

## **Inovação Organizacional no Poder Judiciário: Panorama Metodológico e Perspectivas de Pesquisas no Campo**

**Autoria:** Sueli Menelau, Tomas de Aquino Guimarães

### **Resumo**

Há pouca pesquisa sobre inovações organizacionais em organizações públicas. Um grupo mais reduzido tem se dedicado ao estudo no Poder Judiciário. Propõe-se descrever o conteúdo de pesquisas envolvendo o constructo nesse Poder e identificar lacunas teórico-metodológicas. Realizou-se pesquisa bibliométrica e longitudinal e selecionou-se 42 artigos, analisados segundo aspectos metodológicos e características do constructo inovação organizacional. Identificou-se carência de trabalhos utilizando dados primários e método quantitativo. Fundamentando-se nos achados, propõe-se estudos sobre o Judiciário que busquem: analisar como uma infraestrutura de inovação se desenvolve e influencia diversos atores envolvidos; discorrer sobre o papel dos atributos das inovações presentes em suas organizações.

### **1 Introdução**

Inovação é amplamente vista como um componente essencial de competitividade de organizações em geral, constituindo uma das partes do sistema de produção. Se por um lado a capacidade de uma organização em inovar é frequentemente apontada como pré-condição à utilização bem sucedida de recursos criativos e novas tecnologias, por outro ângulo, muitas vezes a introdução de novas tecnologias apresenta oportunidades e desafios complexos às organizações, levando não apenas a mudanças nas práticas gerenciais, como também a emergência de novas formas organizacionais, o que se caracteriza por inovação organizacional. Se inicialmente esse tipo de inovação era ignorada por gestores e pesquisadores, em sua maioria voltada à dimensão tecnológica, agora se considera que a inovação organizacional desempenha papel importante, pois ocasiona transformações socioculturais, políticas e econômicas (Hall, 2004; Koulopoulos, 2011; Lam, 2004).

Sendo assim, é possível inferir que a mais importante inovação em qualquer organização não é um processo ou produto específico, mas sim a renovação do próprio modelo organizacional. Em linhas gerais, as inovações organizacionais tiveram, primeiramente, seus efeitos sentidos com mais ênfase nas organizações que atuam no âmbito privado. Mas, em ritmo célere essas transformações também passam a influenciar mudanças na gestão de organizações públicas, exigindo sua adaptação a um novo contexto em que se demanda mais eficiência dessas organizações. Muito embora, por vezes, inovações surjam de maneira espontânea (Motta, 1976), no Brasil, a partir do ano de 1995 – por ocasião da Reforma do Aparelho do Estado - as implicações das mudanças passam também a serem sentidas nas organizações que compõem a Administração Pública<sup>1</sup> (AP), reforma essa que propõe transformações intencionais com o objetivo de dirimir não apenas a crise fiscal como também atender as necessidades de modernizar a AP que, nesse momento, estavam no auge das discussões<sup>2</sup>.

No entanto, muito embora haja uma ampla diversidade de organizações constituindo o aparelho do Estado<sup>3</sup>, o conceito de inovação vem sendo, em geral, observado exaustivamente na esfera do setor privado, não estando suficientemente escrutinado no âmbito do Estado de modo a caracterizá-lo adequadamente - em virtude das diferenças de propriedade, fontes de financiamento e dependência relativa do controle político versus forças de mercado -, como evidencia Perry e Rainey (1988), e recentemente, o Manual de Oslo (2005, p.16):

Inovação também é importante no setor público. Entretanto sabe-se muito menos sobre os processos inovadores em setores não orientados ao mercado. Muito trabalho ainda há de ser

feito para estudar a inovação e desenvolver uma metodologia para a coleta de dados sobre inovação no setor público.

Nesse sentido, um dos aspectos que vem ganhando destaque, segundo Pinheiro (1998) e Rodrigues (2008), são inovações introduzidas em órgãos que compõem o Poder Judiciário, não apenas no Brasil como também nos Estados Unidos e Europa, haja vista que “A sociedade inicia um profundo debate não apenas sobre o conteúdo das decisões judiciais, que impactam significativamente seu funcionamento e seus fundamentos valorativos, mas também sobre o modelo organizacional da Justiça e sua forma de relacionamento com esta mesma sociedade.” (Bottini, 2009, p. 14). De qualquer sorte, para se estudar inovação no Judiciário, além de peculiaridades institucionais e administrativas inerentes a esse Poder, devem-se considerar ainda as seguintes particularidades:

Ao contrário da atividade privada, baseada no consumo, necessário ou induzido, e portanto mais lucrativa quanto maior for o número de usuários, a prestação jurisdicional está desvinculada do consumidor [...] Ainda que se possa admitir, por amor à argumentação, que a atividade judiciária esteja de fato resumida à prestação de um serviço [...], deve-se levar em conta o serviço atípico que oferece. (Barbosa, 2007).

Entretanto, em uma definição funcional, fundamentada no campo da Administração, pode-se afirmar que o Poder Judiciário presta serviços especializados de interesse social, por meio de seus órgãos e, ainda que tenha especificidades, sua prestação de serviços abrange práticas, estruturas e processos voltados ao atendimento das demandas da sociedade. Nesse sentido, ao se comentar sobre operações de gestão presentes no Judiciário traz-se a pauta que atos administrativos não existem apenas no âmbito do Poder Executivo (Costin, 2010). Passa-se a compreender que a complexidade que envolve o Judiciário, especificamente seus órgãos, apresenta questionamentos que abarcam leis, códigos processuais e a natureza racional e institucional de suas atividades (Bottini, 2009; Sadeck, 2009; Yeung & Azevedo, 2010).

Constatou-se que a literatura presente na academia administrativa e jurídica carece de discussões a respeito de antecedentes e consequências das inovações adotadas em órgãos do Judiciário, bem como de aspectos inerentes à natureza da inovação. Do ponto de vista empírico, diversos estudos têm sido publicados em diferentes periódicos, mas a ausência de uma análise detalhada e integrada dos achados não permite o avanço do conhecimento sobre inovação no Judiciário ou sua generalização. A exceção é expressa nos estudos de análise de desempenho de produtividade dos órgãos judiciais, na medida em que são considerados como aqueles que fornecem resolução aos problemas de morosidade e acesso que contribuem à desigualdade social e ao desprestígio dos mecanismos oficiais de resolução de conflito (Bottini, 2009). Portanto, a existência de uma lacuna teórica sobre o tema mostra uma necessidade de avaliar e integrar a literatura de inovação no Judiciário, a fim de responder a estes questionamentos.

