desse cenário.

#### 4.1. Descrição e características das BPJ implementadas pelo TJDFT

Da análise documental realizada foi possível mapear 30 BPJ implementadas ou em desenvolvimento pelo TJDFT até 30 de outubro de 2023 (Quadro 3), das quais 17 foram desenvolvidas pelo próprio tribunal, o que corresponde a cerca de 57% do total, sendo as demais 13, ou 43% do total, desenvolvidas externamente e adotadas pelo TJDFT. Esses dados merecem ser analisados comparativamente com outros tribunais semelhantes, com a finalidade de verificar até que ponto se trata de um tribunal mais inovador do que seus pares.

Quadro 3: Mapeamento das BPJ do TJDFT – Situação em outubro de 2023

Inovação	Adotada ou Desenvolvida	Situação em outubro 2023	Descrição
PJE	Adotada	Implementada	Processo Judicial eletrônico
Comunidade Solidária	Desenvolvida	Implementada	Atividades relacionadas à assistência social e adoção
WhatsApp: respostas rápidas	Desenvolvida	Implementada	Atendimento padronizado pelas unidades judiciárias ao jurisdicionado
Balcão Virtual	Adotada	Implementada	Concessão, por meio da tecnologia, imediato contato com o setor de atendimento de cada unidade judiciária
Cartório 4.0	Desenvolvida	Em desenvolvimento	Padronização e automação de atividades triviais pela máquina. Linguagem Simples e Direito Visual
Justiça de Trânsito online	Desenvolvida	Implementada	Experiência interativa e de acesso <i>on-line</i> à conciliação. Cada um de seu celular, os motoristas podem acessar o ambiente do Balcão Virtual do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania
Sistema de Apresentação Remota com Reconhecimento Facial (SAREF)	Desenvolvida	Em desenvolvimento	Totem que permite que o apenado acesse o SAREF e faça sua apresentação sem a intermediação de um servidor do TJDFT
ODS17	Adotada	Em desenvolvimento	Mapeamento de diversas ações com foco em divulgação dos dados processuais sobre execução fiscal, prevenção e desjudicialização de litígios
PROBIO	Adotada	Implementada	Implantação de sistemas e tecnologias de ponta, baseadas no reconhecimento biométrico facial de presos em movimento

Audiência de custódia e por videoconferência	Adotada	Implementada	Implantação de audiência de custódia, das audiências por videoconferência (TJDFT e presídios)
Hórus (Inteligência Artificial)	Desenvolvida	Implementada	Classificação documental automatizada para distribuição de 274 mil processos da 1ª Vara de Execução Fiscal
Justiça Restaurativa	Adotada	Implementada	Reúne as pessoas afetadas por um fato delituoso (ou ilícito penal) para dialogarem sobre o crime e suas consequências. O seu objetivo é a superação do trauma vivenciado pela vítima, a responsabilização do ofensor (conscientização e reparação dos danos causados) e a assunção de compromisso futuros
Guia de Boas Práticas para Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher	Adotada	Implementada	Eixo Judicial: Grupos Reflexivos de Homens, Prata da Casa, PAVIO, Grupo Reflexivo de Homens da Segurança Pública, Aplicativo Viva Flor, Dispositivo de Segurança da Vítima. Eixo Policial: Disciplina e PROVID. Eixo Comunitário: Maria da Penha vai à Escola e Maria da Penha vai até Você.
Núcleo Virtual de Mediação e Conciliação	Adotada	Implementada	Conciliação e mediação na promoção da pacificação social, na solução satisfatória e prevenção de litígios, bem como na redução da excessiva judicialização, e garantia do acesso à justiça à sociedade.
Programa Justiça Comunitária	Desenvolvida	Implementada	Estimula a comunidade a desenvolver mecanismos próprios de resolução de conflitos.
Ámon	Desenvolvida	Implementada	Tecnologia de reconhecimento facial, enriqueceu a checagem de segurança dos visitantes do Tribunal
Projeto Natureza Conciliação	Desenvolvida	Implementada	Importação automática de processos de redução a termo do PJE, passou a classificar procedimentos por meio do processo de aprendizado de máquina. Para cada processo importado, é gerado um novo procedimento que resultará em uma ou mais sessões de conciliação.
Canal Conciliar	Desenvolvida	Implementada	Sistema web que permite a solicitação de conciliação por pessoas físicas e jurídicas em Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania ou em Postos Avançados
Programa Super	Adotada	Implementada	Promover a prevenção e o tratamento da pessoa superendividada por meio da resolução amigável dos conflitos entre credores e devedores.
Gestão estratégica do processo (mapeamento)	Desenvolvida	Implementada	Otimiza atos preparatórios e atos realizados durante as audiências de instrução e as sessões de julgamento do Tribunal do Júri, buscando reduzir o quantitativo de adiamentos e conferir efetividade ao processo
Construindo soluções: um modelo de gestão participativa	Desenvolvida	Implementada	Construindo soluções: um modelo de gestão participativa.



Chat online do PJE	Desenvolvida	Implementada	Canal de atendimento ininterrupto, prestando assistência aos jurisdicionados, advogados, peritos, promotores e defensores públicos quanto às dúvidas técnicas relacionadas ao PJE de qualquer lugar do mundo.
PROMA	Desenvolvida	Implementada	Aplicação de metodologia de gestão arquivística, com previsão legal de eliminação de autos de processos judiciais findos, bem como mudança de suporte, do papel para o meio digital, com uso de ferramentas tecnológicas que garantam a segurança e a preservação da informação.
Assinatura e Certificação Digital	Adotada	Implementada	Solução tecnológica que substitui a assinatura manual pela digital em lote. Os documentos assinados e certificados digitalmente recebem um selo e um código verificador criptografado que pode ser utilizado para verificar a autenticidade do documento pela internet.
Toth	Desenvolvida	Implementada	Cadastro de novos processos no PJE que auxilia o usuário interno do sistema na recomendação de possíveis classes e assuntos para os processos judiciais.
Amon	Desenvolvida	Implementada	Sistema de reconhecimento facial que gerencia o controle integrado de acesso às dependências do Tribunal.
Artiu	Desenvolvida	Em desenvolvimento	Correta distribuição e cumprimento do encaminhamento de mandados.
e-Carta	Adotada	Implementada	Automação na criação de expedientes para os Correios, dispensando ações manuais.
Juízo 100% Digital	Adotada	Implementada	Judiciário 4.0
Solução Bancária Unificada	Adotada	Implementada	Alvará Eletrônico (PJE); Alvará Eletrônico (Precatório), Custas e Depósito Judicial.

Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil dos entrevistados, descrito no capítulo anterior, traça um quadro bem definido dos profissionais encarregados de liderar a adoção e o desenvolvimento de inovações dentro do TJDF. A maioria desses profissionais está na faixa etária de 41 a 50 anos, constituindo quase a metade (48%) dos entrevistados. Esta predominância pode ser interpretada como um indicativo de que a maioria dos líderes em inovação neste Tribunal traz consigo a sabedoria e a perícia de uma carreira madura.

Dada a complexidade de um ambiente tão estruturado, maduro e experiente como o Poder Judiciário, o sucesso no desenvolvimento e na adoção de práticas inovadoras mostra-se um grande desafio. A diversidade geracional é um importante motor de inovação, pois cada geração traz consigo diferentes perspectivas e abordagens para resolver problemas e para ampliar a capacidade do tribunal de explorar novas ideias e abordagens.

Em relação ao tempo de atuação, um terço dos entrevistados (33%) possui entre 11 e 15 anos de experiência, o que é um indicativo de que eles possuem conhecimento profundo dos processos e da cultura organizacional do tribunal. Este conhecimento é vital para a identificação de oportunidades de inovação e para a implementação efetiva de mudanças. O fato de haver profissionais com mais de 31 anos de atuação denota uma gestão estável e experiente, curiosamente não resistentes à mudança e a novas tecnologias e inovações.

Quanto aos cargos, é notável que a maior parte dos responsáveis pela inovação são juízes, que representam 52% dos entrevistados. Esta predominância sugere que o sistema de justiça atribui um papel de liderança aos juízes não apenas em assuntos judiciais, mas também na gestão e desenvolvimento de inovações.

Em suma, o perfil demográfico retrata profissionais maduros, experientes e em posições de liderança no TJDF, responsáveis pelo desenvolvimento e adoção de boas práticas de gestão judicial. Esse panorama tem implicações significativas para a forma como a inovação é conduzida no tribunal, apontando para a necessidade de estratégias e práticas inovadoras que considerem a vasta experiência desses profissionais e a cultura organizacional estabelecida.

Em relação às características das BPJ do Quadro 3, verificou-se que a **novidade** pode ser medida em relação a práticas que já existiam ou pela originalidade, podendo ser incremental ou totalmente inédita, conforme Oliveira e Guimaraes (2023). Isso pôde ser comprovado pela fala de J2 sobre a ruptura com as atividades laborais, audiências e sessões exclusivamente presenciais: "A videoconferência trouxe benefício para todos os envolvidos, incluindo os funcionários, pois agora têm a opção de trabalhar remotamente. Antes da pandemia, era inimaginável que um servidor responsável por mediação pudesse trabalhar de casa".

Outra característica é o **valor social**, como a resolução de conflitos pela Justiça. A BPJ pode ser medida pelo impacto exercido sobre os usuários, seus produtores, o jurisdicionado e a sociedade em geral (Castro e Guimaraes, 2019; 2020). Segundo J8, a realidade do TJDF reflete um senso crítico sobre esse fator: "A posse da melhor tecnologia é valiosa, mas sua verdadeira importância reside na capacidade de proporcionar valor tangível. Se essa tecnologia não se traduz em melhoria para o jurisdicionado, então é inútil".

A **gestão do risco** dessas BPJ pode servir como catalisador dos benefícios esperados. Incertezas, imprevistos, obstáculos, rejeição ou obsolescência são avaliados pela probabilidade e magnitude de possíveis consequências negativas (Gomes et al., 2021). No caso do TJDF, o apetite ao risco está atrelado ao limite legal, como ocorre em qualquer organização do setor público. Apesar disso, a resposta de J11 demonstra a mentalidade de gestores que aceitam certo grau de risco: "Acredito que é fundamental arriscarmos na área administrativa para

aprimorarmos a gestão de processos judiciais. Penso que existe uma carência nesse aspecto na formação jurídica. É essencial estarmos abertos a inovações, novas tecnologias e ferramentas de gestão."

Em conclusão, a **mudança** demonstrou ser uma característica intrínseca que pode ser gradual ou radical, dependendo do grau de ruptura que a BPJ provoca (Oliveira e Guimaraes, 2023). Também pode ser positiva ou negativa, dependendo dos efeitos sobre os envolvidos. Pode gerar oportunidades ou ameaças para o tribunal, pois tem potencial criar novas demandas e nichos, novos padrões ou paradigmas. No caso do TJDF, a mudança resultante da BPJ usada pelas varas de execuções penais impactou apenados, juízes, servidores, policiais e os cofres públicos, conforme J12:

O nosso SAREF (Sistema de Apresentação Remota e Reconhecimento Facial) foi adaptado pelo CNJ para ser utilizado em nível nacional. Ele permite a apresentação remota de indivíduos em regime aberto, utilizando identificação facial e geolocalização, dispensando a presença física no fórum. Oferecemos também um totem no fórum. Tudo foi com *software* livre, sem custos adicionais para o Tribunal.

#### **4.2 Fatores que influenciam o processo de desenvolvimento e adoção de BPJ**

O processo de desenvolvimento e adoção de BPJ é influenciado por fatores que operam em vários níveis e dimensões, desde as condições ambientais até os atributos individuais e as influências organizacionais e sociais (Castro e Guimaraes, 2019; 2020). Ao compreender e gerenciar estrategicamente esses fatores de várias dimensões, os tribunais podem aumentar a probabilidade de inovação bem-sucedida, simplificar seus processos de inovação e perceber plenamente o valor potencial que a inovação pode trazer para suas operações. A identificação dos temas mais relevantes e da atribuição de pesos, de acordo com a sua importância para o objetivo geral desta pesquisa, demonstrou que tanto fatores internos (endógenos) quanto externos (exógenos) afetam esse processo. Os resultados corroboram com estudos anteriores de Yoo et. al. (2015), os quais identificaram que a inovação é influenciada por uma combinação desses fatores.

