

## BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO JUDICIÁRIO: O caso do Programa de Gestão e Inovação da Justiça Federal de São Paulo

**Autoria:** Maria Fernanda Brito do Amaral<sup>1</sup>, Joésia Saibrosa da Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

Embasada nas mudanças sociais que conduziram a reforma do Estado, resultando no modelo gerencial, o qual implicou na implantação de inovações das atividades administrativas, justifica-se a presente pesquisa, que visa esclarecer se a inovação inerente ao modelo de gestão gerencial alcançou o Poder Judiciário no exercício de suas funções atípicas - administrativas, sendo utilizado, para isso, um estudo de caso do Programa de Gestão e Inovação - iNovaJusp, instituído na Justiça Federal da Seção Judiciária de São Paulo, com o qual se busca explorar o processo de inovação no judiciário. Aliando-se, ainda, para o desenvolvimento, abordagem metodológica de pesquisa exploratória e descritiva sob a técnica qualitativa, cuja coleta de dados realizou-se por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado, obteve-se, que o iNovaJusp é um programa que sobrevém como instrumento de atribuição de maior agilidade e eficiência na atuação administrativa da Justiça Federal de São Paulo, focando nos resultados e perseguindo um caminho de flexibilidade, participação e controle, consistindo verdadeira reforma gerencial no âmbito judiciário, demonstrando, desse modo, como a inovação inerente ao modelo gerencial alcançou e foi implantada no Poder Judiciário.

**Palavras-chaves** Reforma do Estado. Modelo Gerencial. Inovação no Judiciário. iNovaJusp

### GOOD PRACTICES IN JUDICIARY MANAGEMENT: The case of the Management and Innovation Program of the Federal Court of São Paulo

### ABSTRACT

Based on the social changes that led to the reform of the State, resulting in the managerial model, which implied in the implementation of innovations of the administrative activities, it is justified the present research, which aims to clarify if the inherent innovation of the managerial model reached the Judiciary in the exercise of its atypical - administrative functions. A case study of the Management and Innovation Program - iNovaJusp, instituted in the Federal Court of the Judiciary Section of São Paulo, was used to explore the innovation process in the judiciary. A methodological approach of exploratory and descriptive research under the qualitative technique, whose data collection was carried out through bibliographical and documentary research, was also used for the development. As a result, it was obtained that iNovaJusp is a program that comes as an instrument of attribution of greater agility and

<sup>1</sup> Doutora em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e Universidade Federal do Piauí (UFPI). Possui graduação em Esquema I, Direito e Administração de Empresas pela UFPI, Especialização em Direito Processual pela UFPI. Mestrado em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) e Mestrado em Administração em Recursos Humanos e Planejamento pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Atualmente é professora Doutora Associada I da Universidade Federal do Piauí (UFPI), professora do Mestrado Profissional em Gestão Pública na UFPI.

<sup>2</sup> Discente do Mestrado Profissional em Gestão Pública na Universidade Federal do Piauí (UFPI); Especialista em Direito Previdenciário pela Faculdade Integrada de Brasília; Especialista em Direito do Trabalho pela Faculdade Católica Dom Bosco de Minas Gerais; Bacharelado em Direito pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina (CEUT); e-mail: joesia\_3@hotmail.com.

efficiency in the administrative action of the Federal Court of São Paulo, focusing on the results and pursuing a path of flexibility, participation and control, management reform in the judiciary, thus demonstrating how the inherent innovation of the managerial model reached and was implanted in the Judiciary.

**Key-Words** Reform of the State. Management Model. Innovation in the Judiciary. iNovaJusp

## 1 Introdução

As transformações sociais sucedidas nas últimas décadas, marcada pela sobrecarga das prestações sociais, complexidades das instituições políticas, crises administrativas e insuficiência de apoio pelos cidadãos, implicaram na necessária mudança do Estado, que passou a buscar a superação do papel de abonador da prosperidade econômica e bem-estar social, que caracterizava-se pela amplitude do Estado e alta burocratização, através da adoção de uma postura menos interventiva, porém de maior qualidade, o qual foi denominado modelo gerencial (Baltarneto & Torres, 2015).