Tendo isso em vista, este artigo tem como objetivos descrever o conteúdo de pesquisas envolvendo o constructo inovação no Poder Judiciário, identificar lacunas teórico-metodológicas e propor uma agenda de pesquisa sobre o tema. Na sequência apresenta-se o referencial teórico concernente ao tema inovação organizacional. Em seguida são descritos os procedimentos adotados para a revisão da produção e a categorização dos estudos selecionados. Na terceira seção, é desenhado o cenário das publicações a partir da síntese das categorias advindas do levantamento realizado. Por fim, tendo como base os resultados coligidos, na quarta e última parte desse texto são apontadas contribuições da pesquisa, limites e propostas para análises futuras a partir das inferências que o estudo conseguiu alcançar.

## 2 Inovação organizacional

Tema complexo, inovação é estudada sob diferentes perspectivas nos mais variados campos, em distintos níveis de análise, e não é de agora. Já em 1879, Morgan acentuava em seus estudos o papel chave que fatores tecnológicos teriam nas transformações da sociedade, ressaltando que cada estágio evolutivo iniciara-se por uma invenção relevante (Timasheff, 1973). E, muito embora neste início de século XXI seja senso comum compreender que o estudo de inovação é fundamental para entender mudanças e adaptações e ou criações ou imitações de algo novo, nem sempre foi assim. Foi apenas na década de 1930 que Schumpeter explorou que a inovação poderia ser aplicada a cinco situações de impacto (novo produto, novo processo de produção, nova oportunidade de mercado, acesso a novas fontes de matérias-primas e nova organização - sendo estes encarados como fatores de ‘destruição criativa’), tendo êxito em demonstrar a outras áreas a diversidade de situações que envolvem inovações, e que vão além de fins industriais.

No entanto, apesar da heterogeneidade de conjunturas apontadas por Schumpeter que poderiam vir a ser analisadas, Damanpour and Evan (1984), Van de Ven (1986) e Binkinsaw, Hamel and Mol (2008) observam que a maioria dos estudos que se segue volta-se quase que exclusivamente ao escrutínio de inovações tecnológicas. Entretanto, inovação não é um constructo apenas relacionado à produtos e aos processos tecnológicos, tendo sido ampliado também ao *marketing* e à organização, tendo a inovação organizacional, como destacado por Hall (2004), recebido maior atenção de uma variedade de disciplinas científicas, resultando em uma literatura diversificada que inclui estudos de diferentes áreas, como também assinalam Gopalakrishnan and Damanpour (1997), Lam (2004) e Binkinsaw *et al.* (2008). No contexto empírico, apenas a partir dos anos de 1960 inovação torna-se uma grande preocupação para gestores que passam a vê-la como fonte de mudança, crescimento e efetividade (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Lam, 2004).

Nesse sentido, no paradigma de competição sob a lógica de mercado, a organização vencedora tem sido progressivamente considerada ser capaz de tirar partido de rápidas mudanças tecnológicas, graças à sua capacidade organizacional para gerar inovações. Assim, tanto inovações em produtos quanto desenvolvimento de novos processos tornam-se fonte potencial de vantagem competitiva para muitas organizações. Por outro sentido, sob o paradigma da Nova Administração Pública, a introdução de novos elementos de mudança<sup>4</sup> em organizações do setor público transforma e reestrutura a AP com o impacto dessas inovações, por vezes conduzidas por fatores tecnológicos, por vezes guiadas por indicadores gerenciais. Nesse escopo, as organizações inovam com intenção de melhorar (ou manter) o nível de desempenho e efetividade de suas atividades.

A primeira distinção a ser apontada sobre inovações é que são geralmente divididas em três tipos de pares, que se organizam em um contínuo: inovação técnica e administrativa, inovação de produto e de processo, inovação radical e gradual (Cooper, 1998; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Hine & Ryan, 1999). Quando as inovações incidem em processos ou na estrutura organizacional, e referem-se a novas configurações de organizar a produção além de novas práticas de gestão da organização em geral, são classificadas como organizacionais. De acordo com Loiola, Bastos, Queiroz e Silva (2004), a inovação organizacional pode ocorrer tanto no escopo tecnológico, quanto no gerencial (ou social). E, para Van de Ven (1986), esses escopos são interdependentes, ou seja, inovações organizacionais abarcam concomitantemente elementos técnicos e administrativos. Entretanto, cabe observar que já em 1969 Mohr assinalava que seja qual for o escopo de elementos associado à inovação, muitos são os percalços a serem superados desde a criação até sua implementação. Dentre os entraves destaca: incerteza de resultados, riscos e custos associados (Mohr, 1969).

Mas, uma vez implementada e difundida, uma inovação pode transformar comportamentos e hábitos de um contexto social. Em linhas gerais, das melhorias cotidianas

às grandes renovações das organizações as inovações organizacionais são formuladas teoricamente em diferentes distinções. A busca por uma conceituação consolidada de inovação organizacional abriga algumas definições, presentes na Figura 1.

AUTORIA E ANO DE PUBLICAÇÃO	CONCEITO
Damanpour (1991)	Nova adoção gerada ou adquirida internamente de dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço de uma organização
Van de Ven (2003)	Nova ideia desenvolvida e implementada por membros ou grupos de uma organização
Hall (2004)	Afastamento significativo, com pequenas variações ou modificações radicais, de práticas e tecnologias existentes do estado da arte na ocasião em que ocorre
Lam (2004)	Evolução organizacional advinda de mudança ou adaptação da estrutura sobre a capacidade da organização em aprender, criar conhecimento e gerar inovação tecnológica
Organisation for Economic Co-Operation and Development [OECD] (2005)	Implementação de um novo método organizacional, que seja inédito à organização e resultado de decisões estratégicas, podendo ser uma nova prática de negócio da organização, uma nova organização do local de trabalho ou nas relações externas
Binkinslaw <i>et al.</i> (2008)	Invenção e implementação de novas práticas, processos, estruturas ou técnicas de gestão para o estado da arte, destinadas a novas metas organizacionais
Tidd, Bessant e Pavit (2008)	Mudanças nos modelos mentais subjacentes, nos paradigmas, que orientam o que a organização faz
Koulopoulos (2011)	Mudanças em um negócio e em seus processos, e não apenas em um produto ou serviço, transformando comportamentos e culturas e comportando valor mensurável

**Figura 1. Definições de inovação organizacional**

O que se observa dessas definições, primeiramente, que a inovação é identificada *ex post* e sob o ponto de vista de uma organização. Em sequência, que tendem a examinar a inovação organizacional mediante cinco focos principais: I. Cognição e Aprendizagem; II. Mudança; III. Adaptação; IV. Desenho; e V. Estratégia. Se assinala ainda do paradigma atual de inovação organizacional – em contraste com a visão inicial de evolução e desenvolvimento – que dois motes avultam-se: mudanças e novidades. Assim, observam-se inovações em produtos, processos e na experiência experimentada, proporcionando às organizações aprimoramentos perante desafios impostos por transformações, relacionando o conceito a uma nova estrutura, ideia ou comportamento, desenvolvido ou adotado por uma organização para seu uso ou de outras organizações.