Fatores que influenciam a inovação simultaneamente, de maneira tanto interna quanto externa à organização são híbridos, ou seja, exibem características endógenas e exógenas em diferentes contextos. O hibridismo não foi aprofundado neste trabalho e foi sugerido como agenda de pesquisa no capítulo de Conclusões e Recomendações, pois compreender essa interação é fundamental para interpretação do processo de desenvolvimento e adoção de BPJ. Organizações do sistema de justiça bem-sucedidas se adaptam ao cenário em constante mudança e aproveitam as contingências internas e externas para gerar soluções criativas e manter uma vantagem competitiva (Oliveira e Guimarães, 2023).

A lista de fatores que influenciam o desenvolvimento e adoção de BPJ estão indicados no Quadro 4.

Quadro 4: Fatores que afetam as BPJ

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	FATORES
Endógenos	Recursos, capacidades e contingências internos à organização judicial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processos internos</li> <li>2. Políticas e estratégias internas</li> <li>3. Liderança</li> <li>4. Pesquisa e Desenv. (P&amp;D)</li> <li>5. Gestão do conhecimento</li> <li>6. Comunicação</li> <li>7. Gestão do tempo</li> <li>8. Métricas</li> <li>9. Cultura organizacional</li> <li>10. Recursos (financeiros, tecnológicos e humanos)</li> <li>11. Motivação</li> <li>12. Colaboração e engajamento de equipes</li> </ol>
Exógenos	Demandas, recursos, políticas públicas e outras contingências externas à organização judicial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandas jurisdicionais e pressões sociais</li> <li>2. Alianças estratégicas</li> <li>3. Pressões do ambiente regulatório</li> <li>4. Evolução tecnológica</li> <li>5. Sustentabilidade (ambiental e financeira)</li> <li>6. Incentivos e premiações</li> </ol>

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.1 Fatores Endógenos

Considerando que fatores endógenos se caracterizam pela influência interna da própria organização no processo de desenvolvimento e adoção de suas práticas inovadoras, tem-se que os **processos internos** se mostraram como um alicerce das BPJ. Quando são eficientes e flexíveis tornam-se catalisadores para essas práticas inovadoras, permitindo rápida adaptação a mudanças e fornecendo uma base sólida para iniciativas criativas (Guimaraes et al., 2023). A análise aprofundada desses processos revela a complexidade subjacente a cada operação do TJDF. A definição clara de procedimentos é imperativa para que processos bem delineados garantam a consistência e a qualidade em todas as fases: "O servidor levava aproximadamente 15 minutos para realizar uma tarefa, enquanto o Hórus (inteligência artificial) conseguia concluir essa mesma operação em cerca de 55 segundos para cada processo" (S6).

As **Políticas internas** refere-se às regras e diretrizes organizacionais que favorecem a experimentação e o pensamento criativo. Essas regras e diretrizes definem o contexto em que a

inovação ocorre. Uma política interna alinhada com a cultura organizacional e os objetivos estratégicos facilita a implementação de práticas inovadoras (Castro e Guimaraes, 2019; 2020). A flexibilidade dessas políticas para impulsionar iniciativas criativas e, ao mesmo tempo, manter a integridade e *compliance*, é um desafio a ser alcançado. Os dados da pesquisa mostram que o TJDFT atua na vanguarda em relação a suas diretrizes frente o Poder Judiciário, de acordo com D2: “Nossos Centros Judiciais de Solução de Conflitos e Cidadania - CEJUSCs já estavam em funcionamento antes da Resolução 125 do CNJ. As diretrizes do Código Civil apenas os cancelaram, já que existiam fisicamente”.

Já as **estratégias internas** constituem fator endógeno importante no alinhamento de esforços inovadores aos objetivos organizacionais mais amplos, atuando como um guia para o direcionamento das ações. O alinhamento estratégico com os objetivos de inovação colabora para que os esforços convirjam para metas comuns (Sousa e Guimaraes, 2017). Uma estratégia interna sólida incorpora a capacidade de adaptação, reconhecendo a necessidade de revisão constante para se manter relevante em um ambiente dinâmico. De acordo com S6: "Já se passaram seis anos desde que a área de planejamento e gestão estratégica do tribunal decidiu aprofundar os estudos sobre a implementação sistemática da inovação dentro da instituição". Tal respondente enfatiza a especialização da estratégia: “Quando menciono os projetos de inovação, trata-se de um estilo de gestão específico, porém, nossa intenção é criar e estabelecer uma política de inovação mais estruturada e abrangente para o tribunal”.

O fator **Liderança** é um ponto crucial para a inovação, pois líderes visionários e inspiradores têm o poder de criar uma cultura organizacional propícia à inovação (Oliveira e Guimaraes, 2023). Os líderes são responsáveis por estabelecer uma visão clara, motivar equipes e promover uma mentalidade voltada para BPJ. No TJDFT, a habilidade de delegar, encorajar a experimentação e aprender com os erros são características essenciais para o processo de adesão e desenvolvimento de práticas inovadoras: "Antes, tínhamos servidores que simplesmente marcavam presença, sem a certeza de serem produtivos. Com a implementação do novo sistema, os nossos gestores agora definem metas claras, e recebem a produtividade necessária" (S5).

No âmbito do fator **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)**, a alocação de recursos para investigação e experimentação impulsiona a geração de novas ideias e fortalece a eficiência na prestação jurisdicional, a consecução de metas e eficácia social no longo prazo (Baptista e Costa, 2019). A capacidade de transformar descobertas em práticas inovadoras destacou o TJDFT no cenário do Poder Judiciário, onde problemas passaram a ser vistos como oportunidades: “Um centro de inteligência e um laboratório de inovação foram criados e não se

trata apenas de reunir informações, mas sim de estabelecer uma gestão fundamentada na governança, com foco na capacitação e ênfase na participação democrática” (D2).

A **gestão do conhecimento** é um fator endógeno chave, pois tribunais que valorizam a captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento interno estão bem posicionados para inovar de maneira consistente (Oliveira e Guimaraes, 2023). Ao contrário das empresas, a propriedade intelectual, parte integrante desse fator, não precisa ser protegida. Na verdade, ela deve explorada estrategicamente para melhoria dos serviços, como é o caso do Laboratório de Inovação Aurora do TJDFT:

“Durante a Pandemia, nosso laboratório impulsionou o projeto Cartório 4.0. Essa inovação focou na padronização e automatização de tarefas comuns dos cartórios por meio de tecnologia, além da adoção de linguagem simples e design visual claro. As pesquisas conduzidas direcionaram as escolhas estratégicas da alta administração para melhorar o atendimento ao público” (S6).

A eficácia da **comunicação**, outro fator endógeno importante no processo de desenvolvimento e adoção de BPJ, desempenha um papel indispensável na promoção da inovação, pois a transparência e a abertura das informações facilitam o compartilhamento de ideias, proporcionando um ambiente onde a criatividade pode prosperar (Buta e Silva Filho, 2016). Além disso, uma comunicação clara e constante sobre o processo inovador fortalece o alinhamento e a cultura organizacional. No caso do TJDFT, J9 afirma que “um ponto muito importante que nós temos é o trabalho em rede sempre”.

A **gestão do tempo** é um fator endógeno muitas vezes subestimado no contexto da inovação. A alocação eficiente do tempo para atividades criativas, juntamente com prazos realistas, é basilar (Oliveira e Guimaraes, 2023). A pressa pode comprometer a qualidade, enquanto a procrastinação pode retardar o processo de desenvolvimento e adoção de BPJ. Por isso encontrar o equilíbrio entre rapidez e lentidão é um diferencial para se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente. Práticas de gestão utilizadas pelo TJDFT, como as metodologias ágeis, são adotadas para acelerar processos sem comprometer a qualidade, conforme S5: “Possuímos uma unidade focada em inovação de serviços, onde adotamos uma abordagem ágil no desenvolvimento, tanto para uso externo quanto interno”. Além disso, o TJDFT “possui outras áreas responsáveis pela sustentação, mais tradicionais, assegurando o funcionamento contínuo das operações. É assim que estamos trabalhando atualmente”.

As **métricas** desempenham um papel duplo como fator endógeno. Elas fornecem uma visão quantitativa do desempenho e impacto da inovação nos tribunais (Sousa e Guimaraes, 2018). Além disso, servem como ferramentas de *feedback*, orientando ajustes e melhorias

contínuas nos processos inovadores dos tribunais. Por esse motivo, métricas bem definidas são essenciais para avaliar o sucesso e a eficácia das BPJ: “Começamos a desenvolver indicadores direcionados ao usuário, focando muito nos serviços digitais. Temos métricas e estamos em constante busca por melhorias nesse aspecto” (S5).

A **cultura organizacional** é um dos fatores endógenos mais influentes no processo de inovação, desde que essa cultura incentive a colaboração e aceite os erros como um processo de aprendizado, transformando-o em um solo fértil para a inovação (Baptista e Costa, 2019). A cultura de uma organização funciona como uma espécie de guarda-chuva para os demais fatores endógenos e esta cultura pode impulsionar as inovações na medida em que estimule a criatividade e promova a experimentação, a aprendizagem contínua e a aceitação do risco. A criação de um ambiente onde os colaboradores se sintam incentivados a propor novas ideias, independentemente do resultado, é um catalisador no TJDF: “Com o objetivo de implementar a mentalidade inovadora na cultura do tribunal, decidimos incorporar no desenvolvimento do laboratório [de inovação] uma proposta com foco na participação e colaboração” (J1).

Em contraponto a isso, o depoimento de S1 demonstra que uma cultura que impulsiona a inovação nem sempre foi a realidade no TJDF, especialmente em relação a iniciativas pioneiras de BPJ: "Era um esforço conjunto de convencimento para adotar essa solução. Não se tratava apenas de um desafio tecnológico, mas também cultural que precisávamos enfrentar. Havia descrença e resistência".

No que se refere ao fator recursos, o estudo de Oliveira e Guimaraes (2023) demonstra que os **recursos financeiros** são considerados catalisadores para a inovação. Investir adequadamente em iniciativas inovadoras, alocando fundos para pesquisa, desenvolvimento e implementação, é essencial para o desenvolvimento e adoção de inovações. A pessoa entrevistada S4 retrata a realidade *sui generis* do TJDF nesse quesito: "Existe uma distinção quando consideramos as finanças dos tribunais de justiça estaduais, já que eles não possuem a mesma disponibilidade orçamentária que nós, pois estamos no âmbito federal, mas representamos a justiça comum".

Da mesma forma, a disponibilidade de **recursos tecnológicos** modernos também colaborou para a execução bem-sucedida de ideias inovadoras, pois facilita e potencializa as interações entre pessoas e setores, conforme a fala de S1: "Em 2018, iniciamos o processo de aprimoramento do investimento tecnológico no tribunal, especialmente na infraestrutura para suportar o crescimento do PJE (Processo Judicial Eletrônico)". Foi observado que à medida que o PJE se expandia, o TJDF enfrentava desafios de desempenho. Ainda de acordo com S1 "houve uma significativa jornada de investimentos em tecnologia, como aquisição de

servidores, *storages* e aprimoramentos na segurança cibernética. Durante o período de 2018 a 2020 ultrapassamos a marca dos 100 milhões de reais".

Já os **recursos humanos** representam uma força significativa no processo de inovação, pois equipes motivadas, capacitadas e diversificadas favorecem o desenvolvimento e adoção de práticas inovadoras. Este tem sido o caso do TJDFT, de acordo com S5: "Buscamos proporcionar um nível de liberdade significativo, permitindo que nossas equipes experimentem, tenham espaço para discussões e levantem requisitos com os usuários". Portanto, é crucial abrir espaço para a participação das pessoas, incentivando-as a explorar da melhor maneira possível o conjunto de recursos disponíveis no tribunal.

Outro fator endógeno é a **motivação**, intrinsecamente ligada à cultura organizacional e aos recursos humanos, que impulsiona o comprometimento dos atores internos com objetivos inovadores (Lunardi, 2021). J11 afirma que esse é um ponto positivo do TJDFT: "Então eu preciso reconhecer que o nosso tribunal realmente incentiva boas práticas e abre portas para essas inovações. Ele tem uma escola muito preocupada em fazer a capacitação nisso".

A **colaboração e engajamento entre equipes** constituem um fator que cria uma sinergia impulsionadora à inovação (Oliveira e Guimaraes, 2023), os quais parecem ser obstáculos a serem superados por gestores do TJDFT, de acordo com J8: "O maior desafio reside em conseguir fazer com que todos na instituição, desde o funcionário no balcão até o presidente, compreendam a direção que estamos seguindo. Estamos em processo, tentando melhorar".