O modelo gerencial caracteriza-se por tentar atribuir maior agilidade e eficácia na atuação da administração, almejando a obtenção de resultados através do estímulo da participação na gestão pública, acompanhando da redução do papel do Estado e modernização da máquina estatal (Abrucio, 1997).

Essa modernização decorre da alta complexidade que qualifica o ambiente em que estão inseridas as organizações, sob o qual a transfiguração do cenário ocorre de forma imprevisível e em ritmo acelerado, sendo necessário uma preparação por parte das organizações para superação das dificuldades através de novos conhecimentos que permitam a estruturação de uma nova realidade (Neves, Moraes, Furtado & Vilaça, 2010), que o fazem através da inovação, que consiste em mudanças que apontam a expansão da criatividade de modo a romper com os modelos estabelecidos e faz desabrochar o novo no sentido de “idéias novas, novos conceitos, novidades, intenções, maior utilidade, vantagens agregadas, melhor proveito, economias” (Chiavenato, 2014, p. 560).

Essa flexibilização administrativa foi inserida no contexto brasileiro durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, que em 1995 editou o plano diretor da reforma do aparelho estatal (Bresserpereira, 1996), através do qual implantou ferramentas administrativas e gerenciais aptas a reduzir o papel do Estado e acompanhar as mudanças decorrentes da globalização (Buenos Ayres, 2004), instituindo a busca por inovações, amparadas, principalmente, nas novas tecnologias, na redução de custos, na melhoria da qualidade e aumento da eficiência, surgindo novas práticas e ferramentas administrativas e gerenciais, com intuito de garantir a própria sobrevivência das entidades públicas (Paludo, 2010).

Essa ideia de inovação, inerente ao modelo gerencial, sobreveio para conduzir, e se fazer efetivar, à função administrativa do Estado, que é “exercida preponderantemente pelo Poder Executivo” (Mazza, 2011, p. 55), contudo, tanto o Poder Legislativo, quanto o poder Judiciário, através da denominada função atípica, exercem, também, o exercício de atos administrativos (Meirelles, 2006).

Atendo-se a esse entendimento, que os demais poderes também desempenham atividade administrativa, e restringindo a pesquisa ao Poder Judiciário, surgiu o questionamento: A inovação inerente ao modelo gerencial alcançou o Poder Judiciário?

O presente estudo visa responder a esse questionamento, apresentando um estudo de caso do Programa de Gestão e Inovação – iNovaJusp, instituído na Justiça Federal da Seção Judiciária de São Paulo, que consiste em “um amplo programa de gestão estratégia, construído a partir de metodologia que contemple a inteligência coletiva, a fim de que as ações priorizadas constituam medidas que

efetivamente contribuam para a excelência do serviço prestado” (Brasil, 2016 a). Como objetivo geral, propõe-se a explorar o processo de inovação no Poder

Judiciário através do estudo de caso do Programa de Gestão e Inovação - iNovaJusp. E, de forma específica: descrever a reforma gerencial do aparelho do Estado; identificar a reforma gerencial no Brasil; esclarecer as transformações que o modelo gerencial provocou na Administração; demonstrar a aplicação do modelo no Judiciário, ressaltando as inovações ocasionadas nessa organização através da análise do iNovaJusp.

O presente estudo adota como abordagem metodológica a técnica qualitativa, cuja coleta de dados realizou-se por meio de pesquisa bibliográfica e documental. O método para desenvolvimento da pesquisa é o estudo de caso, que segundo Prodanov (2013) trata-se de uma pesquisa aplicada, no qual é possível desenvolver o trabalho através da percepção da aplicação prática de conhecimento na busca de soluções de problemas sociais.