Outra distinção destacada nas pesquisas sobre inovação organizacional é quanto ao subnível de análise que, segundo Gopalakrishnan and Damanpour (1997), adotam quatro focos: I. Industrial, identificando-se fatores que distinguem padrões de desenvolvimento de inovação e magnitude da inovação entre organizações; II. Organizacional, vendo-se características contextuais, estruturais e comportamentais que diferenciam organizações inovativas de não inovadoras, a fim de avaliar a eficácia relativa de cada grupo de características para explicar a inovação organizacional; III. Em subunidades, analisando-se fenômenos departamentais associados à inovação; e IV. Nos atributos da inovação, concentrando-se em características da inovação em si, como custo, vantagem relativa, complexidade e radicalidade, que influenciam tanto sua taxa de difusão quanto a extensão de seu uso dentro de uma organização. Estudos de inovação organizacional ainda escrutinam duas questões: antecedentes e consequências da inovação (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Lam, 2004; Van de Ven, 2003). Os antecedentes - elementos que propiciam e motivam a inovação organizacional – geralmente são entendidos sob duas perspectivas, micro e macro (Figura 2).



**Figura 2. Fatores macro e micro dos antecedentes da inovação**

A primeira perspectiva alude às características da inovação em si, classificando seus atributos em primários (intrínsecos à inovação, diferenciam-na entre as organizações) e secundários (percebidos por quem está adotando a inovação, diferenciando-na dentro da organização) (Damanpour & Schneider, 2008). Já a segunda perspectiva traz fatores contextuais associados à inovação: capacidade organizacional (sistema de comunicação, redes, recursos, cultura, rotatividade do quadro funcional e orientação ou para competir ou para o cliente), fatores estruturais (complexidade, formalização, especialização e coordenação interfuncional), variáveis ambientais (privatização, incerteza, competição e turbulência) e demografia organizacional (idade e tamanho da organização; sexo, idade e nível educacional de gestores) (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Koulopoulos, 2011; Lam, 2004; Van de Ven, 2003). Sobre consequências da inovação são analisados seus impactos medindo desempenho econômico e da inovação, em função de tempo e do escopo, como a quantidade de inovações adotadas resultante de uma inovação maior (Damanpour, 1991; Van de Ven, 2003).

### 3 Procedimentos para identificação do estado da arte

Realizou-se pesquisa bibliométrica nas bases de dados *ABI/Inform Global*, *Emerald and Oxford Journals*, *JSTOR Arts & Science I Collection*, *Sage Journal on Line*, *SpringerLink*, *Redalyc*, *Scielo* e *Spell*, acessadas pelo portal de periódicos mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES) ou diretamente no portal da base, como são os casos de *Redalyc* e *Spell*. O critério de escolha dessas bases se justifica por serem esses portais os veículos que cobrem os periódicos de maior impacto na literatura indexada, incluindo os classificados na área de Ciências Sociais Aplicadas e em áreas interdisciplinares.

A escolha dos artigos obedeceu as seguintes definições prévias: empregou-se como critério de seleção o conceito 'inovação' aliado às palavras 'judiciário' ou 'judicial', e ou sua terminação em língua inglesa ou ainda, em espanhol, no título, resumo, palavras-chave ou assunto. Não houve limitação temporal no escopo desta pesquisa, tendo sido analisados os textos disponíveis<sup>5</sup>, fazendo-se a ressalva de que foram selecionados artigos publicados até o mês de janeiro de 2013, caracterizando-se, portanto, de um estudo longitudinal. Dessa busca resultaram 42 artigos analisados. Optou-se por duas categorias de análise: a primeira, adaptada do trabalho de Lacerda, Silva, Navarro, Oliveira e Caulliraux (2007), desenha o método das pesquisas; a segunda categoria, construiu-se com base na teoria de inovação organizacional. Em sequência as categorias foram desdobradas resultando em 17 critérios de análise (Figura 3).



CATEGORIA	CRITÉRIO DE ANÁLISE	TIPO DE RESPOSTA
<b>Desenho da pesquisa</b>	Natureza	Teórica (Revisão sobre teoria existente; Proposição de conceito; e Proposição de modelo e ou teoria) ou teórica-empírica
	Abordagem	Qualitativa, quantitativa ou qualitativa e quantitativa
	Objetivo do estudo	Exploratório, descritivo e ou explicativo
	Método científico	Dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo
	Procedimento técnico	Bibliográfica, documental, levantamento ( <i>survey</i> ), experimental e pesquisa-ação
	Clareza da questão de pesquisa	Sim ou não
	Clareza na coleta de dados	Sim ou não
	Tipo de instrumento de coleta	Entrevista, observação, questionário, livro e ou documento
	Natureza da amostragem	Estudo de caso, de amostra de uma organização, de amostra de várias organizações ou não especificado
	Seleção da amostra (sujeitos de pesquisa)	Conveniência, aleatória, população, quota, bola de neve ou não especificado
	Clareza na análise	Sim ou não
	Tipo de análise utilizada	De conteúdo, do discurso, estatística inferencial, estatística multivariada ou não especificado
<b>Características teóricas do constructo inovação organizacional</b>	Foco principal	Cognição e aprendizagem, mudança, adaptação, desenho e estratégia
	Subnível de análise	Industrial, organizacional, subunidades ou atributos
	Entraves da implementação	Incerteza de resultados, riscos e custos associados
	Estudo dos antecedentes	Perspectiva micro e ou perspectiva macro
	Estudo das consequências	Desempenho econômico e ou da inovação
<b>Resultados</b>	<b>Pontos convergentes e divergentes</b>	

Figura 3. Categorias de análise da pesquisa

Enquanto a primeira categoria de análise pretendeu captar os aspectos metodológicos que fundamentaram essa produção científica, a segunda categoria almejou compreender o conteúdo dessas pesquisas, ou seja, como o constructo inovação, na perspectiva organizacional, vêm sendo entendido e aplicado ao Poder Judiciário.