Essa análise dos fatores endógenos proporciona uma visão abrangente das contingências internas que afetam o processo de desenvolvimento e adoção de Boas Práticas de Gestão Judicial no âmbito do TJDFT. Sua interconexão e interdependência formam a espinha dorsal de uma cultura e práticas inovadoras consideradas bem-sucedidas pelo reconhecimento do CNJ e premiadas pelo Instituto Innovare.

#### **4.1.2 Fatores Exógenos**

Fatores exógenos, provenientes do ambiente externo, desempenham um papel crucial na formação de uma cultura inovadora de organizações em geral e na promoção do desenvolvimento sustentável. Neste contexto, tais elementos impactam a capacidade de inovação das organizações judiciais, os quais serão discutidos adiante: Demandas jurisdicionais e pressões sociais; Alianças estratégicas; Pressões do ambiente regulatório; Evolução tecnológica; Sustentabilidade (ambiental e financeira); Incentivos e premiações.



As **demandas jurisdicionais** e **pressões sociais**, representadas pelas necessidades e expectativas dos jurisdicionados e da sociedade, são fatores críticos na determinação do escopo e da direção do processo de desenvolvimento e adoção de BPJ. Compreender as demandas do público-alvo, como partes da lide e atores envolvidos em processos judiciais, é essencial para a prestação de serviços mais eficientes e acessíveis (Baptista et al., 2019). A coleta de *feedback* e a análise da experiência do usuário são práticas fundamentais para ajustar os serviços judiciais de acordo com as demandas reais. Eis a realidade do TJDFT na perspectiva de J6: “Começamos a desenvolver indicadores direcionados ao usuário externo, focando na quantidade de serviços digitais oferecidos e na transformação de sistemas baseados em formulários em serviços online acessíveis aos cidadãos”.

As mudanças e tendências específicas da Justiça são atreladas à pressão social que pode criar oportunidades e desafios para inovar (Castro e Guimaraes, 2019). As expectativas sociais por serviços judiciais mais eficientes e abertos também exercem pressão significativa sobre os tribunais (Moraes, Lunardi e Correia, 2023). No contexto do TJDFT “a adaptação a novas demandas, como a mediação online ou a resolução de disputas por métodos alternativos, foram uma resposta à necessidade por serviços mais rápidos e acessíveis” (S5).

As **alianças estratégicas** desempenham um fator singular no cenário da inovação em organizações em geral. Tribunais que buscam inovação muitas vezes estabelecem parcerias externas para alavancar conhecimentos específicos e recursos complementares (Baptista et al., 2022). Essas alianças podem envolver parcerias com organizações privadas, entre tribunais, outros órgãos governamentais, universidades e instituições de pesquisa, impulsionando o desenvolvimento de BPJ e compartilhando conhecimentos e experiências. Este é o caso do TJDFT, conforme S4: “Nosso tribunal já estabeleceu diversas parcerias sobre inovação. Outros tribunais têm projetos similares ao nosso TOTH (inteligência artificial), o qual já está acessível na plataforma Sinapses (repositório do CNJ), junto com o Hórus (inteligência artificial) para uso por qualquer um.

As **pressões do ambiente regulatório** são fatores que exercem influência significativa na inovação judicial. A pressão de regulamentações e expectativas externas, como as estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça podem impulsionar a conformidade e a inovação (Souza e Gomes, 2018). Este é o caso da implementação de soluções de inteligência artificial pelo TJDFT, de acordo com J10: "Houve um desafio significativo no tribunal para implementar e testar a inteligência artificial. Foi necessário obter várias autorizações. A iniciativa do CNJ para controlar sistemas de IA é altamente burocrática”.

A **evolução tecnológica** é um fator exógeno que pode transformar radicalmente a forma como as organizações operam. A incorporação de avanços tecnológicos, como inteligência artificial, automação e análise de dados, pode otimizar processos, melhorar a eficiência e oferecer novos serviços (Oliveira et al., 2022). O monitoramento constante de **tendências** tecnológicas é essencial para antecipar mudanças, adaptar-se proativamente a um ambiente em constante evolução e se manter relevante. Esse foi o caso das audiências judiciais do TJDFT durante a Pandemia COVID19, de acordo com J11: “Acredito que a grande inovação do Poder Judiciário foi viabilizar a implementação de audiências virtuais. De fato, a utilização de ferramentas virtuais aprimorou nossas atividades e democratizou o acesso processo”.

A **sustentabilidade**, tanto ambiental quanto financeira, é uma força motriz cada vez mais importante para a inovação (Oliveira e Guimaraes, 2023). A conscientização ambiental pressiona as organizações judiciais a adotarem práticas sustentáveis em suas atividades. Além disso, o uso de modelos financeiramente sustentáveis impulsiona a inovação na gestão de recursos e na prestação de serviços. No TJDFT, práticas como a digitalização de processos contribuíram para a sustentabilidade ambiental e eficiência operacional, de acordo com D2: “Nosso repositório arquivístico digital representa um marco significativo na preservação da informação, seguindo rigorosamente as diretrizes da Res. CNJ 400/2021. Esse avanço promove a adoção de práticas sustentáveis ao considerar o descarte apropriado de materiais”. Além disso, a abordagem do TJDFT abraça uma responsabilidade ambiental mais ampla, pois de acordo com D2:

“Até nas contratações estamos comprometidos em avaliar cuidadosamente o impacto ambiental. Priorizamos fornecedores que compartilham e praticam valores alinhados com a preservação do meio ambiente. Isso reflete nosso compromisso em criar um ambiente mais sustentável e alinhado com as melhores práticas, indo além das exigências regulatórias”.

Programas de **incentivos e premiações**, sejam eles promovidos por entidades governamentais, organizações setoriais ou iniciativas privadas, são fatores que têm o potencial de catalisar a inovação (Lunardi, 2020). Reconhecimentos por práticas inovadoras não apenas validam esforços, mas também incentivam a busca contínua por melhorias. No cenário do TJDFT, prêmios voltados para a modernização ou implementação de tecnologias inovadoras estimulam avanços significativos: “Alcançamos o nível de excelência, o reconhecimento da categoria Diamante pelo CNJ e queremos manter esse *status* por anos, embora o final da aferição esteja previsto para agosto. Mesmo passando a gestão em abril, acredito que conseguiremos permanecer” (D3).

Ao abordar esses fatores exógenos fica evidente que a inovação organizacional está profundamente interligada com o ambiente externo. Tribunais que reconhecem sua importância estão mais bem posicionados para prosperar em ambientes dinâmicos e desafiadores.

#### **4.3 Descrição das etapas do processo de desenvolvimento e adoção de BPJ**

Conforme evidenciado no Capítulo 2, o fenômeno da inovação é multifacetado e intrincado, e tem sido objeto de diversas abordagens ao longo do tempo. A inovação em tribunais não se resume à seleção e à aplicação de novidades em termos de ideias, produtos, serviços, processos ou modelos de negócios, mas também à sua adequação, melhoria e mensuração ao longo do tempo (Gomes et al., 2021).

É importante considerar que a inovação nos tribunais não segue um único caminho independente, mas sim um processo sistêmico em constante movimento e colaboração (Pimenta, 2021). Este processo envolve a interação entre diversos participantes e elementos que influenciam a origem, propagação e aplicação da BPJ no ecossistema da Justiça.

Essa perspectiva leva em conta a complexidade do tema e a inter-relação dos agentes e dos processos de inovação, influenciada pelo ambiente externo, que abrange outros órgãos e instituições do sistema de justiça, universidades, agências governamentais, sociedade civil etc. (Pimenta, 2021). Além disso, o modelo sistêmico observa as normas, rotinas, costumes e leis que regulam as interações entre indivíduos, grupos e organizações. É por isso que este trabalho adotou o modelo interativo, aberto e sistêmico de inovação em detrimento do modelo linear.

Tal modelo permitiu analisar de forma mais abrangente e profunda as etapas que influenciam o processo de inovação em tribunais, bem como os seus efeitos e impactos, contribuindo para o avanço do conhecimento científico e para a melhoria da qualidade e da eficiência do sistema de justiça. Nessa linha, a ordem linear das etapas do processo de desenvolvimento e adoção de BPJ pode variar dependendo do contexto. Nesta pesquisa seguiu-se a seguinte ordem (linear) para fins meramente didáticos: 1. Reconhecimento, 2. Geração, 3. Implementação, 4. Avaliação, 5. Aprendizado, 6. Integração e 7. Difusão.

##### **4.3.1 Reconhecimento**

Reconhecimento, para os efeitos desta dissertação, representa a fase inicial do processo de inovação, onde se identificam problemas, necessidades ou oportunidades que podem ser abordados através da inovação. No caso de organizações judiciais, o primeiro passo geralmente é reconhecer a necessidade de mudança, pois seu caráter público gera um ambiente dinâmico influenciado por pressões externas e internas que demandam inovação (Castro e Guimaraes,

2019). Externamente, as políticas públicas, os avanços tecnológicos e as mudanças nas expectativas da sociedade podem criar um argumento convincente para a inovação.

Os avanços tecnológicos podem oferecer oportunidades para melhorar o gerenciamento de casos, o acesso à justiça e a eficiência geral, como J5 afirma: “a gente vai ter um gestor ou outro que ele é (...) mais vocacionado para uma parte tecnológica, então vai abrir uma janela de oportunidade (...), ele vai tentar gerenciar os problemas que surgem (...) dentro daquela linha mais tecnológica”. Além disso, as mudanças nas expectativas da sociedade, como as demandas por maior transparência e responsabilidade, podem exigir abordagens inovadoras no Poder Judiciário (Sousa e Guimaraes, 2014).

As organizações judiciais enfrentam pressões para aumentar a eficiência, elevar o moral dos funcionários e modernizar sistemas ultrapassados (Oliveira e Guimaraes, 2023). Isso impulsiona a inovação no TJDFT a otimizar os processos, melhorar a prestação de serviços e se adaptar às necessidades em constante mudança: “a gente fez uma pesquisa com todos os gestores de unidades judiciárias e, em média, expedir diligências ocupava 40% da força de trabalho, eram mais de 1.000 servidores seguindo processos de trabalho sem padrão” (J1).

Reconhecer a necessidade de mudança é apenas o primeiro passo de um processo inovador. É igualmente importante cultivar uma cultura que valorize e incentive a inovação e promova uma liderança que defenda a causa (Oliveira e Guimaraes, 2023). Uma efetiva cultura de inovação incentiva os colaboradores a se sentirem à vontade para assumir riscos calculados, colaborar entre departamentos e participar ativamente do processo de inovação. No caso do TJDFT, existe uma liderança que estabelece a direção estratégica e cria um ambiente propício à inovação. Conforme D1: “criei uma comissão, onde participaram advogados, participaram membros do Ministério Público, magistrados, e técnicos, liderados por um desembargador (...) nós ouvimos as demandas de cada um, anotamos, incorporamos ao programa e coloquei um funcionário exclusivo”.

Influências positivas no reconhecimento da necessidade de inovação geralmente surgem quando há um alinhamento entre as metas organizacionais e as pressões ambientais (Gomes et al., 2021). Por exemplo, quando os avanços tecnológicos externos se alinham com uma meta organizacional de aumentar a eficiência, a necessidade de inovação se torna aparente: “mudou a dinâmica da coisa, tem um fluxo de entrada, é feita uma avaliação de alinhamento estratégico, vem para a TI para ver a viabilidade técnica, depois vai para o comitê, para as priorizações, tem uma discussão” (D3). Da mesma forma, uma liderança receptiva a mudanças e disposta a assumir riscos calculados pode promover uma cultura que reconheça e responda à necessidade de inovação (Oliveira e Guimaraes, 2023).

Adicionalmente, as influências negativas em não reconhecer a necessidade de inovação podem resultar da falta de conscientização dos gestores ou da sua negação em relação às pressões ambientais em constante mudança. O TJDFT já sofreu os extremos da inércia burocrática e a resistência à mudança por gerações anteriores que prezavam por uma cultura avessa ao risco de inovar, conforme atesta D1: “Eu, como juiz, já officiei para mim mesmo, pois eu respondia por duas varas e demorou um mês para chegar o ofício. Hoje só é questão de minutos. Então é primeiramente essa necessidade de agilizar a justiça”.

Em alguns casos, os tribunais podem estar cientes da necessidade de inovação, mas precisam de mais vontade ou capacidade para realizar as mudanças necessárias devido a recursos limitados, falta de comprometimento da liderança ou uma cultura de complacência (Oliveira e Guimaraes, 2023).