A pesquisa foi organizada em três partes. A primeira apresenta a Reforma Gerencial do Aparelho do Estado. A segunda analisa a inovação na gestão do judiciário federal: caso iNovaJusp; E a terceira e última, expõe-se as considerações finais.

## **2 A Reforma Gerencial do Aparelho do Estado**

O desfecho da Segunda Guerra Mundial marca o início de uma era caracterizada por forte aceitabilidade do Estado como abonador da prosperidade econômica e bem-estar social, na qual países capitalistas, socialistas e parte do terceiro mundo experimentaram altos índices de crescimento em decorrência da forte intervenção estatal nos âmbitos econômico, social e administrativo (Abrucio, 1997).

O denominado Estado de Bem-Estar Social, contudo, sofreu a crise de seus fundamentos com o avanço da globalização quando os gastos com orçamento sociais passaram a ser contidos em decorrência do desequilíbrio fiscal e aumento do desemprego, principalmente, após a crise do petróleo, demonstrando a incapacidade do Estado de manter sua atual conjuntura (Buenos Ayres, 2004).

Essa crise, ocorrida em dois momentos - a primeira crise do petróleo no ano de 1973 e a segunda em 1979, ensejou uma recessão a nível mundial, cujo principal afetado foi o Estado, que além de conviver com uma crise fiscal, na qual não suportou arcar com seus déficits e despertou um crescente desequilíbrio financeiro, passou, também, a uma crise de âmbito governamental, uma vez que perdeu a credibilidade e aceitação dos usuários dos serviços públicos, além de perder o controle sobre as multinacionais, que diante da globalização e transformações tecnológicas, aumentaram seus fluxos financeiros e comerciais, sobre os quais o Estado não conseguiu articular políticas econômicas, destacando-se, nesse contexto, a escassez de recursos, o enfraquecimento do poder estatal e o avanço de uma ideologia privatizante (Abrucio, 1997).

Assim, a crise da legitimidade do Estado, aliada a alta competitividade das empresas capitalistas no mercado internacional, oportunizou o surgimento de um novo modelo de gestão do Estado, com fim de enfrentar os novos desafios surgidos, apontando o modelo gerencial, no qual é adotado técnicas e métodos de gestão de empresas, como alternativa necessária a substituição do modelo burocrático (Buenos Ayres, 2010), buscando, dessa forma, a superação do descrédito e incompetência do Estado diante das dificuldades consequentes da globalização.

O modelo gerencial surge, a princípio, como modelo apto a reduzir o papel do Estado, não obstante, posteriormente, acrescenta como finalidade a modernização da máquina estatal (Abrucio, 1997), e sua instituição como reforma do Estado, tornou-se uma perseguição a nível mundial,

abrangendo tanto os países de grande aparelhamento administrativo, como os pequenos, tornando-se um fenômeno verdadeiramente universal.” (Kettl, 2005, p. 75).

O modelo gerencial apontou no Brasil ainda na década de 30, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), no entanto apenas com o Decreto-Lei 200 apresentou uma proposta de flexibilização da administração através da transferência da produção de bens e serviços para administração indireta, contudo, sem abandonar o modelo burocrático. De modo, que somente no governo de Fernando Henrique Cardoso, à partir de 1995, com a edição do Plano diretor da reforma do aparelho do estado, buscou o status de reforma, propondo tornar a economia do país internacionalmente competitiva, como efeito da globalização, superando a estagnação decorrente da crise política que originou-se da convergência de três marcos históricos do país: a crise do regime militar - crise de legitimidade; o impeachment de Fernando Collor de Mello - crise moral; e a perda do crédito público e por poupança pública negativa - crise fiscal (Bresserpereira, 1996).