#### 4 Estado da arte sobre inovação organizacional no Judiciário

Os dados coletados sobre como o tema inovação no Poder Judiciário vem sendo desenvolvido demonstraram que pouco tem se debatido sobre a problemática, conforme ilustrado na Figura 4. O indicador agregado para esta aferição é o número de textos por ano recuperados na busca realizada.

1960	1976	1988	1992	1993	1996	1997	1999	2001	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	4	5	6	4	1

Figura 4. Distribuição temporal dos artigos estudados

Pode-se constatar pela análise da Figura 4 que ou não ocorriam inovações no Poder Judiciário ou havia dificuldade de acesso a dados ou pouco interesse em se pesquisar iniciativas inovadoras no âmbito do Judiciário, haja vista duas constatações: entre a primeira e a segunda publicações indexadas se passaram 16 anos e até o ano de 2008 não se ultrapassou dois textos por ano. Ou seja, por causas distintas pesquisas sobre os sistemas judiciais têm sido intermitentes, como também já acusaram Buscaglia and Ulen (1997). É a partir de 2009

que se nota um aumento na quantidade de textos publicados, talvez explicada pelas dificuldades do Poder Judiciário frente a expansão do sistema judicial, talvez pelas adaptações e mudanças necessárias para que este Poder não se apresente como impedimento, principalmente econômico, do desenvolvimento de países (Barbosa, 2007). Cabe recordar que a publicação do ano de 2013 só foi contabilizada até janeiro, então, a persistir a tendência verificada no período de 2009 a 2012, o quantitativo de artigos no corrente período deve perpetuar ou crescer.

No que diz respeito a natureza dos estudos, apenas quatro artigos – Madoff (2004), Minegar (2011), Guimarães, Odelius, Medeiros and Santana (2011) e He (2013) – desenvolveram análise teórica-empírica, enquanto que os outros apresentam natureza teórica, com o propósito de revisão da teoria existente, demonstrando que a citação de precedentes é o recurso empregado para obtenção da legitimidade dos textos. Sobre a abordagem de pesquisa empregada pelos estudos, verifica-se que a maioria absoluta dos artigos selecionados desenvolve pesquisas de cunho qualitativo. No que concerne ao objetivo: apenas dois artigos, o de Guimarães *et al.* (2011) e o de He (2013), desenvolveram pesquisas exploratórias – o primeiro visou abordar inovações advindas da adoção de técnicas de gestão na gestão do Supremo Tribunal de Justiça brasileiro, enquanto que o segundo procurou desvelar inovações oriundas das interações entre tribunais, Partido Comunista da China e órgãos administrativos; cinco estudos (Anonymous, 1992; Glick, 1996; Schneider, 1999; Thomas, 2008; Tufano, 1997) empregaram pesquisas explicativas; e os demais artigos (83%), pesquisa descritiva.

Característica de destaque nos artigos é o método científico, exclusivamente dedutivo. Dos procedimentos técnicos, dois são aplicados aos trabalhos escrutinados - bibliográfico e documental – demonstrando a orientação dos autores de desenvolverem seus pressupostos fundamentando-se na doutrina jurídica. Todos os textos elucidam não apenas a questão de pesquisa, como também a coleta de dados. Avaliou-se também que todos demonstram clareza em suas análises. Quanto ao tipo de instrumento empregado, 100% dos artigos fizeram uso de livros e documentos, mas os autores Madoff (2004), Minegar (2011) e He (2013) também adicionaram a suas coletas de dados a técnica de entrevistas, e Guimarães *et al.* (2011) além das entrevistas realizaram observação direta. Em linhas gerais, devido à natureza do desenho das pesquisas, não há especificação na seleção da amostra porque não foram conduzidos estudos de campo. Mais uma vez a exceção se apresenta nos textos de Madoff (2004), He (2013), Guimarães *et al.* (2011) e Minegar (2011), com sujeitos de pesquisa sendo selecionados por conveniência, para as três primeiras pesquisas, e por seleção do tipo bola de neve, para a última.

Essa centralização dos estudos em escrutínios de natureza teórica finda por incorrer na concentração de outro critério de análise: a natureza da amostragem. Nesse sentido, 91% dos textos não apresentam seleção de amostra por não desenvolverem pesquisas empíricas. Entretanto, Guimarães *et al.* (2011) coletaram dados primários em uma organização (Supremo Tribunal Federal do Brasil), enquanto que o levantamento de dados dos demais três trabalhos que realizaram pesquisa de campo, tanto o artigo de Minegar (2011) - que entrevistou conselheiros do Conselho Nacional de Justiça, advogados, juízes e presidentes de organizações judiciais no Brasil - quanto o de He (2013) – entrevistando funcionários de agências administrativas de Nantong e juízes e funcionários do Tribunal Intermediário desta localidade - e ainda o de Madoff (2004) – que arguiu advogados que trabalham em tribunais patrocinados em cinco jurisdições dos Estados Unidos (EUA), levantaram dados primários em várias organizações. Por fim, ainda sobre os critérios de análise elencados para discorrer sobre os desenhos das pesquisas a respeito de inovações no Poder Judiciário, em 98% dos textos não é especificado qual o tipo de análise conduzida - apenas o artigo de Guimarães *et al.* (2011) empregou um conjunto de técnicas na análise -. Tal fato merece atenção, pois nessa pesquisa realizada em 53 anos de produção científica, distribuída em periódicos de maior

impacto na literatura indexada, não há demonstração de indícios de mudança ao longo do tempo.

Dois focos principais estão presentes em mais de 80% dos trabalhos que examinam a inovação organizacional nos sistemas judiciários: Mudança (50%) e Adaptação (31,7%). Ter como primeiro foco teórico o entendimento de inovações organizacionais no Poder Judiciário como fonte de mudança não causa estranheza. Na tentativa de mapear inovações em organizações públicas, pesquisadores como Damanpour and Schneider (2008) apontam que no contexto público a inovação organizacional é fonte de mudança associada a resultados como crescimento e eficácia. No contexto do Poder Judiciário não é diferente. Almejando demonstrar uma conjuntura evolutiva favorável ao desempenho e às atividades desempenhadas por este Poder, por exemplo, Nova (1976), Nolan (2002) e Kempinen (2009), inclinam suas argumentações com este mesmo sentido sobre as inovações estudadas.