#### **4.3.2 Geração**

Uma vez reconhecida a necessidade de inovação, as organizações geram novas ideias para resolver os problemas ou aproveitar as oportunidades identificadas na fase de reconhecimento. Essa etapa serve para identificar soluções criativas que se alinhem às metas organizacionais e às necessidades dos *stakeholders* (Buta e Silva Filho, 2016). Nesse contexto, a geração de ideias inovadoras pode ser obtida tanto dos gestores da linha de frente (juizes e servidores) como dos jurisdicionados, pois essas pessoas têm percepções consideráveis sobre áreas que precisam de melhorias ou novas abordagens. Isso pode ser comprovado no caso do TJDFT, onde J1 diz que “a gente desenvolveu um projeto inovador de apresentação de apenados por reconhecimento facial, é um projeto que foi desenvolvido com a inteligência artificial, em parceria com a nossa coordenadoria de ciência de dados”. Portanto, a experiência e conhecimento diretos podem contribuir para a geração de boas práticas de gestão judicial que abordam desafios específicos.

Além disso, a colaboração com parceiros externos, como instituições acadêmicas, centros de pesquisa ou outras organizações de justiça, pode oferecer novas perspectivas e conhecimentos especializados na geração de ideias inovadoras (Baptista e Costa, 2019). Para promover um fluxo constante de ideias inovadoras, é preciso cultivar uma cultura organizacional que permita que todos os membros contribuam e compartilhem seus pensamentos, independentemente de sua posição ou função.

No TJDFT, segundo os entrevistados, uma cultura inclusiva garante que diversas perspectivas e experiências sejam consideradas, levando a um conjunto mais abrangente de ideias inovadoras: “houve uma série de eventos no tribunal para dar visibilidade para trabalhar

a gestão da mudança de uma visão que era muito *top down*, para uma visão mais horizontal, uma participação bem maciça da casa, com mais de 1.000 pessoas, para que a gente trouxesse a cultura da inovação do tribunal. Então o laboratório foi construído dentro de uma perspectiva de participação, de colaboração” (J1)

De acordo com Oliveira e Guimaraes (2023) a etapa da geração deve incentivar a criatividade, permitir a assunção de riscos e a possibilidade de errar, pois essas são partes inerentes do processo de inovação: “Tem uma questão de segurança também, ou seja, de aquilo não proporcionar algum tipo de risco para o sistema, porque você está acoplando ferramentas tecnológicas” (J7). Ainda no contexto do TJDFT, em que as decisões podem ter implicações sociais e econômicas significativas, é necessária uma abordagem equilibrada para lidar com as tensões entre a inovação e a necessidade de equidade, justiça e devido processo legal:

“Eu acho que a questão toda não estaria nem na segurança jurídica, esse é um grande valor para o judiciário, que é a independência funcional do juiz, é um desafio e eu vou te dar um exemplo. A gente está fazendo uma alteração no *layout* dos mandados, mas alguns juízes entendem que de alguma forma ele contraria o entendimento deles sobre uma informação como ela deve chegar ao usuário.” (S2)

As influências positivas na geração de ideias inovadoras geralmente decorrem de uma cultura de abertura e de inclusão (Lunardi e Clementino, 2021). Quando os colaboradores sentem que suas ideias são valorizadas e que têm a oportunidade de contribuir, é mais provável que participem ativamente do processo de inovação. Em uma cultura que incentiva a colaboração, a diversidade de pensamento e as abordagens interdisciplinares, aproveitam-se a sabedoria e o conhecimento coletivo de sua força de trabalho para gerar e avaliar ideias inovadoras.

Por outro lado, as estruturas hierárquicas rígidas, a falta de comunicação aberta e a cultura não inclusiva podem impedir a geração e a avaliação de ideias inovadoras nos tribunais. Nessa mesma linha, atesta J18 que “a rigidez é estúpida porque ela não enxerga, no sentido de ter uma visão limitada. Por natureza, ela implica repetição de padrões, eu vejo dessa forma e o mundo é complexo demais para gente reduzi-lo à repetição de padrões”. Quando os colaboradores sentem que suas ideias não são valorizadas ou que é improvável que sejam implementadas, eles podem reter sua contribuição criativa, o que leva à perda de oportunidades de inovação.

### 4.3.3 Implementação

Na etapa de implementação as ideias geradas são desenvolvidas e colocadas em prática. Isso pode envolver a criação de protótipos, testes e ajustes até que as BPJ estejam prontas para serem lançadas e integrá-las aos sistemas e processos existentes (Oliveira e Guimaraes, 2023). No caso do TJDFT, J1 descreve que a dinâmica dessa etapa “reúne pessoas da tecnologia, servidores da nossa área de secretaria de gestão e governança estratégica, que ajudam a gente a fazer um alinhamento com o plano estratégico e desenhar o projeto. Além disso, o entrevistado informa ainda que “a equipe da corregedoria entra com a parte de normatização e implementação no primeiro grau de jurisdição” e caso envolva capacitação, o TJDFT “leva o projeto à Escola de Formação”, caso envolva as políticas de valorização de servidores, a Secretaria de Gestão de Pessoas “também é um parceiro corriqueiro”.

A implementação eficaz de uma inovação exige planejamento cuidadoso, alocação de recursos e estratégias de gerenciamento de mudanças. Estabelecer objetivos, cronogramas e responsabilidades claras é essencial para garantir um processo de implementação tranquilo e coordenado (Lunardi e Clementino, 2021). No TJDFT, isso pode envolver o desenvolvimento de planos, a alocação de recursos e o estabelecimento de canais de comunicação para manter as partes interessadas informadas e engajadas: "A existência de planos plurianuais e bienais, além da presença de uma Secretaria de Gestão Estratégica e Planejamento vigorosa, servem de gerenciamento e suporte especializados" (J5).

Durante a etapa de implementação de inovações no TJDFT, a comunicação eficaz desempenha um papel significativo. A transparência sobre a necessidade de inovação, os benefícios esperados e o processo de implementação ajudam a aliviar os medos, abordar as preocupações e criar a adesão dos principais interessados. De acordo com J3 “em termos de gestão de pessoas a gente passa a ter um diálogo muito bom com os stakeholders, Ministério Público, com a Defensoria Pública”. Esse mesmo entrevistado afirma que a intenção é “buscar a cooperação entre as partes, no sentido de ter transparência, todos os procedimentos tinham transparência, no espírito colaborativo”. Portanto, verifica-se que atualizações regulares, mecanismos de *feedback* e diálogo aberto criam um processo de implementação mais inclusivo e participativo.

A liderança desempenha um papel fundamental no desenvolvimento, adoção e promoção de inovações no TJDFT, inclusive na etapa de implementação, como indicou o entrevistado S5. Isso reforça os estudos de Castro e Guimaraes (2019; 2020) e Oliveira e Guimaraes (2023) que demonstram que os líderes devem defender ativamente a inovação, fornecendo apoio, recursos e orientação: “Mesmo tendo as dificuldades no início, mas eles

acreditaram no projeto, deram todo o apoio para a área de TI implantar o PJE”. Assim, nota-se que compromisso e envolvimento visíveis no processo de implementação ajudam a superar a resistência, inspiram confiança e motivam a equipe a adotar as mudanças: “A presidência da época deu um apoio muito forte para a TI implantar o PJE” (S5).

As influências positivas na implementação de BPJ no TJDFR provavelmente vêm de liderança determinada, comunicação eficaz e disponibilidade de recursos, conforme afirma J7 “a gente foi mostrando para o Tribunal e, claro, tem todo um trabalho também de convencimento e isso, era vantajoso investir e a gente obteve esse apoio, por parte do nosso Tribunal, especialmente nos últimos anos”. Essa afirmação está alinhada a Castro e Guimaraes (2019; 2020) e Oliveira e Guimaraes (2023) que afirmam que os líderes comprometidos com a inovação podem ajudar a superar a resistência e mobilizar os recursos necessários para uma implementação bem-sucedida.

Superar a resistência à mudança para permitir a adoção de inovação pode ser importante em organizações de justiça devido à sua natureza burocrática e cultura avessa ao risco (Gomes et al., 2021). As influências negativas na fase de implementação podem surgir a partir da resistência ao novo, bem como da falta de recursos e da comunicação deficiente. Essa foi a realidade verificada com o depoimento de J1: “Muita gente questionou isso: olha, está faltando servidor lá na ponta para prestar o serviço e vocês estão deslocando servidor para esse Laboratório de Inovação que a gente não sabe nem que utilidade tem”. Segundo esse entrevistado, outros resistiam à etapa de implementação: “não sei o que que isso vai gerar efetivamente de resultado”.

O insulamento judicial defendido por Chaves (2014) está alinhado com o depoimento de J1, ao se captar expressões como “verifiquei aquela visão de quem diz: não mexe comigo”. Em relação a novas tecnologias, esse entrevistado atesta que além de resistência de juízes, aconteceu também “uma oposição de alguns setores que têm relutância às tecnologias, pela dificuldade natural e que sentiram essas transformações como ameaças à sua zona de conforto”.

Corroborando Sousa e Guimaraes (2017), a resistência à mudança é ainda descrita pelo mesmo entrevistado (J1): “são pessoas que estão em fase já de pensar em desligamento do Tribunal nos próximos anos, então a pessoa não quer entrar numa nova curva de aprendizagem, não quer rever seus processos de trabalho, então tudo isso foi e são ainda desafios recorrentes”.

Para superar a resistência a mudanças e inovações, são necessárias estratégias proativas de gerenciamento de mudanças, como envolver as partes interessadas no processo de tomada de decisão, abordar as preocupações e destacar os benefícios da inovação (Sousa e Guimaraes, 2017). O TJDFR tem demonstrado seguir por este sentido, de acordo com J5: “a gente tem os



planos de gestão bienais e uma secretaria muito forte no TJDF, que é a de planejamento e gestão estratégica. Ela faz um gerenciamento dos problemas e aí a gente começa a pensar nas propostas de solução”.

Mais recursos ou melhor alocação de recursos são necessários para garantir a implementação de inovações, levando a atrasos ou resultados abaixo do ideal, no caso de ausência (Oliveira e Guimaraes, 2023). Além disso, a comunicação deficiente pode gerar mal-entendidos, desconfiança e resistência entre a equipe e as partes interessadas, prejudicando os esforços de implementação.

#### **4.3.4 Avaliação e Aprendizado**

A avaliação pode ocorrer em duas fases distintas: *ex-ante* e *ex-post*. A primeira acontece antes de uma inovação ser implementada ou iniciada. Envolve a análise prévia, estimativas, projeções e avaliações baseadas em dados, modelos ou suposições teóricas. Tem como objetivo avaliar a possibilidade, os potenciais benefícios, custos, riscos e impactos da BPJ antes que ela seja efetivamente aplicada sob métodos como pesquisa ao usuário, estudos de viabilidade, custo-benefício, análises de risco, e outras ferramentas para prever e entender os possíveis resultados da inovação.

A segunda fase é a Avaliação *ex-post* que ocorre após a implementação da BPJ, a qual envolve a coleta de dados reais, resultados observados e análise do desempenho. Visa avaliar os resultados efetivamente alcançados, comparar com as projeções *ex-ante*, entender o impacto na organização e na sua performance. Geralmente são usados métodos como coleta de dados, análise estatística, *feedback* dos *stakeholders*, métricas de desempenho e análise de tendências.

Ambas as fases são cruciais para compreender o ciclo completo de uma inovação organizacional. A avaliação *ex-ante* ajuda a tomar decisões apoiadas em evidências antes de investir recursos significativos em uma ideia ou projeto, enquanto a avaliação *ex-post* fornece informações reais sobre como a inovação impactou a organização, permitindo ajustes e aprendizados para futuras inovações.

No caso do TJDF, considerando o isolamento social imposto pela Pandemia COVID19, houve avaliação *ex-post* em relação à prontidão tecnológica e organizacional: “Embora transações via PIX sejam comuns em instituições financeiras, nosso tribunal se destacou por ser pioneiro em detrimento dos tradicionais alvarás. Isso representou uma inovação significativa dentro do contexto do judiciário” (J10).

