

Boas Práticas de Gestão e Inovação na Governança de Tribunais

Tema de submissão: Inovação e desempenho em organizações da justiça

Anderson da Silva Gomes (Universidade de Brasília)

Gilson Ricardo Daniel (Universidade de Brasília)

Marcelo de Oliveira Ribas (Universidade de Brasília)

Tomas de Aquino Guimarães (Universidade de Brasília)

Palavras-Chave: boas práticas de gestão; inovação; governança; tribunais.

Este ensaio tem como objetivo discutir a relação entre boas práticas de gestão (BPG), inovação e governança em tribunais, bem como oferecer uma agenda de pesquisa para essa temática. Sua relevância repousa no fato de que esses temas ainda não foram discutidos de forma sistêmica, além de caracterizar sinergia com forte potencial de impacto na produtividade dessas instituições. Pressupõe-se que organizações buscam resultados positivos e que, para isso, reproduzam as melhores práticas gerenciais disponíveis com vistas ao uso eficiente de recursos. O conceito de boas práticas de gestão apresenta variáveis contingenciais intrínsecas a cada contexto organizacional (Feldmann *et al.*, 2019), implicando em debate sobre sua replicação.

Para caracterizar o conceito de BPG, foi realizada uma revisão de literatura que possibilitou a proposição de sete dimensões explicativas do conceito: crítica, econômica, gestão de pessoas, inovação, qualidade, gestão de projetos e gestão de produção. As características, vantagens, desvantagens e críticas a essas dimensões são discutidas no texto. A adoção de boas práticas de gestão no sistema de justiça é discutida e o ensaio sugere um conceito de BPG aplicável a tribunais: procedimentos, métodos e técnicas gerenciais inovadoras de destaque, reconhecidas e validadas pelos *stakeholders* do sistema de justiça, que influenciam a melhoria do desempenho, passíveis de replicação e direcionados à consecução dos objetivos organizacionais com qualidade.

Na sequência, é discutido o conceito de inovação, suas tipologias, aplicação na administração pública e na administração de tribunais em particular, com foco na inovação organizacional. Esta tipologia de inovação é caracterizada pela adoção de modelos e técnicas novas ou melhoradas de planejamento, acompanhamento e controle de processos de trabalho necessários para que organizações alcancem

seus objetivos, como sugerem Guimaraes *et al.* (2011). Nessa perspectiva, os conceitos de BPG e de inovação organizacional se complementam, sendo a inovação considerada como uma ferramenta para a implementação de BPG. Discute-se, também, as peculiaridades da adoção e da implementação de inovações por tribunais. Parte-se da ideia de que, se inovação implica mudança, é necessário perceber que tribunais atuam com o pressuposto da estabilidade, e não da mudança, o que impacta na adoção de inovações (Castro & Guimaraes, 2020). Essa estabilidade refere-se à garantia de segurança jurídica nas relações sociais e econômicas.

O terceiro conceito do ensaio, governança, também é discutido em face de características específicas de tribunais. Entende-se que está relacionado à forma como uma organização é gerida e controlada. Uma boa governança judicial, portanto, gera expectativas de melhoria da qualidade do serviço prestado e aprimora mecanismos que controlam conflitos de interesse entre a administração da justiça e a sociedade. A governança em tribunais tem características próprias que a distingue das organizações privadas e dos demais ramos da administração pública, tais como interesses difusos e múltiplos entre seus *stakeholders*, autonomia dos juízes e busca pela estabilidade nas relações jurídicas (Buta *et al.*, 2020). As seis dimensões da governança judicial propostas por Akutsu e Guimarães (2012) fornecem subsídios para essa discussão e caracterizam-se por: desempenho, independência, *accountability*, recursos estratégicos e estruturais, acessibilidade e estrutura.

Embora existam controvérsias a respeito do uso de BPG em tribunais, parece adequado concluir serem inovações organizacionais, visto que se traduzem em melhorias de modelos e técnicas de planejamento, acompanhamento e controle, representando ganhos de produtividade na prestação jurisdicional. Caso bem implementadas, implicam em métodos de trabalho mais eficientes, relacionamento mais efetivo de tribunais com a sociedade e melhor qualidade das decisões judiciais. Portanto, a adoção de BPG na administração de tribunais, por intermédio de inovações organizacionais, pode aprimorar a governança judicial, já que contribui para a melhoria de resultados. Ao proporcionar condições para que processos tramitem com maior celeridade e decisões estejam em conformidade com casos similares, aprimora-se a dimensão de desempenho. Ao permitir que a sociedade acompanhe a atuação, incrementa-se a dimensão *accountability*. Ao inovar nas formas de submissão de causas judiciais, aperfeiçoa-se o acesso à justiça. Além disso, todas essas melhorias podem impactar na legitimidade dessas organizações perante a sociedade. Boas práticas de gestão podem, ainda, reforçar a independência dos juízes, na medida em que fornecem melhorias estruturais que impactam no processo decisório judicial. Nessa perspectiva, o pressuposto do ensaio é de que BPG e inovação têm uma relação positiva com a boa governança em tribunais.

Assim, sugere-se uma agenda de pesquisas que considere tais associações. A primeira sugestão refere-se ao fomento e à implementação de inovações como

boas práticas de gestão na justiça, além de análises exploratórias sobre a atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário. Estudos voltados à identificação de eventuais impasses de atuação, bem como à efetividade dos resultados das inovações já implementadas e suas considerações como BPG, mostram-se profícuos. Adicionalmente, seria importante considerar os tipos de inovação que estão sendo produzidos e implementados de acordo com a classificação proposta por Pisano (2015) e pelo Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018). Recomendam-se, também, estudos transversais e longitudinais sobre como outras organizações do sistema de justiça, além de tribunais, implementam boas práticas de gestão. Há, ainda, possibilidade de pesquisas com métodos mistos de investigação, estudos de caso ou análises comparadas entre essas instituições.

Referências

- Akutsu, L.; & Guimaraes, T. A. (2012). *Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro*. Revista Direito GV, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 183–202. DOI: 10.1590/S1808-24322012000100008.
- Buta, B. O.; Guimaraes, T. A.; & Akutsu, L. (2020). *Governance in the Brazilian federal public defender's office*. International Journal for Court Administration, [s. l.], v. 11, n. 1. DOI: 10.36745/ijca.273.
- Castro, M. P.; & Guimaraes, T. A. (2020). *Dimensions that influence the innovation process in justice organizations*. Innovation & Management Review, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 215–231. DOI: 10.1108/INMR-10-2018-0075.
- Feldmann, P.; Jacomossi, R.; Barrichello, A.; & Morano, R. (2019). *The relationship between Innovation and Global Competitiveness: The mediating role of Management Practices evaluated by Structural Equation Modeling*. Review Of Business Management, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 195–212. DOI: 10.7819/rbgn.v21i2.3970.
- Guimaraes, T. A.; Odelius, C. C.; Medeiros, J. J.; & Santana, J. A. V. (2011). *Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice*. American Review of Public Administration, v. 41, n. 3, pp. 297-312. DOI: 10.1177/0275074010380449.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018*. [s.l.]: OECD, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en. Acesso em: 2 jun. 2020.
- Pisano, G. P. (2015). *You Need an Innovation Strategy*. Harvard Business Review, [s. l.], v. Innovation, n. June, p. 44–54. Disponível em: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>.