Por outro lado, a ideia de que a adoção de inovações organizacionais é uma resposta das organizações às forças ambientais, como presente no trabalho de Damanpour (1984), também encontra eco em estudos sobre o Judiciário, como se vê nos trabalhos de Friedman (1988), Tufano (1997), Crowley (2002) e Araiza (2010). Corrobora com esta assertiva a pesquisa de Glick (1992) sobre adoção de inovação judicial nos tribunais dos EUA. Neste estudo, o autor assinala que “a estrutura das instituições judiciais apresenta um desafio único para o estudo da cronologia das inovações judiciais”, haja vista que tribunais – e demais organizações presentes neste Poder – são “instituições passivas [...] produzindo muito menos previsibilidade na adoção de inovações” do que outras instituições do Estado, como os Poderes Executivo e Legislativo (1992, p. 73). Os dados apontam que, devido ao número de artigos presentes nos demais focos – três por Cognição e Aprendizagem (Finnane, 2012; Giles, 2001; Main, 2006; Schneider, 1999), dois por Desenho (Hadfield, 2008; Zeisel, 1960) e outros dois por Estratégia (Henry, 2007; Rodríguez-Garavito, 2011) –, não há uma tendência em se discutir inovações no Poder Judiciário com outras perspectivas que não as citadas anteriormente. A compreensão desta especificidade chama atenção, pois indica que a maioria dos trabalhos:

- a. Não busca escrutinar como o sistema judiciário tem desenvolvido novas ideias para resolver problemas (como o trabalho de Schneider, 1999) ou tem gerenciado e criado conhecimento organizacional (tal qual o artigo de Giles, 2001);
- b. Tampouco almeja compreender os efeitos de variáveis estruturais organizacionais, como, por exemplo, o efeito da abolição de um júri civil de um tribunal nos Estados Unidos sobre processos judiciais (Zeisel, 1960);
- c. Nem mesmo aspira entender a implementação seja de um novo método organizacional, como o fez Rodríguez-Garavito (2011), em seu estudo sobre novos protocolos judiciais resultantes de decisões estratégicas do Tribunal Constitucional Colombiano, seja de um novo método organizacional resultado de decisões estratégicas fundamentadas nas relações externas até então inéditas ao sistema judicial dos Estados Unidos (firmada entre Judiciário, Congresso e setor privado desse país), como mostrou Henry (2007).

A respeito do subnível de análise empregado no tratamento das inovações organizacionais (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997), foi diagnosticado que apenas um dos autores contemplados neste estado da arte detem seus estudos em subunidades, ou seja, em fenômenos departamentais associados à inovação, como foi o estudo de Kempinen (2009), que analisou subcomitês de apelação formados pelo Supremo Tribunal de Wisconsin. Interessante observar que para os demais subníveis de análise, um quadro mais homogêneo do que o panorama presente nos focos surge entre as pesquisas, haja vista que:

- 41% dos textos exploram o nível industrial, ou melhor, as inovações que ocorrem entre as organizações envolvidas. Cabe destacar que as discussões aqui apresentadas



orientam-se pelo prisma de mecanismos de governança, ou da magnitude da formulação de uma rede judiciária entre: tribunais federais e estaduais (Araiza, 2010; Barents, 2010; Friedman, 1988; Winship, 2010), tribunais de diferentes países (Anonymous, 1992; King, Roberts & Moshirnia, 2011), órgãos dos Poderes Judiciário e Legislativo (Glick, 1992), sistema judicial (Bressman, 2005; Hadfield, 2008; Henry, 2007; Lopes, 2009; Reed & Meyer, 2004; Sandro, 2011; Schneider, 1999; Völcker, 2005; Wagner, 1993), tribunais federais e tribunais patrocinados (Madoff, 2004), tribunais e Ministério da Justiça (Schiller, 2007), suprema corte americana e tribunais (Thomas, 2008), Supremos Tribunais Federais (Olivier, 2012) e Tribunais de Apelação (Moyer, 2012);

- em seguida, 31% dos trabalhos focam no subnível organizacional, analisando características contextuais, estruturais e comportamentais que diferenciam uma organização inovadora de outra não inovadora. Nesse contexto, destacam-se nos estudos o escrutínio dos seguintes órgãos do Poder Judiciário: Tribunal Constitucional Federal (Nova, 1976), Tribunais de Apelação (Giles, Hettinger & Peppers, 2001), Tribunal de Atrações (Gomulkiewicz, 2009), tribunais federais (He, 2013; Tufano, 1997), tribunais estaduais (Crowley, 2002), Tribunal Constitucional (Rodríguez-Garavito, 2011), Supremo Tribunal de Justiça do Brasil (Guimarães *et al.*, 2011) e Conselho Nacional de Justiça brasileiro (Minegar, 2011);
- já nos demais 26% dos artigos, os autores concentram suas pesquisas nos atributos da inovação em si. Aqui, ressalta-se que as características relacionadas nas inovações apontadas no sistema judicial (Dutu, 2012; Even, 2006; Finnane, 2012; Main, 2006; Wang & Zhou, 2010; Wellington, 2011; Zeisel, 1960), e em alguns dos órgãos que compõem o Poder Judiciário – como o Supremo Tribunal (Glick, 1996; Ho & Ross, 2009), o Tribunal de Drogas (Nolan, 2002) e o Tribunal Constitucional (Yazici, 2010) –, não são associadas em nenhuma magnitude ou instância (e nem com viés positivo, nem negativo) ao atributo ‘custo’.

Foi possível constatar através dos dados que tanto quanto em qualquer outro contexto organizacional também ocorrem dificuldades com o processo de criação e implementação das inovações no Poder Judiciário, ainda que estes dados não sejam apresentados com riqueza de detalhes. A partir das premissas de Mohr (1969), elegeu-se os seguintes critérios de análise aos entraves às inovações judiciais: incerteza de resultados, riscos e custos associados. Utilizando tais critérios, a Figura 5 apresenta os temas que são associados aos entraves do processo de criação e implementação de inovações judiciais, que emergiram da análise destes dados.