Isso inclui considerar a disponibilidade de recursos, requisitos técnicos, a compatibilidade com os sistemas existentes e a infraestrutura necessária para uma

implementação bem-sucedida, outros possíveis desafios de integração e as necessidades de treinamento da equipe (Sousa e Guimaraes, 2014). A avaliação da conveniência se concentra em compreender a demanda ou a aceitação da inovação por parte dos usuários finais, incluindo juízes, profissionais do direito, litigantes e outras partes interessadas do sistema judiciário: “Integramos abordagens inovadoras em projetos de relacionamento com usuários para tornar a justiça mais acessível. Consideramos o uso do *visual law* e elementos facilitadores, antecipando desafios para garantir um acesso mais inclusivo, especialmente para a população carente.” (J18)

O TJDFFT busca entender suas necessidades, preferências e experiências para moldar cada BPJ para que elas se alinhem às suas exigências e melhorem a experiência do usuário do sistema judicial, conforme a fala de J1: “o que a gente fez aqui foi o desenvolvimento de um balcão virtual, olhando a experiência do usuário, desenhando uma linguagem. A gente instituiu um projeto chamado TJDFFT Mais Simples, em que a gente está reformulando todos os nossos comunicados, eliminando o juridiquês”.

A avaliação da viabilidade examina o sentido econômico da inovação proposta, considerando o custo, o retorno sobre o investimento e a sustentabilidade geral (Lunardi e Clementino, 2021). Ela considera as implicações financeiras da inovação e as compara com os possíveis benefícios e o valor de longo prazo que ela pode proporcionar: “a Secretaria Geral [do TJDFFT] é aquela que recebe as demandas e tenta organizar para ofertar esses recursos da melhor forma possível, através de um sistema de governança, através de um sistema meio que democrático mesmo” (S1). Considerações sobre o valor público, como o impacto no acesso à justiça e na equidade, também podem ser incorporadas a esse tipo de avaliação nas BPJ dos tribunais.

A avaliação do impacto e o aprendizado com o processo de inovação fornece percepções valiosas sobre a eficácia da inovação, seu impacto na prestação de serviços e quaisquer consequências não intencionais (OECD, 2017). Ela ajuda a identificar se a inovação atingiu os objetivos pretendidos, como melhorar o acesso à justiça, aumentar a eficiência ou reduzir o acúmulo de processos, conforme testemunhado por S5:

"Implementamos o serviço digital assistido ao perceber que os cidadãos mais necessitados não estavam utilizando nossos serviços devido à falta de acesso ou habilidades tecnológicas. Ao introduzir nossas plataformas online, notamos um impacto significativo, promovendo maior acessibilidade e engajamento na comunidade. Isso representa um avanço notável em termos de inclusão e acesso à justiça, evidenciando os resultados positivos da inovação implementada."

A avaliação também oferece uma oportunidade de identificar áreas que podem ser melhoradas, abordar quaisquer desafios ou deficiências e aperfeiçoar a inovação para obter melhores resultados (Edmondson, 2019). Além disso, ultrapassa resultados imediatos ao examinar efeitos de longo prazo, como sustentabilidade, escalabilidade e contribuição para as metas e a missão do Tribunal: “esse projeto é de um impacto gigantesco, inclusive está sendo reproduzido em outros, estão vindo buscar a tecnologia para ser reproduzido em outros tribunais” (S4). Além de avaliar a BPJ em si, é fundamental refletir sobre seu processo de desenvolvimento e adoção. Isso envolve identificar o que funcionou bem, o que poderia ter sido feito melhor e como as lições aprendidas podem ser aplicadas a futuros esforços (Oliveira e Guimaraes, 2023).

Em relação ao aprendizado, o compromisso com a melhoria contínua e uma cultura que veja o insucesso como uma oportunidade de aprendizado são fundamentais para promover a inovação em tribunais e organizações de justiça. O aprendizado desempenha um papel importante no aprimoramento das BPJ implementadas, pois é um momento de reflexão e análise profunda dos resultados obtidos durante a etapa da avaliação (Baptista e Costa, 2019).

Os líderes e as equipes responsáveis pelo projeto se dedicam a examinar minuciosamente tanto os sucessos quanto as falhas encontradas, buscando compreender profundamente os padrões e os elementos que contribuíram para os resultados observados. J12 relata a experiência da BPJ denominada Comunidade Solidária no TJDF: “Nossa proposta foi realmente aprender na prática, colocar na rua um mutirão e a partir disso tirar daí as lições. Nós aprendemos o que era necessário mudar, adaptar para a nossa realidade. Foi uma experiência fascinante, já que não tínhamos noção da demanda que iríamos enfrentar”.

A análise minuciosa de possíveis falhas oferece *insights* valiosos, permitindo uma compreensão mais profunda dos obstáculos enfrentados, das lacunas no processo de implementação ou das necessidades não atendidas. Essa compreensão das deficiências é fundamental para ajustar estratégias futuras, promovendo melhorias significativas (Lunardi e Clementino, 2021): "Se o tribunal encara o fracasso de forma negativa, ele pode desencorajar a avaliação crítica de seus esforços de inovação, perdendo assim oportunidades significativas de aprendizado" (S1). Além disso, o entrevistado S1 continua "Se o processo de aprendizado for excessivamente burocrático ou focado em ganhos de curto prazo, ele pode impedir o progresso de ideias inovadoras que podem trazer benefícios mais duradouros".

Além disso, o aprendizado não se limita apenas aos resultados tangíveis da inovação. Envolve também uma análise dos processos, das estratégias e das decisões tomadas ao longo do desenvolvimento e implementação. Identificar as metodologias que foram mais eficazes, as

abordagens que se mostraram mais viáveis e as decisões que impactaram positivamente o resultado contribuí para a criação de um conjunto de melhores práticas (Gomes et al., 2021): "Temos obtido aprendizado em nossas inovações. Capturamos *insights* institucionais e de atores externos para ampliar nossas práticas de inovação de forma significativa." (S6)

O aprendizado não é apenas uma análise retrospectiva, mas também uma visão prospectiva. As lições aprendidas alimentam diretamente o ciclo de inovação, influenciando a geração de novas ideias, a melhoria de processos e a tomada de decisões mais embasadas (Castro e Guimaraes, 2019). Para J9, esse é um ciclo contínuo de aprendizado no TJDFT, onde cada etapa do processo de desenvolvimento e adoção de BPJ se beneficia da sabedoria acumulada ao longo do tempo, impulsionando o progresso e a eficácia das iniciativas futuras: "Reunimos constantemente diferentes áreas como TI, governança, corregedoria e a primeira vice-presidência, buscando integrá-las. Nosso objetivo é identificar pontos em aberto e unir esforços para buscar soluções juntos, fazendo um acompanhamento constante".

Em resumo, a etapa de aprendizado do processo de desenvolvimento e adoção de inovações representa um ponto crítico para a evolução contínua. É onde as lições extraídas dos sucessos e falhas são transformadas em conhecimento, capacitando as equipes a avançar com maior eficácia, sabedoria e agilidade em direção a novas e mais bem-sucedidas BPJ.

#### **4.3.5 Integração**

A etapa de integração, a sexta etapa no ciclo de desenvolvimento e adoção de inovações observado na pesquisa, desempenha um papel crucial ao absorver os aprendizados derivados das fases anteriores e aplicá-los de maneira estratégica e sistêmica. Este estágio é marcado pela assimilação ativa das lições aprendidas durante a análise da etapa de aprendizado, incorporando esses *insights* à estrutura e aos processos existentes (Sousa e Guimarães, 2017). No contexto do TJDFT, a integração implica modificar, aprimorar ou até mesmo reformular seus sistemas, processos ou metodologias de trabalho para absorver plenamente os novos conhecimentos e melhores práticas identificados: "A ideia de modificar a linguagem jurídica para facilitar o entendimento das pessoas que recebem expedientes judiciais é garantir que todos compreendam seus direitos e não percam oportunidades por falta de formação jurídica" (D2).

Essa fase também envolve a adaptação contínua da estrutura organizacional, dos procedimentos operacionais e das políticas existentes para incorporar as inovações bem-sucedidas (Sousa e Guimarães, 2017). Isso pode abranger desde ajustes em processos internos até a reestruturação de departamentos inteiros, dependendo da amplitude e do impacto da BPJ. A ideia é garantir que os avanços obtidos não permaneçam isolados, mas sejam integrados de

forma holística à cultura e às práticas do Tribunal, conforme o relato de J11: Claro, aqui está uma paráfrase da fala: "Foi necessário adaptar os galpões de mediação para funcionarem como centros de autocomposição de acordos. Além disso, foi importante padronizar nossos serviços para atender às diretrizes da Resolução CNJ 125/10 (procedimentos de atendimento)".

A integração também se estende à incorporação dos novos conhecimentos no desenvolvimento de novas soluções ao usuário interno e ao jurisdicionado. Os *insights* extraídos das experiências anteriores alimentam diretamente a geração de ideias e o planejamento de novas iniciativas, permitindo que esses projetos se beneficiem das lições aprendidas (Oliveira e Guimaraes, 2023). Dessa forma, as futuras inovações do TJDFT são concebidas com uma base sólida de conhecimento acumulado, otimizando sua viabilidade e sucesso, como é o caso da fala de S5 sobre o laboratório de inovação e o Centro de Inteligência: “foram criados um laboratório de inovação e um centro de inteligência com gestão democrática baseada em governança e capacitação. Nada foi engendrado por um magistrado, nem imposto”.

Além disso, a integração dos aprendizados no âmbito das relações interpessoais e da cultura organizacional é igualmente importante no processo de inovação. As equipes são essenciais nesse processo, pois a disseminação do conhecimento adquirido e a promoção de uma mentalidade de aprendizado contínuo são fundamentais para o sucesso da integração. Isso muitas vezes requereu uma mudança de mentalidade dentro do TJDFT, onde a abertura para o novo, a experimentação e a adaptação se tornam partes intrínsecas da sua cultura. Porém nem sempre isso é possível, como afirma J3: "É possível gerir a equipe interna. Mas em relação a alguns servidores que não correspondem ao perfil inovador desejado ou não alcançavam o desenvolvimento esperado, há diálogo e sugestão de buscar oportunidades mais compatíveis, uma substituição".

É importante ressaltar que a integração não é um processo estático, mas sim dinâmico e contínuo. À medida que novas inovações são desenvolvidas e implementadas, o ciclo se reinicia, trazendo novos *insights* e conhecimentos. Assim, a integração não é apenas um evento único, mas uma rodada constante de absorção, adaptação e aplicação de aprendizados, alimentando uma sequência de melhoria contínua.

Em síntese, a etapa de Integração representa o ponto de transição fundamental entre o aprendizado obtido das experiências passadas e a sua aplicação prática e abrangente na estrutura, cultura e processos internos do TJDFT. É um estágio no qual os aprendizados se convertem em ações tangíveis, impulsionando a evolução e a capacidade de inovação desse tribunal para alcançar resultados mais consistentes e eficazes.

#### 4.3.6 Difusão

A última etapa do processo de desenvolvimento e adoção de BPJ analisado nesta pesquisa é a difusão, onde a inovação é compartilhada e adotada por outros (Castro e Guimaraes, 2019; 2020). Isso pode envolver sua promoção internamente ou para outros *stakeholders*, bem como para a formação de parcerias com outras organizações. Essa é a realidade do TJDF, de acordo com S3 há um Comitê Gestor do PJE “composto por presidência, corregedoria, primeira e segunda vice-presidências, representantes de órgãos externos, como Defensoria Pública, Ministério Público, OAB, Defensoria e Polícia Civil”. Esse comitê é “orientado pelas necessidades dos usuários, os quais enviam sugestões de aprimoramento. Posteriormente, essas sugestões são analisadas, desenvolvidas e implementadas pela equipe responsável”. Segundo S3, algumas melhorias são, inclusive, “integradas à versão nacional do sistema PJE, visando permitir que outros tribunais também tenham acesso a essas melhorias”.

Para facilitar a difusão, é fundamental demonstrar os benefícios da inovação e usar exemplos positivos para incentivar uma adoção mais ampla (Castro e Guimaraes, 2019; 2020). Além disso, esta etapa pode ser facilitada pela atualização de políticas, procedimentos e programas de treinamento para refletir práticas inovadoras: “Nada impede que uma pessoa da área de *Business Intelligence* trabalhe em um projeto da área de inteligência artificial, então assim, todas as pessoas estão sendo capacitadas e treinadas em ambas” (S4).