O governo de Fernando Henrique Cardoso desenvolveu, portanto, a ideia de descentralização e flexibilização administrativa, implantando ferramentas administrativas e gerenciais aptas a reduzir o papel do Estado e acompanhar as mudanças decorrentes da globalização, introduzindo instrumentos de auditoria e avaliação posterior, além de estimular “o exercício da transparência na implementação das políticas públicas segundo metas prévias, fator evidente de controle da sociedade sobre as destinações orçamentárias federais, estaduais e municipais, a cargo das entidades governamentais e não governamentais” (Buenos Ayres, 2004, p. 454):

Ademais, tais mudanças surgem ao setor público como uma forma de acompanhar as novas demandas prescritas pela reestruturação produtiva e pela mundialização da economia, enfrentando a competitividade, a globalização e as novas tecnologias oriundas das empresas privadas, havendo uma intensa busca por inovações, amparadas, principalmente, nas novas tecnologias, na redução de custos, na melhoria da qualidade e aumento da eficiência, surgindo novas práticas e ferramentas administrativas e gerenciais, com intuito de garantir a própria sobrevivência das entidades públicas (Paludo, 2010).

Para alcançar e efetivar essas novas práticas de gestão, indispensável se faz o planejamento, uma nova postura no que tange a estrutura e cultura organizacional, a integração e mobilização dos servidores para esse fim, além da busca de modernizações e inovações (Neves et al., 2010). Acrescentando-se, ainda, o cuidado e atenção ao usuário do serviço, que passa a ter participação preponderante tanto na condução do serviço, quanto no controle de qualidade do mesmo, através da gestão participativa.

Nessa conjuntura, os gestores da Administração Pública, considerada essa em seus diversos segmentos, iniciam um movimento de estudo e diagnóstico da situação, e, por conseguinte, procedem a realização de planejamento, estratégias e ação na busca de alcançar os melhores resultados do maquinário administrativo em um momento marcado por baixos orçamentos e maior cobrança e necessidades dos usuários.

Essa ideia de inovação, inerente ao modelo gerencial, sobreveio para conduzir, e se fazer efetivar, à função administrativa do Estado, que é “exercida preponderantemente pelo Poder Executivo” (Mazza, 2011, p. 55), no entanto, que tanto o Poder Legislativo, quanto o poder Judiciário, através da denominada função atípica, tem o exercício de atos administrativos, como salienta Meirelles (2006):

Referimo-nos à função *precípua* de cada Poder de Estado porque, embora o ideal fosse a *privatividade* de cada função para cada Poder, na realidade isso não ocorre, uma vez que todos os Poderes têm necessidade de praticar *atos administrativos*, ainda que restritos à sua organização e ao seu funcionamento, e, em caráter excepcional admitido pela Constituição, desempenham funções e praticam atos que, a rigor, seriam de outro Poder. **(grifo do autor)**

Desse modo, em consonância com esse movimento de inovações em âmbito administrativo, o Poder Judiciário, no exercício de suas atividades atípicas, tem seguido na implantação de reformas condizentes com a administração pública em geral. Enquanto organização, o Poder Judiciário tem adotado o processo de difusão e inovação como forma de mudança técnica e social, através da qual implanta tecnologias e comunica aos membros de um sistema social com o fim de auferir aceitação (Sousa & Guimaraes, 2016).

Em consequência disso, vê-se um crescente, porém, ainda tímido, progresso de programas de inovação em âmbito judicial, que não se limita apenas a produtos e processos tecnológicos, mas engloba também marketing e organização (Menelau & Guimaraes, 2013).

Dentre esses pequenos, mas notáveis resultados da política de inovação ocorrida no judiciário por meio do emprego de boas práticas de gestão, isso é, no qual o gestor “define estratégias, efetua diagnósticos de situação, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas e gera inovação e competitividade” (Chiavenato, 2014, pp.8-9), tem-se o Programa de Gestão e Inovação da Justiça Federal do Estado de São Paulo – iNovaJusp.