ENTRAVES	TEMA	AUTORES
<b>Custos</b>	Custos orçamentários	Olivier (2012)
<b>Riscos</b>	Politização da justiça	Nova (1976), Henry (2007), Schiller (2007), Minegar (2011) e He (2013)
	Legitimação	Zeisel (1960), Kempinen (2009) e Barents (2010)
	Diminuição de poder	Friedman (1988), Main (2006) e Gomulkiewicz (2009)
	Influência da perspectiva privada	Reed and Meyer (2004) e Henry (2007)
	Regulação da governança judicial	Araiza (2010)
	Doutrina	Tufano (1997)
	Isolamento protecionista	Ho and Ross (2009)
<b>Incerteza</b>	Influência ideológica	Sandro (2011)
	Doutrina	Wagner (1993), Schneider (1999), Nolan (2002), Even (2006), Hadfield (2008), Lopes (2009), Wang and Zhou (2010), King <i>et al.</i> (2011) e Moyer and Tankersley (2012)
	Legitimação	Madoff (2004), Völcker (2005), Yazici (2010),

		Guimarães <i>et al.</i> (2011) e Dutu (2012)
	Cooperação	Winship (2010), Rodríguez-Garavito (2011) e Wellington (2011)
	Jurisprudência	Anonymous (1992) e Finnane (2012)
	Lobbying	Glick (1992) e Giles <i>et al.</i> (2001)
	Retenção pessoal de juizes	Glick (1996) e Nolan (2002)
	Limite imposto ao poder	Nolan (2002) e Thomas (2008)
	Atribuição de responsabilidade	Crowley (2002)
	Formalização e burocratização	Bressman (2005)
	Aumento da carga de trabalho	Barents (2010)

**Figura 5. Entraves associados à inovação no Poder Judiciário**

Ainda sobre os obstáculos descritos pelos autores do processo de criação e implementação das inovações no Poder Judiciário (Figura 5), ressalta-se que alguns dos temas aparecem tanto associados ao risco quanto à incerteza, haja vista que os autores adotam mais de uma perspectiva. Cabe destacar também que chama atenção o grande número de trabalho que associam ‘incerteza’ (60%) e ‘riscos’ (38%), em contraste com os trabalhos que relatam ‘custos’ (2%), à continuidade da inovação implementada.

Verifica-se a respeito da perspectiva empregada sobre os estudos dos antecedentes das inovações judiciais, que do total dos 42 textos analisados 26 artigos adotam a perspectiva macro de análise, representando 62% da produção. Nesse sentido, em primeira instância preponderaram fatores estruturais e variáveis ambientais, ambos com percentual de 35%, seguindo-se em menor escala pelo fator capacidade organizacional (30%), como elementos contextuais associados às inovações. Ao contrário do estudo de Damanpour and Schneider (2008), em que características de líderes organizacionais são apontadas como influenciadores de adoção de inovação, não houve menção à demografia organizacional como um fator antecedente associado à inovação no Poder Judiciário. Quanto aos 16 textos que utilizaram a perspectiva micro para escrutinarem os antecedentes das inovações, julgou-se que enquanto 88% empregou a classificação segundo os atributos primários, apenas os textos de Minegar (2011) e He (2013) buscaram perceber as inovações judiciais segundo seus atributos secundários, ou seja, pela perspectiva de quem está adotando a inovação.

Em que pese a pouca atenção dispensada ao escrutínio de causas, antecedentes e ou características econômicas das inovações nos estudos relacionados ao Poder Judiciário, reafirma-se que esta perspectiva é preterida e esta coerência se mantém no último critério de análise do constructo, o estudo das consequências das inovações, pois: 88% dos autores analisaram os impactos das inovações adotadas medindo o desempenho da inovação por si, enquanto 10% - Zeisel (1960), Henry (2007), Rodríguez-Garavito (2011) e Olivier (2012) – estudaram os impactos das inovações considerando seu próprio desempenho e também o econômico, e apenas um autor, Tufano (1997), examinou o impacto da inovação implementada mediante exclusivamente sua consequência econômica.

## 5 Conclusão e sugestões para estudos futuros

Esse estado da arte teve como objetivo descrever o conteúdo das pesquisas envolvendo o constructo inovação no Poder Judiciário e também identificar lacunas teórico-metodológicas na área de Ciências Sociais e em áreas interdisciplinares. De um modo geral, os resultados desse trabalho revelam que o cenário se mostra incipiente, cabendo, de antemão, destacar algumas considerações. A institucionalização de uma área de estudo está fortemente entrelaçada ao desenvolvimento de linguagens e esquemas metodológicos que auxiliam a corroborar ou refutar conhecimentos que respondam a uma problemática comum. Assim, para que se possa chegar a uma compreensão de um campo faz-se necessário, inicialmente, duas ressalvas.

A primeira relaciona-se às discussões, sobre as mudanças necessárias ao Poder Judiciário, desenvolvidas pelos autores analisados. Como um produtor de serviços voltados a solução de conflitos, é unânime a ideia de ser necessário aproximar a sociedade da Justiça e da prestação de serviço jurisdicional, opinião esta também presente e aconselhada no *site* da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB, 2013). Nesse sentido, aponta-se que o desenvolvimento de linguagens mais próximas às pessoas que não são da área, ou melhor, a busca pela simplificação do vocabulário jurídico é ingrediente relevante para se ter melhor clareza do entendimento do tema. A segunda ressalva aqui feita, indica que as abordagens de pesquisa sobre o Poder Judiciário conduzem a percepção de que muitos são os discursos subjetivos que propagam a imagem de que o Judiciário, seja qual for a localidade em que está instalado, corresponde a um sistema frágil, desatualizado com seu tempo e deficitário, e que suas instituições legais repousam na estagnação.

Nesse ponto destaca-se que já existem pesquisas, como a realizada pelo Banco Mundial (2004) no Poder Judiciário brasileiro, que demonstram que muitas dessas ideias, e argumentos nelas presentes, não se sustentam ao serem confrontadas com pesquisas embasadas em dados primários. Torna-se importante salientar a carência de estudos empíricos sobre inovação no Poder Judiciário, uma vez que apenas 9% dos trabalhos firmam seus argumentos com pesquisa de campo, perpetuando aquilo que Buscaglia and Ulen (1997, p. 3) alertam e evidenciam “[...] a verificação empírica destas verdades lógicas parecem escassas”. Assim, faz-se oportuno investimento em pesquisa, empírica principalmente, para identificar um nível maior de detalhes, sobre o objeto de estudo que, de outro modo, pode sucumbir a argumentos advindos de senso comum ou discursos propagados como pré-conceitos entre pesquisadores. Ainda sobre o campo e o desenho das pesquisas, três outros vieses metodológicos revelaram-se, a saber.