Quando os benefícios da inovação são claros e tangíveis, fica mais fácil incentivar uma adoção mais ampla. Uma cultura receptiva pode acelerar sua difusão às práticas de rotina (Oliveira e Guimaraes, 2023), partindo do pressuposto que o apoio da liderança pode facilitar a difusão por meio da mobilização de recursos e da remoção de barreiras: “Nossas servidoras identificaram que o banco de dados criado pela vara estava se tornando muito grande para o Excel. Agindo em consonância, acionei nossa TI e um novo sistema desenvolvido ofereceu benefícios significativos para o tribunal até a implementação efetiva do PJE.” (S2)

Barbosa et al. (2022) afirmam que as influências negativas nesta etapa podem vir da falta de compreensão ou apreciação dos benefícios da inovação, da falta de apoio da liderança ou de uma cultura resistente a mudanças. Isso pode ser constatado na resposta de J7: “O nosso TJ ganhou o selo de melhor tribunal do país. A partir da alta administração, a gente foi mostrando a importância dos projetos, um convencimento sobre cada vantagem para que fossem aprovados”.

Em resumo, verifica-se que se os benefícios das BPJ forem claros e comunicados de forma eficaz, isso pode facilitar a difusão. Da mesma forma, se a cultura da organização for resistente a mudanças ou precisar de mais apoio da liderança, isso pode dificultar.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento e a adoção de inovações em tribunais é um processo multifacetado que exige a consideração cuidadosa de vários componentes. Nesta pesquisa, foram exploradas etapas e fatores envolvidos no desenvolvimento e na adoção de BPJ no contexto do TJDF. Com base na percepção de atores-chave as nuances desse processo foram aprofundadas por meio de correlação entre esses temas.

Como visto, o processo de inovação se desdobra em etapas intrinsecamente ligadas a vários fatores de influência que moldam o curso de seu desenvolvimento e adoção. A etapa da geração de ideias prospera em uma cultura organizacional estimulante que promove a criatividade, a colaboração e a assunção de riscos. O apoio da liderança, a promoção de um ambiente aberto à criatividade e a disponibilização de recursos são essenciais nessa fase inicial.

Percebe-se que o papel da liderança evolui para orientar o alinhamento com a estratégia organizacional, e a dinâmica do jurisdicionado torna-se vital para moldar e refinar as BPJ. As pressões regulatórias, em especial às resoluções do CNJ, também influenciam a direção do processo de inovação. Já na fase de implementação, nota-se uma etapa mais técnica que envolve criação e testes, onde a tecnologia, as habilidades e os recursos são protagonistas, definindo os recursos para criação e refinamento para difusão.

Ademais, a fase de implementação considera a compreensão das tendências, dos *stakeholders* e das necessidades dos usuários internos, bem como do jurisdicionado. A cultura organizacional, o alinhamento da liderança e a conformidade normativa também desempenham papéis fundamentais para a etapa da difusão.

Assim, a correlação entre essas etapas e os fatores que os influenciam revela tanto contrastes quanto comparações, definindo a natureza multifacetada do processo de desenvolvimento e adoção de BPJ. Enquanto promove a criatividade na fase de geração, a cultura organizacional também influencia o envolvimento do usuário nesse processo, ilustrando como ela se adapta para atender a diferentes etapas. Os líderes estimulam a criatividade nas etapas iniciais e fornecem orientação estratégica posteriores, enfatizando seu apoio adaptável, porém consistente, durante todo o processo de inovação.

As percepções dos *stakeholders* têm funções diferentes no refinamento das ideias e na orientação das estratégias de implementação e difusão da BPJ. A tecnologia e as habilidades facilitam a colaboração na geração de ideias e se tornam essenciais para a construção de modelos, refletindo suas funções variadas, mas integrais. A conformidade com as leis e os regulamentos é uma consideração contínua que afeta de forma exclusiva as várias etapas dessas



organizações públicas, desde a orientação do desenvolvimento do reconhecimento da necessidade até a definição das estratégias de difusão.

Enfim, a trajetória de desenvolvimento e implementação de BPJ constitui uma interação complexa entre diversas etapas e fatores influentes. Compreender essas interconexões demanda o reconhecimento tanto das discrepâncias, nas quais os fatores desempenham papéis variados em diferentes estágios, quanto das semelhanças, nos quais esses fatores se adaptam às necessidades específicas de cada fase. Assim, os elementos que influenciam esse processo interagem de forma dinâmica ao longo de cada passo, delineando o percurso desde a concepção até a avaliação.

Neste ponto de reflexão, chegou-se a uma síntese profunda e relevante do processo de adoção e desenvolvimento das BPJ no TJDF. É inegável que o sucesso desse processo está intrinsecamente ligado a uma compreensão abrangente das complexas relações que permeiam cada etapa do processo de inovação e, crucialmente, à capacidade de alinhar estratégias e recursos de maneira precisa e adaptável a essas nuances. Dessa forma, emerge a importância de reconhecer os desafios intrínsecos a cada etapa e as oportunidades únicas que se apresentam, de modo a forjar um processo de inovação mais sólido e adaptável, que se harmonize de maneira sinérgica tanto com a dinâmica interna da instituição judicial quanto com as demandas em constante evolução do ambiente externo.

Como discutido ao longo deste estudo, as BPJ constituem inovações organizacionais em organizações judiciais, desempenhando um papel crucial no aprimoramento do desempenho dessas instituições e, por conseguinte, na eficácia da entrega dos serviços de justiça à sociedade. Quando aplicadas de fato às atividades judiciais, essas práticas inovadoras se transformam em rotinas que imprimem mais eficiência e eficácia a tribunais.

A discussão sobre a interligação entre inovação e BPJ na governança judicial não apenas é relevante, mas também imperativa em um cenário de constante evolução. Essas práticas não apenas demonstram ter uma influência positiva na governança, mas também atuam como catalisadores de desempenho e eficiência.

Nesse contexto, é importante que os pesquisadores do campo continuem a se aprofundar nessa temática e avançar na compreensão de como as BPJ podem ser aplicadas no sistema de justiça. Dessa forma, sugere-se uma ampla agenda de pesquisa que leve em conta essas conexões complexas e promissoras.

Primeiramente, propõe-se uma análise mais detalhada sobre o desenvolvimento e adoção de BPJ em outras organizações do sistema de justiça, como tribunais de outros ramos e portes, Ministério Público, Defensoria Pública, advocacia, polícias, penitenciárias etc. Esses

representam espaços promissores e que podem contribuir significativamente para aprimorar a administração judicial. Ademais, sugere-se o aprofundamento dos estudos sobre fatores híbridos no referido processo para organizações desse sistema.

Recomenda-se, igualmente, a realização de estudos que adotem abordagens transversais para investigar como organizações do sistema de justiça desenvolvem e incorporam boas práticas de gestão. Esses estudos podem incluir análises quantitativas com resultados generalizáveis em âmbito regional, nacional ou internacional, permitindo uma visão mais abrangente das implicações das BPJ. A adaptação de pesquisas já realizadas em outras organizações para o contexto judicial também se apresenta como uma oportunidade viável, aproveitando *insights* de estudos anteriores. Ademais, o desenvolvimento de estudos comparados entre organizações do mesmo ramo e porte parece ser produtivo.

Esta pesquisa oferece contribuição teórica ao campo de estudo sobre o processo de desenvolvimento e adoção de práticas inovadoras em organizações do sistema de justiça. Também preenche lacunas metodológicas, tendo em vista tratar-se de uma área dominada pela abordagem quantitativa. Em relação a implicações práticas, os resultados fornecem subsídios para novos modelos teóricos, explicativos e preditivos para averiguação do quanto as organizações do sistema de justiça estão orientadas às BPJ. A nível gerencial, esta fornece subsídios voltados ao aperfeiçoamento da gestão judicial por meio de contraste com o caso concreto. Por fim, a contribuição social direta reside na possibilidade de melhoria na prestação jurisdicional, e indireta, no impacto positivo da estabilidade social e no desenvolvimento socioeconômico.

Assim, este estudo representa apenas um primeiro passo na jornada de compreensão dessas complexas relações entre etapas e fatores de boas práticas de gestão judicial, e espera-se que as sugestões aqui apresentadas inspirem futuros estudos nesse campo dinâmico e profícuo. Em síntese, o estudo realizado lança luz sobre o processo de desenvolvimento e adoção das BPJ e sua importância como motores da eficiência judicial. Essa pesquisa destaca a necessidade contínua de explorar, analisar e aprimorar essas práticas à medida que tribunais de justiça buscam se adaptar a um ambiente em constante evolução para uma justiça mais eficaz e acessível, que atende plenamente às demandas da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Agarwal, R., Prasad, J. (1997). The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies. *Decision sciences*, 28(3), 557-582. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01322.x>
- Aghion, Philippe; Bergeaud, Antonin; Van Reenen, John (2021). The Impact of Regulation on Innovation. National Bureau of Economic Research (804). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3840206>
- Aitken, H. (1965). Entrepreneurial Research: The History of an Intellectual Innovation. In H. Aitken (Ed.), *Explorations in Enterprise* (pp. 3-20). Cambridge, MA and London, England: Harvard University Press.
- Albuquerque, E., Suzigan, W., Kruss, G., Lee, K. (Eds.). (2015). *Developing national systems of innovation: University\_Industry interactions in the global south*. Edward Elgar Publishing.
- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management*, 35(1), 15–24. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research policy*, 48(3), 789-798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Baptista, I. de, & Costa, P. R. da. (2019). The impact of innovation on the judiciary: a theoretical essay. *Brazilian Journal of Development*, 5(8), 12445–12465. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n8-087>
- Baptista, I., Costa, P. R., & Cirani, C. B. S. (2022). Inovações Organizacionais No Sistema de Justiça Brasileiro para Combate à Corrupção: Evidências do Prêmio Innovare. *Humanidades & Inovação*, 8(47), 40-54.
- Barbosa, K. de A. ., Sousa, M. de M. ., Nacife, J. M. ., & Novak, S. S. . (2022). Innovations in courts: Validation of a scale of technological innovation. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 13(4), 2314–2336.
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. Tradução: Reto, L.A. & Pinheiro, A. 6ª Edição. Lisboa: Edições 70.
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209–213. <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>
- Bingham, L.B., Nabatchi, T., & O’Leary, R. (2005). The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Administration Review*, 65, 547-558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x>
- Bloch, C. (2010). *Copenhagen Manual: Towards a conceptual framework for measuring public sector innovation*. Copenhagen: Mepin.
- Borins, S. F. (2014). *The persistence of innovation in government* (Vol. 8). Washington: Brookings Institution Press with Ash Center for Democratic Governance and Innovation.
- Bošković, M. M. (2017). Court Performance Management As Part Of Judicial Accountability. *Foreign Legal Life*, 61(2), 77-92: Beograd.
- Bresser-Pereira, L. C. . (2022). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista Do Serviço Público*, 73(b), 53-87.

- Brito, S., & Leitão, J. (2021). Mapping and defining entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(1), 21-42. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1751571>
- Bugge, M. M., & Bloch, C. W. (2016). Between bricolage and breakthroughs—framing the many faces of public sector innovation. *Public Money & Management*, 36(4), 281-288. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1162599>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Bush, V. (1945). *Science: The Endless Frontier. A report to the President*. Washington, DC: US Government Printing Office.
- Buta, B. O., & Silva Filho, A. I. (2016). Assistência jurídica gratuita: serviços da Defensoria Pública da União na ótica da abordagem integradora da inovação. *Revista Do Serviço Público*, 67(3), 377 - 406. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i3.1040>
- Callens, C. (2023). User involvement as a catalyst for collaborative public service innovation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 329-341. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac030>
- Carpenter, A.E. (2017). Active Judging and Access to Justice. *Notre Dame Law Review*, 93, 647. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2911214>
- Castelliano, C., Grajzl, P., & Watanabe, E. (2021). How has the Covid19 pandemic impacted the courts of law? Evidence from Brazil. *International Review of law and Economics*, 66, 105989. <https://doi.org/10.1016/j.irl.2021.105989>
- Castro, M. P., & Guimarães, T. A.. (2019). Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 173–184. <https://doi.org/10.1590/1679-395167960>
- Castro, M.P. and Guimaraes, T.A. (2020), "Dimensions that influence the innovation process in justice organizations", *Innovation & Management Review*, Vol. 17 No. 2, pp. 215-231. <https://doi.org/10.1108/INMR-10-2018-0075>
- Cavalcante, P., Camões, M., Cunha, B., & Severo, W. (2017). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Enap, Ipea, Brasília. [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf)
- Chaussê, R. W. D. C. (2023). *Laboratórios de inovação no poder judiciário: mapeamento da criação dos laboratórios à luz da resolução nº 395 do conselho nacional de justiça*. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília.
- Chaves, L. A. (2014). O juiz e a governança do poder judiciário: do modelo burocrático ao democrático. *Revista da EJUSE*. Aracaju: EJUSE/TJ, (20), 25-54.
- Chaves, L. A. (2022). *O arquipélago da Justiça: o modelo do governo judicial no Brasil e o controle do estatuto da magistratura*. São Paulo: Editora Dialética.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chizzotti, Antonio (2014). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista portuguesa de educação*, 16(2), p. 144 - 6º edição. São Paulo: Editora Vozes.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies*, 55(7), 1043-1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Cinar, Emre; Simms, Christopher; Trott, Paul & Demircioglu, Mehmet Akif (2022) *Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types*, *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>