### 3 Inovação na gestão do judiciário federal: caso iNovaJusp

A inovação surge como resultado de transformações, que apontam a expansão da criatividade de modo a romper com os modelos estabelecidos e faz desabrochar o novo (Chiavenato, 2014). Essas mudanças, que implicam na inovação, decorrem da alta complexidade que qualifica o ambiente em que estão inseridas as organizações, sob o qual a transfiguração do cenário ocorre de forma imprevisível e em ritmo acelerado, sendo necessário uma preparação por parte das organizações para superação das dificuldades através de novos conhecimentos que permitem a estruturação de uma nova realidade (Neves et. al., 2010).

Esse contexto de vicissitudes foi vivenciado no Brasil na década de 90, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, quando se iniciou uma reforma do modelo de gestão, que era, até então, o burocrático, passando a desenvolver o gerencial (Bresserpereira, 1996), no qual avançou a ideia de descentralização e flexibilização administrativa, sendo implantado ferramentas gerenciais aptas a reduzir o papel do Estado, introduzindo instrumentos de auditoria e avaliação, além de estimular a transparência, metas prévias e controle social (Buenos Ayres, 2004).

Tais alterações foram enraizadas no ordenamento jurídico brasileiro, no qual a busca por eficiência passou a ser princípio fundamental da administração pública, sendo inserido no artigo 37 da Constituição Federal (CF/88) através da Emenda Constitucional (EC) nº19 de 1998, que passou a ter a seguinte inscrição:

Art. 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte:”(Brasil, 1988) (**grifo nosso**).

Consubstanciado o entendimento que o triunfo da eficácia se dá pela inovação, uma vez que essa “modifica e altera substancialmente a maneira como o trabalho é realizado, impacta fortemente as formas organizacionais costumeiras e, como resultado, melhora o desempenho organizacional e torna a organização extremamente bem – sucedida” (Chiavenato, 2014, p.19), foi esse instituto sedimentado no artigo 129, parágrafo único, da CF/88, incluído pela EC nº 85 de 2015, como paradigma o qual deve a Administração Pública perseguir, senão vejamos:

Art. 219 [...]

Parágrafo único: O Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados, a constituição e manutenção de parques e pólos

tecnológicos e de demais ambientes promotores da inovação, a atuação dos inventores independentes e a criação, absorção, difusão e transferência de tecnologia. (Brasil, 1988)

Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) através da Resolução 221 de 10 de maio de 2016 instituiu “princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça” (CNJ, 2016), o qual constitui método de gestão que enseja participação de magistrados, servidores e jurisdicionados (cidadãos), em todas as instâncias e graus de jurisdição.

Com acesso a essas novas instruções, aliado ao enfrentamento de diversos desafios, como redução de orçamento, dificuldade de comunicação, improvisação e carência de dados administrativos (TRF3, 2017), o juiz federal diretor do foro e corregedor permanente dos serviços auxiliares da justiça federal de primeiro grau – seção judiciária de São Paulo, Doutor Paulo Cezar Neves Junior, instituiu o Programa de Gestão da Inovação – iNovaJusp através da Portaria nº 10, de 31 de maio de 2016, como dispõe o Art. 1º desse instituto:

Art. 1º Iniciar o Programa de Gestão e Inovação - iNovaJusp que assegure a participação, por meio da absorção do conhecimento e criatividade, dos juizes, servidores, operadores do direito e usuários do serviço judicial, com o fim de promover o engajamento institucional para a efetividade da atividade jurisdicional. (Brasil, 2016 b)

O iNovaJusp é um programa que introduz à Justiça Federal de São Paulo a busca por respostas inovadoras a soluções de problemas, além de melhoramento da prestação de serviços, baseando-se na construção coletiva de ações que produzam operacionalidade as atividades da justiça e, desse modo, melhoramento de seus resultados (Messias, 2016). Trata-se de “um amplo programa de gestão estratégica, construído a partir de metodologia que contemple a inteligência coletiva, a fim de que as ações priorizadas constituam medidas que efetivamente contribuam para a excelência do serviço prestado (Brasil, 2016a, p.4) ”.