No primeiro, objetivo dos estudos, verificou-se que apenas dois textos visaram estudos exploratórios. Vale salientar que o aumento de pesquisas exploratórias – cuja finalidade é não apenas proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, como também promover a delimitação de um tema (Andrade, 2003) -, seria, no caso do Poder Judiciário, desejável, haja vista a lacuna científica presente no campo. O segundo viés remete a totalidade dos textos ter orientação qualitativa, que aqui tornou-se controversa por ter sido empregada de modo problemático, pois boa parte dos artigos não especifica: procedimento técnico, instrumento de coleta e tipo de análise empregados. O que leva ao terceiro viés, presumindo-se a pertinência da inclusão de trabalhos fundamentados em pesquisa quantitativa, que possam não apenas permitir generalização de resultados encontrados, como também replicar a metodologia de pesquisas, sempre que possível, em outras análises.

No que tange as características teóricas do constructo, este trabalho revela que apesar de o fenômeno inovação organizacional estar sujeito a diferentes interpretações nas diferentes vertentes da literatura (Lam, 2004), as correntes teóricas de Mudança e Adaptação posicionam-se de modo cristalizado sobre a pesquisa de inovação organizacional no âmbito do Poder Judiciário. Quanto ao subnível da análise, 41% dos textos exploram o nível industrial, ou melhor, inovações que ocorrem entre as organizações envolvidas. E, muito embora boa parte dos textos centra-se nas inovações entre e intra tribunais, são os laços formulados pelos tribunais e legislaturas que prevalece. No que diz respeito a este subnível, cabe destacar que as discussões apresentadas orientam-se pelo prisma de mecanismos de governança, ou da magnitude da formulação de redes de serviços judiciários. Corrobora com esta assertiva a afirmação de Glick (1992, pp. 73-74) ao observar que “tribunais são muito mais dependentes de seus contextos sociais e políticos para gerar demandas”, do que órgãos dos demais poderes.

A literatura revisada que trata de entraves ao processo de criação e implementação de inovações no Judiciário chama a atenção que a adoção da inovação está ligada a áreas

temáticas específicas, como: doutrina, jurisprudência, poder, legitimação, dentre outras citadas. Relevante também é que as limitações relatadas não estão arroladas ao elemento custo, ou seja, nenhum elemento de custo se mostra demasiadamente oneroso quando o benefício é a realização e operacionalização da justiça, pois a inovação aumenta a oferta e a qualidade desse serviço público. Custos não são destacados nem como entraves, nem como limitadores, muito menos inibidores de inovações judiciais. Concorde-se, portanto, com o ponto de vista de Damanpour and Schneider (2008), os quais chamaram a atenção de que na área pública elementos como custo e complexidade da inovação não inibem sua adoção. Ante estes pontos até aqui levantados, elencam-se ainda alguns pontos convergentes e divergentes entre os resultados.

A falta de conhecimento sobre elementos de gestão, dentre eles, as inovações presentes nos Sistemas Judiciais, obstrui o entendimento adequado sobre o Poder Judiciário (Pinheiro, 1998, Rodrigues, 2008 & Bottini, 2009) e assim, impede explicações precisas às razões relacionadas as disfunções formais e materiais do sistema, que vão além dos ritos processuais. Esse quadro se agrava ainda mais se for considerado mais um ponto: a falta de dados primários não dá suporte às evidências apresentadas por boa parte dos autores que produzem textos sobre esse Poder. Em face desse escopo avalia-se que o principal ponto convergente dos resultados aqui obtidos é que as análises escrutinadas produzem resultados que ficam aquém de uma realidade muito mais complexa do que a apresentada.

Como ponto que toma forma de modo divergente nas pesquisas, toma-se como mais relevante que inovação no contexto do Poder Judiciário é apresentada em diferentes probabilidades de atribuição conceitual. A divergência se impõe na medida que as pesquisas não apresentam modelos e categorias de análise relacionadas a padrões de atribuição, processo de criação, implementação e adoção, antecedentes e consequências das inovações no Poder Judiciário. Para concluir, este trabalho aponta, como aspectos limitadores dois pontos, ambos na análise: o recorte do campo a área de Ciências Sociais e áreas interdisciplinares restringiu a análise, pois a doutrina e a jurisprudência são partes constituintes de uma sociedade organizada podendo estar sendo contempladas em análises de qualquer outra área de conhecimento; e a exclusão dos 11 artigos que não tinham seu acesso liberado pelo Portal de Periódicos da CAPES, que poderiam impactar em um diagnóstico diferente do apresentado.

Contudo, apesar dessas restrições considera-se que este texto, de forma geral, respondeu ao objetivo que se propôs, uma vez que revelou o estado da arte do constructo inovação organizacional no âmbito do Poder Judiciário. Considerando a grande lacuna relacionada ao conhecimento sobre o Poder Judiciário, observam-se alguns desdobramentos possíveis deste trabalho, ponderando as duas categorias de análise adotadas. No que tange ao desenho de pesquisa, primeiramente, realizá-la com dados primários. Outra possibilidade, é o aumento da amostra com estudos quantitativos. Quanto ao constructo inovação organizacional no Judiciário, duas questões emergem em perspectivas macro e ou micro: quanto a primeira, vislumbra-se estudos que busquem analisar como o desenvolvimento de uma infraestrutura à inovação se desenvolve e influencia os diversos atores envolvidos; para a segunda, aponta-se a possibilidade de se realizar estudos que busquem discorrer sobre o papel dos atributos primários e secundários no processo de inovação presente em suas organizações.

Como finalização, mais um desdobramento de pesquisa a ser posto em evidência concerne ao próprio campo teórico do Poder Judiciário. Neste sentido, vale destacar que estudos com base no campo de Administração, que permitam a compreensão do escopo administrativo dos órgãos que compõem este Poder devem ser perseguidos, uma vez que há variáveis que impactam nos resultados do Judiciário que não são endógenas ao campo do Direito. Talvez, o maior desafio seja encontrar um caminho misto entre dois campos, Direito e

Administração, em que se explorem as vantagens de ambos e que combinadas, resultem num melhor entendimento do funcionamento das instituições legais.