- Clements, T. (2006). Trial court performance standards: An Assessment of the Second Judicial District Court, Washoe County, Reno, Nevada. Institute for Court Management.
- Cole, A. H. (1946). An approach to the study of entrepreneurship: A tribute to Edwin F. Gay. *The Journal of Economic History*, 6(S1), 1-15. <https://doi.org/10.1017/S0022050700052876>
- Comissão Europeia (2014). Comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões. Relatório sobre a Política da Concorrência 2013. Bruxelas, Bélgica: Comissão Europeia.
- Companhia de Planeamento do Distrito Federal - Codeplan. (2022). Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios - PNAD. [Web page]. Retrieved from [https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2022/05/Apresentacao\\_Distrito\\_Federal.pdf](https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2022/05/Apresentacao_Distrito_Federal.pdf)
- Conselho Nacional de Justiça – CNJ (Brasil). Portaria N° 45 de 3 de março de 2020. Inclui a Seção V – Da seleção de Práticas para o Prêmio Innovare – no Capítulo II da Portaria n° 140, de 25 de setembro de 2019, que institui e regulamenta o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário. DJe/CNJ n° 48/2020, de 04/03/2020, p. 3-4. Brasília, DF.
- Conselho Nacional de Justiça – CNJ (Brasil). Anunciados vencedores do Prêmio CNJ de Qualidade 2021. Notícias CNJ, Brasília, 6 dez. 2021. Retrieved from <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/resultados-premiocnj/2021-2/>
- Conselho Nacional de Saúde – CNS (Brasil). Resolução CNS n° 466/2012 disponível em [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/hfa/ensino-e-pesquisa/comite-de-etica-em-pesquisa-cep-hfa-1/arquivos/resolucao\\_cns\\_n\\_466.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/hfa/ensino-e-pesquisa/comite-de-etica-em-pesquisa-cep-hfa-1/arquivos/resolucao_cns_n_466.pdf)
- Cooper, J.R. (1998), "A multidimensional approach to the adoption of innovation", *Management Decision*, Vol. 36 No. 8, pp. 493-502. <https://doi.org/10.1108/00251749810232565>
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <http://www.jstor.org/stable/977437>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10. <https://doi.org/10.1080/12294659.2003.10805013>
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2019). Public Service Innovation Networks (PSINs): Collaborating for Innovation and Value Creation (Doctoral dissertation, University of Lille; European Commission). <https://shs.hal.science/halshs-02445373>
- Dimeski, B., Pelivanova, N., & Ristovska, M. (2011). Theoretical and empirical aspects of public administration within local government administration in Macedonia. *Horizons*, 7(VII), 311-323. <https://eprints.uklo.edu.mk/id/eprint/4154>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16.

<https://doi.org/10.1080/09540969409387823>

- Dutta, S., Lanvin, B., León, L. R., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2021). Global innovation index 2021: tracking innovation through the covid-19 crisis. WIPO.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004>
- [Eggers, W. D., & Singh, S. K. \(2009\). \*The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government\*. Deloitte/Harvard Kennedy School's Ash Institute.](#)
- Ervo, L., Letto-Vanamo, P., Nylund, A. (2021). Rethinking Nordic Courts. In *Ius Gentium: Comparative Perspectives on Law and Justice* series. Cham: Springer Nature Switzerland AG <https://doi.org/10.1007/978-3-030-74851-7>
- Falqueto, J., Hoffmann E. & Farias, J. (2019). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 20, n. 52, p. 40-53, DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p40>
- Feldmann, P. R., Jacomossi, R. R., Barrichello, A., & Morano, R. S. (2019). A relação entre a Inovação e a Competitividade Global: o papel mediador das Práticas de Gestão avaliadas por modelagem de equações estruturais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 195-212. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3970>
- Ferlie, E.; Ashburner, L.; Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*, 304p. Oxford: Oxford University Press.
- Fishbein, M. & Ajzen, Icek. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fleuren, M., Wiefferink, K., & Paulussen, T. (2004). Determinants of innovation within health care organizations: literature review and Delphi study. *International journal for quality in health care*, 16(2), 107-123. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzh030>
- Flick, U. (2022). *The SAGE handbook of qualitative Research Design*. Berlin: Sage.
- Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of economics*, 19(1), 5-24. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035309>
- Gerlach, S., & Brem, A. (2017). Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation. *International Journal of Innovation Studies*, 1(2), 144-161. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.10.004>
- Gil, A. C (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Godin, Benoît (2017). *Models of innovation: The history of an idea*. The MIT press, Cambridge. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10782.001.0001>
- Gomes, A., Daniel, G. R., de Oliveira Ribas, M., & de Aquino Guimarães, T. (2021). Boas Práticas de Gestão e Inovação na Governança de Tribunais. *Humanidades & Inovação*, 8(48), 220-235.
- Gramckow, H., Ebeid, O., Luis, J., & Mendez, S. (2016). *Good Practices for Courts: Helpful Elements for Good Court Performance and the World Bank's Quality of Judicial Process Indicators*.
- Guimarães, T. de A., Odellius, C. C., Medeiros, J. J., & Vargas Santana, J. A. (2010). Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration*, 41(3), 297-312. <https://doi.org/10.1177/0275074010380449>
- Guimaraes, T. A., Gomes, A. O., & Guarido Filho, E. R. (2018). Administration of justice: an emerging research field. *RAUSP Management Journal*, 53, 476-

482. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-010>.
- Hage, J., & Aiken, M. T. (1970). Social change in complex organizations (Vol. 41). Random House Trade. <https://doi.org/10.1093/sf/52.2.285-a>
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864-888. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527458>
- Hartley, J. (2013). Public and private features of innovation. Handbook of innovation in public services, 44-59. In S.P. Osborne, L. Brown (Eds.), Handbook of Innovation in Public Services, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2016) Pesquisa de inovação 2014. Rio de Janeiro: IBGE.
- Iranmanesh, M., Kumar, K.M., Foroughi, B. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Rev Manag Sci* 15, 1885–1911. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00407-y>
- Isidro A.(2018). Gestão Pública Inovadora: um guia para a inovação no setor público. Curitiba: CRV.
- Isidro-Filho, A., Guimarães, T. A. (2010). Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(2), 127-149.
- Karahanna, E., Straub, D. W., & Chervany, N. L. (1999). Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs. *MIS Quarterly*, 23(2), 183–213. <https://doi.org/10.2307/249751>
- Kassem, R., Ajmal, M., Hussain, M., & Helo, P. (2017). Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 341–358. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0045>
- Kattel, Rainer & Mazzucato, Mariana. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*. 27. 787-801. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dty032>
- Kaur, M., Buisman, H., Bekker, A., & McCulloch, C. (2022). Innovative capacity of governments: A systemic framework. *Observatory of Public Sector Innovation: The OECD Observatory of Civic Space*.
- Keilitz, I., Glanfield, L., & Hall, D. (2020). International Framework For Court Excellence – IFCE In Global Measures of Court Performance. Third Edition. Sydney: International Consortium for Court Excellence.
- Kerzner, H. (2018). Project management best practices: Achieving global excellence. New York: John Wiley & Sons.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In R. Landau & N. Rosenberg (Eds.), *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth* (pp. 275-305). National Academy Press.
- Lazarrotti, V., Manzini, R., & Pellegrini, L. (2015). Is your open-innovation successful? The mediating role of a firm's organizational and social context. *The international journal of human resource management*, 26(19), 2453-2485. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003080>
- Light, Paul Charles. (1999). *The new public service*. Washington: Brookings Institution Press.
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of*

- Administrative Sciences, 88(1), 114–130. <https://doi.org/10.1177/0020852319893444>
- Louro, A. C., Santos, W. R., & Zanquetto, H. (2018). Productivity antecedents of Brazilian courts of Justice: evidence from Justiça em Números. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017170032>
- Lunardi, Fabrício Castagna. *Gestão Processual no Tribunal do Júri* (2020). Conselho Nacional de Justiça - CNJ: Brasília.
- Lunardi, F. C., & Clementino, M. B. M. (2021). Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. ENFAM, Brasília-DF. [https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/livro-inovacao-judicial/#dearflip-df\\_41920/1/](https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/livro-inovacao-judicial/#dearflip-df_41920/1/)
- Lupo, G., & Velicogna, M. (2018). Making EU justice smart? Looking into the implementation of new technologies to improve the efficiency of cross border justice services delivery. *Smart Technologies for Smart Governments: Transparency, Efficiency and Organizational Issues*, 95-121. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58577-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58577-2_6)
- Machado, M., Sousa, M., Rocha, V., & Isidro, A. (2018). Innovation in judicial services: a study of innovation models in labor courts. *Innovation & Management Review*, 15(2), 155-173. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-010>
- Maclaurin, W. R. (1953). The sequence from invention to innovation and its relation to economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 67(1), 97-111. <https://doi.org/10.2307/1884150>
- Malerba, F., & McKelvey, M. (2020). Knowledge-intensive innovative entrepreneurship integrating Schumpeter, evolutionary economics, and innovation systems. *Small Business Economics*, 54, 503-522. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0060-2>
- Moraes, B. F., Lunardi, F. C., & Correia, P. M. A. R. (2023). Os centros de inteligência do poder judiciário e a nova governança pública: um estudo de caso. *Synesis* (ISSN 1984-6754), 15(1), 258–282. Recuperado de <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2435>
- Morgan, J. Q. (2010). Governance, policy innovation, and local economic development in North Carolina. *Policy Studies Journal*, 38(4), 679-702. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00379.x>
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information systems research*, 2(3), 192-222. <https://doi.org/10.1287/isre.2.3.192>
- Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovation*. Institute of Public Administration.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS quarterly*, 41(1), 223-238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- Nordin, S., Rizal, A. R. A., & Zolkepli, I. A. (2021). Innovation diffusion: the influence of social media affordances on complexity reduction for decision making. *Frontiers in Psychology*, 12, 705245. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.705245>
- O'Brien, M. (2018). *Court performance planning and measurement strategy paper*. Pacific Judicial Strengthening Initiative: Sydney, Australia.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Oliveira, L. F., Gomes, A. S., Enes, Y. et al (2022). Path and future of artificial intelligence in the field of justice: a systematic literature review and a research agenda. *SN Soc Sci*



- 2, 180. <https://doi.org/10.1007/s43545-022-00482-w>
- Oliveira, L., & Guimaraes, T. (2023). Innovation Capacity in Courts: A Theoretical Framework and Research Agenda. *Business and Management Studies*, 9(2), 1. <http://dx.doi.org/10.11114/bms.v9i2.6251>
- Organization for Economic Co-operation and Development - OECD. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). OECD Publishing.
- Organization for Economic Co-operation and Development - OECD (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>.
- Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review*, 8, 377 - 387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Ostrom, B. J., Hanson, R. A. (2007). Implement and Use Court Performance Measures. *Criminology & Public Policy*, 6(4), 799–805. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9133.2007.00476.x>
- Pimenta, K. K. P. (2021). Innovation in the legal sector: a systemic perspective. *Inovação no setor jurídico: uma perspectiva sistêmica*. (162 p.) Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas, Limeira, SP. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/7863>
- Panis, A., Isidro, A. da S. F., Carneiro, D. K. de O. ., Montezano, L., Resende Junior , P. C., & Sano, H. . (2022). Inovação em compras públicas: Atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 27(86), 1–19. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83111>
- Pelz D.C., Andrews F.M. (1966): *Scientists in Organization: Productive Climates for Research and Development*. John Wiley.
- Procopiuck, M. (2018). Information technology and time of judgment in specialized courts: What is the impact of changing from physical to electronic processing?. *Government Information Quarterly*, 35(3), 491-501. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.03.005>
- Reis, J., Amorim, M., Cohen, Y., Rodrigues, M. (2020). Artificial Intelligence in Service Delivery Systems: A Systematic Literature Review. In: Rocha, Á., Adeli, H., Reis, L., Costanzo, S., Orovic, I., Moreira, F. (eds) *Trends and Innovations in Information Systems and Technologies*. WorldCIST 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1159. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-45688-7\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-030-45688-7_23)
- Rogers, E. M (1962). *Diffusion of Innovations*. Free Press of Glencoe, New York.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5), S71–S102. <http://www.jstor.org/stable/2937632>
- Ruhl, J. B., Fischman, R. L. (2010). Adaptive management in the courts. *Minnesota Law Review*, 95, 424.
- Sadek, M. T.. (2004). Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, 18(51), 79–101. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142004000200005>
- Sadek, M. T. (2010). *O Judiciário em debate*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 119 p.
- Salamon, L.M. (2011). The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. *Fordham Urban Law Journal*, 28, 1611.
- Saman, W.S., & Haider, A. (2012). Electronic Court Records Management: A Case Study. <http://dx.doi.org/10.5171/2012.925115>
- Şandor, S. (2018). Measuring public sector innovation. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 14(54), 125-137. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.54E.8>
- Saunders, M.N.K.; Townsend, K. (2018). *Choosing Participants C*. Cassell, A. Cunliffe, G. Grandy (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management*