O iNovaJusp nasce centrado em um tripé constituído pela gestão de inovação, gestão estratégica e governança em rede (Brasil, 2016a). Por gestão de inovação compreende-se dois preceitos, isso é, como melhores práticas que servem como padrões a serem seguidos e como experiências inovadoras regadas de conhecimento (Queiroz & Ckagnazaroff, 2010), o que o torna indissociável da gestão de conhecimento, que consiste, segundo Chiavenato (2014, p.578) em um “processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização”.

A gestão de Inovação e Conhecimento no iNovaJusp resulta nas premissas de cocriação, disponibilidade de ambiente inovador que estimule o processo de criação coletiva, análise de problemas complexos e atenção aos usuários, buscando compreender seus pensamentos e expectativas, que é realizado através de um laboratório de gestão estimulador, que foi denominado Laboratório de Inovação em Governo – iGovLab (Brasil, 2016a) e caracteriza-se:

seu laboratório de inovação, com ambiente apropriado para estudos e pesquisas, abrangendo metodologias e técnicas colaborativas para a resolução de problemas complexos, tais como design thinking, modelagem de negócios e uso de plataformas de inovação aberta; oficinas para a resolução de problemas concretos do âmbito da atuação governamental estadual e municipal; apoio à gestão, lançamento e maturação de projetos, envolvendo ações de coaching, realização de pilotos e de modelagem de estrutura de gestão. (Brasil, 2016a, p.10)

A gestão estratégica, por sua vez, expressa-se como um plano a ser seguido, que direciona as ações e os recursos de maneira inteligente para superar as instabilidades decorrentes do ambiente dinâmico e mutável que prevalece (Chiavenato, 2014). O iNovaJusp adotou o *Balanced Scorecard* que foi estipulado pelo CNJ, contudo agregou a esse o

Planejamento Estratégico Situacional, criado por Carlos Mattus, que além de medir e monitorar as ações, busca governar para o futuro através de planejamento que observa a interdependência entre esse e o ambiente social, considerando as incertezas e as diversas combinações dos agentes (Brasil, 2016a).

A Governança em rede, por fim, versa sobre um modelo de gestão organizacional baseado na realização de parcerias em prol de um bem comum, no qual, através da estimulação e prática de interação cooperativa, aumenta “o nível informal de comunicação, facilitando a transferência de conhecimentos tácitos, elevando o nível de confiança e, conseqüentemente, permitindo que os mecanismos sociais sejam mais eficazes na obtenção de seus objetivos” (Cruz et. al., 2007).

No iNovaJusp foi criada a Rede de Governança integrada e Participativa da Seção Judiciária de São Paulo, no qual busca “integrar a administração com espaços de participação, estabelecendo um ciclo de elaboração, acompanhamento e reanálise de políticas que contemple a consideração de todos esses atores” (Brasil, 2016 a, p.11). Assim, o iNovaJusp implementa na Justiça Federal a coexistência desses três modelos de gestão inovadores, havendo perfeita coordenação entre os mesmos.

Ademais, vale ressaltar, que o objetivo do programa é fazer prevalecer a transparência tanto em âmbito interno, em relação aos juízes e servidores, quanto externo, da Administração para o usuário do serviço, e para isso instituiu macro-objetivos com o intuito de direcionar as atividades da Administração e, desse modo, alcançar as metas, dentre os quais, como exemplo, cita-se: adotar a gestão do conhecimento e inovação; estabelecer a rede de governança; elaborar o orçamento – programa participativo; e formular o planejamento estratégico situacional (Messias, 2016).

O iNovaJusp apresenta, ainda, o desenvolvimento de técnicas de controles internos como forma de contribuir para uma melhor eficiência dos serviços, através dos quais busca gerenciar os riscos, verificar a conformidade das normas, integrar e fornecer a gestão estratégica, comunicar aos servidores suas responsabilidades e promover auditorias internas. Além de criar um agente para aconselhar toda a instituição e áreas de suporte, o qual foi denominado Compliance Officer (Brasil, 2016).