- Research Methods: History and Traditions, SAGE Publications Ltd., pp. 480-492.
- Schabas, W. A. (2014). Unimaginable atrocities: justice, politics, and rights at the war crimes tribunals - 232 p. United Kingdom: Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. (1961). Teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (2013). Capitalism, socialism and democracy. Harper & Brothers.
- Solow, Robert M. 1994. "Perspectives on Growth Theory." Journal of Economic Perspectives, 8 (1): 45-54. <https://doi.org/10.1257/jep.8.1.45>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. Administration & society, 43(8), 842-868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Sousa, M. de M. & Guimarães, T. de A. (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. RAI Revista de Administração e Inovação, 11(2), 321-344. <https://doi.org/10.5773/rai.v11i2.1373>
- Sousa, M. de M., Ferreira, V. da R. S., Najberg, E., & Medeiros, J. J.. (2015). Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. Revista De Administração (São Paulo), 50(4), 460-476. <https://doi.org/10.5700/rausp1213>
- Sousa, M. de M., & Guimaraes, T. de A.. (2017). The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. Revista De Administração (São Paulo), 52(1), 103-113. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.008>
- Sousa, W. G. de, Melo, E. R. P. de, Bermejo, P. H. D. S., Farias, R. A. S., & Gomes, A. O. (2019). Como e para onde vai a inteligência artificial no setor público? Uma revisão de literatura e agenda de pesquisa. Government Information Quarterly, 36(4), 1013-92. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.004>
- Souza, Leonilson & Gomes, Adalmir. (2018). Evidências de mudança isomórfica no campo organizacional da Justiça Estadual no Brasil. Encontro de Administração da Justiça: ENAJUS. Brasília: IBEPES.
- Spigelman, James J. (2001). Citizens, consumers and courts. Australian Journal of Public Administration, 60(4), 5-8. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00236>
- Spigelman, James J.(2006). Measuring Court Performance (2006). Journal of Judicial Administration, Vol. 16, No. 2, p. 69. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1806782>
- Suominen, A., Seppänen, M., & Dedehayir, O. (2019). A bibliometric review on innovation systems and ecosystems: a research agenda. European Journal of Innovation Management, 22(2), 335-360. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2017-0188>
- Taquette, S. R., & Borges, L. (2020). Pesquisa qualitativa para todos. Petrópolis: Editora Vozes.
- Tarde, Gabriel de. (1976). As leis da imitação. Tradução de Carlos Fernandes Maia e Maria Manuela Maia. Porto, Portugal: Editora Rés.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. Seventh Edition. John Wiley & Sons.
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). The processes of technological innovation: Issues in Organisation and Management Series. Pennsylvania: Lexington Books.
- Torugsa, N. (Ann), & Arundel, A. (2014). Complexity of Innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes. Public Management Review, 18(3), 392-416. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984626>

- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDFT (Brasil, 2014). TJDFT escolhido para difusor de práticas premiadas pelo Innovare [Web page]. Retrieved from <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2014/maio/tjdft-escolhido-para-difusor-de-praticas-inovadoras-premiadas-pelo-innovare#:~:text=O%20programa%20Justi%C3%A7a%20Comunit%C3%A1ria%2C%20criado,nacional%20pelo%20Minist%C3%A9rio%20da%20Justi%C3%A7a>
- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDFT (Brasil). 03 de dezembro de 2021. TJDFT conquista prêmio inédito de melhor tribunal do Poder Judiciário brasileiro [Web page]. Retrieved from <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2021/dezembro/tjdft-conquista-premio-inedito-de-melhor-tribunal-do-poder-judiciario>
- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDFT (Brasil). 22 de novembro de 2022. TJDFT conquista prêmio inédito de melhor tribunal do Poder Judiciário brasileiro [Web page]. Retrieved from <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2022/novembro-1/premio-cnj-de-qualidade-tjdft-conquista-grau-maximo-da-premiacao-pelo-4o-ano-consecutivo>
- Utterback, J. M. (1994). One Point of View: Radical innovation and corporate regeneration. *Research Technology Management*, 37(4), 10. <https://doi.org/10.1080/08956308.1994.11670989>
- Vagnani, G., Gatti, C. & Proietti, L. (2019). A conceptual framework of the adoption of innovations in organizations: a meta-analytical review of the literature. *J Manag Gov* 23, 1023–1062. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09452-6>
- Van Oorschot, Johannes A.W.H.; Hofman, Erwin; Halman, Johannes I.M. (2018). A bibliometric review of the innovation adoption literature. *Technological Forecasting and Social Change* (134), 1–21. <https://doi.org/doi:10.1016/j.techfore.2018.04.032>
- Venkatesh, V. (2015). Technology acceptance model and the unified theory of acceptance and use of technology. *Wiley encyclopedia of management*, 1-9. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom070047>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Vergara, S.C. (2016) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16ª edição. São Paulo: Atlas.
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Vries, Hanna; Tummers, Lars; Bekkers, Victor (2018). The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: A Meta-Synthesis of the Literature, *Perspectives on Public Management and Governance*, Volume 1, Issue 3, Pages 159–176. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy001>
- Yoo, S. J., Sawyerr, O., & Tan, W. L. (2015). The impact of exogenous and endogenous factors on external knowledge sourcing for innovation: The dual effects of the external environment. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(1), 14-26. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.04.002>
- Zaltman, G., Pinson, C. R. A. & Angelmar, R. (1973). *Metatheory and Consumer Research*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

## APÊNDICE A

### Roteiro de Entrevistas

- Enviar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o link do Teams antecipadamente.
- Preparar caderno e caneta para **anotações**.
- Testar gravador/smartfone/software com antecedência (**nitidez do áudio**).
- Preparar-se para **eventualidades** (plano B): eletricidade, bateria, internet, panes, telefone etc.

#### Metadados e orientações

**BPJ (inovação judicial)** \_\_\_\_\_

**Entrevistado/a:** \_\_\_\_\_

**Local:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

#### Contato e procedimentos iniciais:

- Apresentar-me como mestrando do PPGA/UnB
- Agradecer a disponibilidade em me receber.
- Informar o objetivo da pesquisa: *Analisar o processo de desenvolvimento e adoção de Boas Práticas de Gestão Judicial (BPJ), entendidas como inovações judiciais, no TJDFT, na percepção de atores internos.*
- Informar que inovação é entendida como *qualquer produto ou processo, novo ou significativamente melhorado que tenha sido desenvolvido e/ou adotado pelo Tribunal.*
- Informar que não existem respostas certas ou erradas, requer-se apenas a percepção do entrevistado.
- Explicar as informações contidas no TCLE e pedir permissão para gravar a entrevista.
- Iniciar a gravação.
- Solicitar o aceite do TCLE.
- Informar que um arquivo com a entrevista editada poderá ser enviado ao entrevistado, antes do início das análises, para eventuais ajustes e esclarecimentos do respectivo conteúdo, caso seja do seu interesse.

**E-mail:** \_\_\_\_\_ **Telefone:** \_\_\_\_\_

#### Questões para entrevista

1. Por gentileza, descreva de forma breve sua experiência com a prática inovadora \_\_\_\_\_. Fale sobre sua expectativa em relação a ela (objetivo alcançado/superado/fracassado).
2. Como o processo de desenvolvimento/adoção dessa inovação judicial começou (motivação)? Explique sobre eventual direcionamento externo e/ou interno.
3. Quais pessoas (cargos) estão envolvidas diretamente nessa prática? Como ocorre seu desdobramento até o usuário da prática? De que maneira a inovação é disseminada no Tribunal?
7. Explique quais recursos (financeiros, humanos, informacionais, tecnológicos etc.) foram usados no/a desenvolvimento/adoção dessa prática, e de que forma. Fale também sobre a dinâmica das reuniões sobre essa temática OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE?
4. Por favor, descreva as principais ações, políticas, estratégias etc., (internos e externos) que contribuíram

positivamente para o desenvolvimento/adoção dessa prática inovadora.

6. Você poderia descrever as principais ações, estratégias, políticas etc. (internos e externos), que dificultam o desenvolvimento/adoção dessa inovação? Como começam e como são superadas?

8. Poderia descrever alguns resultados/influências (mensurados/esperados) dessa inovação nas rotinas, métodos, processos ou fluxo de trabalho do Tribunal?

9. O que acontece se alguma unidade rejeitar a inovação proposta (algum exemplo)?

10. Fale um pouco sobre os resultados/influências (mensurados/esperados) dessa prática no jurisdicionado. Na sua percepção, como essa prática influenciou/influenciará a sociedade?

11. Por favor, descreva sua impressão a respeito de possíveis conflitos entre o princípio da segurança jurídica (imutabilidade), uma das bases do trabalho desenvolvido no Judiciário, e o processo de inovação, já que inovar implica em mudança.

---

**Perguntar se o(a) entrevistado(a) tem algo que gostaria de acrescentar.**

---

**Perfil demográfico do(a) entrevistado(a):**

- Gênero: \_\_\_\_\_
  - Idade: \_\_\_\_\_
  - Cor ou Etnia: \_\_\_\_\_
  - Escolaridade: \_\_\_\_\_
  - Desembargador(a)/Juiz(a)/Servidor(a): \_\_\_\_\_
  - Estado civil: \_\_\_\_\_
  - R.A. de residência: \_\_\_\_\_
  - Tempo no serviço público: \_\_\_\_\_
  - Tempo no Tribunal: \_\_\_\_\_
- 

**Considerações finais:**

- Perguntar se ficou com alguma dúvida.
- 

**Finalização e agradecimento:**

- Agradecer novamente pela disponibilidade em fornecer as informações.
- Registrar o interesse de receber os resultados da pesquisa (e-mail já coletado acima).
  
- Indicar outras pessoas de Inovação

## APÊNDICE B



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO – PPGA

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Eu, Anderson da Silva Gomes, sou aluno do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, realizando uma pesquisa sobre o desenvolvimento e adoção de Boas Práticas de Gestão Judicial em Tribunal de Justiça. Convido você, [Nome do Entrevistado], para participar desta pesquisa, pois acredito que sua perspectiva é valiosa.

#### Entrevista e Gravação:

- A entrevista terá um formato de conversa.
- Solicito sua permissão para gravar a entrevista para uma análise mais precisa.
- A pesquisa tem finalidade acadêmica e é necessária para a conclusão do meu Mestrado sob a orientação do Professor Tomás de Aquino Guimarães.

#### Sua Liberdade:

- Você é livre para recusar a responder a qualquer pergunta que o deixe desconfortável.
- Pode optar por não participar da pesquisa sem fornecer justificativa.
- Se desejar, será informado(a) dos resultados da pesquisa, independentemente da sua decisão de continuar ou não.

#### Privacidade e Confidencialidade:

- Suas respostas serão mantidas estritamente confidenciais.
- Não haverá identificação que possa prejudicar você.
- Não existem respostas certas ou erradas; valorizamos sua percepção.

#### Ética da Pesquisa:

- Esta pesquisa adere aos critérios éticos da Resolução do Conselho Nacional de Saúde N° 466, de 12 de dezembro de 2012.
- Não foi submetida a registro prévio no Comitê de Ética em Pesquisa, pois não envolve população vulnerável, não exige identificação dos participantes, é conduzida eletronicamente e visa compreender processos e rotinas de trabalho, não pessoas.

Ao responder às perguntas, você concorda em participar da pesquisa.

[Local e Data]

Assinatura do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador: \_\_\_\_\_