Diante do exposto, o iNovaJusp surge na Justiça Federal do Estado de São Paulo como um instrumento para atribuir maior agilidade e eficiência na atuação administrativa, focando nos resultados e perseguindo um caminho de flexibilidade, participação e controle, consistindo verdadeira reforma gerencial no âmbito judiciário, demonstrando, desse modo, como a inovação inerente ao modelo gerencial alcançou e foi implantada no Poder Judiciário.

#### 4. Considerações Finais

O presente estudo partiu do interesse de esclarecer se a inovação inerente ao modelo gerencial alcançou o Poder Judiciário, sendo alcançados os objetivos propostos. Primeiramente, houve a descrição da reforma gerencial do Aparelho Estatal, no qual ficou evidente que em decorrência de uma recessão a nível mundial, passada, principalmente após a crise do petróleo, levou o Estado a enfrentar uma crise fiscal, impedindo-o de manter as prestações sociais que lhe eram incumbido, assim como acompanhar as transformações decorrentes da globalização, gerando um desequilíbrio financeiro e, conseqüentemente, uma crise de âmbito governamental, despertando a necessidade de implementação de um novo modelo de gestão, no qual houvesse redução do Estado e modernização da máquina estatal (Abrucio, 1997), surgindo o modelo gerencial.

Segundo, restou identificado que a reforma gerencial no Brasil ocorreu durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, que em 1995 editou o plano diretor da reforma do aparelho estatal (Bresserpereira, 1996), através do qual implantou ferramentas administrativas e gerenciais aptas a reduzir o papel do Estado e acompanhar as mudanças decorrentes da globalização (Buenos Ayres, 2004).

Em consequência, esclareceu-se que as transformações resultantes desse modelo, consiste na busca por inovações, amparadas, principalmente, nas novas tecnologias, na redução de custos, na melhoria da qualidade e aumento da eficiência, surgindo novas práticas e ferramentas administrativas e gerenciais, com intuito de garantir a própria sobrevivência das entidades públicas (Paludo, 2010).

Essas inovações, aptas a serem aplicadas a administração, fora demonstrado que também são exercidas pelo Poder Judiciário, no exercício de suas atividades atípicas, o qual tem seguido na implantação de reformas condizentes com a administração pública em geral (Meirelles, 2016), sendo possível elucidar resultados dessa política de boas práticas de gestão, através do Programa de Gestão e Inovação da Justiça Federal do Estado de São Paulo – iNovaJusp.

O iNovaJusp, por fim, é um programa que objetiva a transparência, buscando respostas inovadoras a soluções de problemas, além de melhoramento da prestação de serviços, baseando-se na construção coletivas de ações que produzam operacionalidade as atividades da justiça e, desse modo, melhoramento de seus resultados (Messias, 2016), centrado em um tripé constituído pela gestão de inovação, gestão estratégica e governança em rede, o que significa que através de uma gestão de inovação e conhecimento, assegura-se a plena participação do atores envolvidos, bem como dos usuários dos serviços, permitindo a interação, cocriação, levantamento de dados, iniciativas de soluções, estratégias, entre outras medidas, aptas a alcançar uma maior efetividade nos resultados da estratégia ou forneçam elementos para correção de rumo. (Brasil, 2016a).

Concluindo, que o iNovaJusp surge na Justiça Federal do Estado de São Paulo como um instrumento para atribuir maior agilidade e eficiência na atuação administrativa, focando nos resultados e perseguindo um caminho de flexibilidade, participação e controle, consistindo verdadeira reforma gerencial no âmbito judiciário, demonstrando, desse modo, como a inovação inerente ao modelo gerencial alcançou e foi implantada no Poder Judiciário.

Essa pesquisa contribui para ampliação teórica do tema trabalhado, uma vez que ainda há poucas produções no que tange a inovação no judiciário. Ademais, por ser o iNovaJusp um tema novo, dispõe de um vasto campo para pesquisas, de modo que sugerimos este ponto para estudos futuros, sendo possível explorá-lo, por exemplo, quanto a atuação dos agentes na governança em rede, a aplicação do orçamento participativo, a mudança da cultura organizacional decorrente do programa e, ainda, análise dos resultados, tendo em vista que ao está completando seu primeiro ano de implantação, já é possível levantar dados e perceber as alterações.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: Cadernos ENAP; n. 10, 1997, p.52

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília-DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2017.



\_\_\_\_\_. Justiça Federal. Seção Judiciária de São Paulo. **Programa de Gestão e Inovação: iNovaJusp/** Diretoria do Foro de Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo – São Paulo: JFSP, 2016. 26p. (a)

\_\_\_\_\_. Justiça Federal. Seção Judiciária de São Paulo. Inicia o Programa de Gestão da Inovação (iNovaJusp) e institui o Laboratório de Gestão e Inovação (iJuspLab) da Justiça Federal - Seção Judiciária de São Paulo. **Portaria nº 10**, de 31 de maio de 2016. Disponível em: <<http://www.jfsp.jus.br/assets/Uploads/administrativo/GADI/atos/portaria-10-de-2016.pdf>> Acesso em: 16. Nov. 2017. (b)

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional Federal da 3ª Região. **Primeiro laboratório de inovação do Judiciário atende Justiça Federal.** São Paulo: Tribunal Regional Federal da 3ª Região, 2017. Disponível em: , <<http://www.cnj.jus.br/n7tj>> Acesso em: 18 nov. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, 1996.

BUENOS AYRES, Carlos Antonio Mendes de Carvalho. “A Democratização da Administração Pública e o Ocaso do Paradigma Estadocêntrico no Brasil”. In: **Revista Brasileira de Direito Constitucional**. São Paulo: Escola Superior de Direito Constitucional, n. 03, janeiro-junho, p. 447-469, 2004.

\_\_\_\_\_. **A Administração no Setor Público.** Teresina: EDUFPI/UAPI, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da Administração.** 9ª ed. – São Paulo: Manole, 2014

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº221**, de 10 de maio de 2016.

Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_221\\_10052016\\_11052016144312.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_221_10052016_11052016144312.pdf)> . Acesso em: 17 nov. 2017.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In BRESSERPEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. P-75-122.

MARTINS, J. A. W.; ROSA, R. da R.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. GOVERNANÇA EM REDE: Estudo de caso em uma Rede de Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Rua. **XXXI Encontro da ANPAD.** Rio de Janeiro/ RJ, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A2046.pdf> Acesso em: 18 nov. 2017.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo** – São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 32º.ed. São Paulo: Malheiros Editora, 2006.

MENELAU, Sueli; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Organizacional no Poder Judiciário: Panorama Metodológico e Perspectivas de Pesquisas no Campo. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB1562.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1562.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2017.

MESSIAS, Jefferson. Gestão e Inovação na JF/SP. **Justiça em Revista**, São Paulo, Ano X, edição 56, p. 8-9, dez. 2016.

NEVES, F. S.; MORAIS, M. R.; FURTADO, R. G.; VILAÇA, T. A.. Inovação e compartilhamento de boas práticas na gestão pública: caminhos para o comprometimento dos pares e a valorização das idéias. In: **III Congresso Consad de Gestão Pública**.

Anais. Brasília: Consad, 2010. Disponível em <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/255> > Acessado em: 12 nov. 2017.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 679-705, 2010.

SOUSA, Marcos de Moraes; GUIMARAES, Tomas de Aquino. The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. **Revista de Administração**, vol.52 no.1 São Paulo jan./mar. 2017. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.008>> Acesso em: 13. Nov. 2017.