#### Notas

<sup>1</sup> Na acepção organizacional, de acordo com Medauar (2010, p. 48), a AP “representa o conjunto de órgãos e atividades estatais que produzem serviços, bens e utilidades para população, coadjuvando as instituições políticas de cúpula no exercício das funções de governo”.

<sup>2</sup> A Reforma do Aparelho do Estado, proposta por Bresser-Pereira no governo Cardoso, propunha uma AP Gerencial. Atualmente, não é mais considerada no Brasil pelo governo que assumiu a partir de 2003.

<sup>3</sup> O aparelho do Estado é aqui compreendido como sua estrutura organizacional, em seus três Poderes - o Executivo, o Legislativo e o Judiciário - e em três níveis - união, estados e municípios.

<sup>4</sup> São considerados elementos de mudança transformadora na gestão do setor público: criação de novos formatos organizacionais em nível coletivo, mudanças em níveis de unidade e individual no sistema, reconfiguração dos serviços prestados e no modo de fornecê-los, redefinição das relações de poder e desenvolvimento de cultura, ideologia e significados organizacionais novos (Costin, 2010; Ferlie, Asburner, Fitzgerald & Pettigrew, 1999).

<sup>5</sup> Inicialmente foram identificados 106 textos. Destes, verificou-se que 32 constavam em mais de uma base de dados simultaneamente e 11 não têm seu acesso liberado pelo Portal de Periódicos da CAPES. Após a eliminação da duplicidade, procedeu-se o primeiro escrutínio, resultando ainda em uma segunda exclusão, pois em 21 artigos o objeto empírico de estudo não era o Poder Judiciário.

#### Referências

Andrade, M. M. (2003). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Anonymous. (1992). After accolade: time for new laws? *IEEE Software*, 9(6), 100-102.

Araiza, W. D. (2010). Reinventing regulation/reinventing accountability: judicial review in new governance regimes. *SSRN Working Paper Series*, 1-19.

*Associação dos Magistrados Brasileiros*. Recuperado em 20 fevereiro, 2013, de <http://www.amb.com.br>.

Banco Mundial (2004). Fazendo com que a Justiça conte: medindo e aprimorando o desempenho do Judiciário no Brasil. *Relatório n. 32789-BR, Unidade de Redução de Pobreza e Gestão Econômica, América Latina e Caribe*.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33, 825-845.

Barbosa, C. M. (2007). Poder Judiciário: reforma para quê? *Âmbito Jurídico*, X(46), Recuperado em 13 janeiro, 2013, de [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2339](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2339).

Barents, R. (2010). The court of justice after the treaty of Lisbon. *Common Market Law Review*, 47(3), 709-728.

Bottini, P. (2009). *Modernização da gestão do Poder Judiciário*. Porto Alegre: TRF – 4ª Região.

Bressman, L. S. (2005). How mead has muddled judicial review of agency action. *Vanderbilt Law Review*, 58 (5), 1443-1492.

Buscaglia, E., & Ulen, T. (1997). A quantitative assessment of the efficiency of the Judicial Sector in Latin America. *International Review of Law and Economics*, 17, 272-291.

Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8), 493-502.

Costin, C. (2010). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Campos Elsevier.



- Crowley, J. E. (2002). Note on research: the rise and fall of court prerogatives in paternity establishment. *Justice System Journal*, 23(3), 363-376.
- Damanpour, F., & Evan, V. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522.
- Donahue, J. D. *Dynamics of diffusion: conceptions of American Federalism and public-sector innovation*. Recuperado em 24 novembro, 2012, de [www.innovations.harvard.edu/cache/documents/6771.pdf](http://www.innovations.harvard.edu/cache/documents/6771.pdf).
- Dutu, T. (2012). The institution of preventive measures in the new code of criminal procedure. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 4(1), 289-297.
- Even, Y. (2006). The right of integrity in software: an economic analysis. *Santa Clara Computer and High - Technology Law Journal*, 22(2), 219-267.
- Ferlie, E., Asburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1999). *A nova administração pública em ação*. Brasília: Unb:ENAP.
- Finnane, M. (2012). 'Irresistible impulse': historicizing a judicial innovation in Australian insanity jurisprudence. *History of Psychiatry*, 23(4), 454-468.
- Friedman, L. M. (1988). State Constitutions in historical perspective. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, State Constitutions in a Federal System, 496, 33-42.
- Giles, M. W., Hettinger, V. A., & Peppers, T. (2001). Picking federal judges: a note on policy and partisan selection agendas. *Political Research Quarterly*, 54(3), 623-641.
- Glick, H. R. (1992). Judicial innovation and policy re-invention: State Supreme Courts and the right to die. *The Western Political Quarterly*, 45(1), 71-92.
- Glick, H. R. (1996). The Impact of judicial-selection method on State-Supreme-Court policy: innovation, reaction, and atrophy. *The American Political Science Review*, 90 (4), 920.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Gomulkiewicz, R. W. (2009). The federal circuit's licensing law jurisprudence: its nature and influence. *Washington Law Review*, 84(2), 199-258.
- Grangeia, M. A. D. (2011). *Administração judiciária: gestão cartorária*. Brasília: ENFAM.
- Guimarães, T. A., Odellius, C. C., Medeiros, J. J., & Santana, J. A. V. (2011). Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration*, 41(3) 297-312.
- Hadfield, G. K. (2008). Legal barriers to innovation: the growing economic cost of professional control over corporate legal markets. *Stanford Law Review*, 60(6), 1689-1732.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- He, X. (2013). Judicial innovation and local politics: judicialization of administrative governance in East China. *The China Journal*, 69(255), 20-42.

- Henry, J. F. (2007). The courts at a crossroads: a consumer perspective of the judicial system. *Georgetown Law Journal*, 95 (4), 945-964.
- Hine, D., & Ryan, N. (1999). Small service firms-creating value through innovation. *Managing Service Quality*, 9(6), 411-422.
- Ho, D. E., & Ross, E. L. (2009). Did liberal justices invent the standing doctrine? An empirical study of the evolution of standing, 1921-2006. *Stanford Law Review*, 62(3), 591-667.
- Kempinen, B. (2009). From the benches and trenches criminal justice innovations in Wisconsin: collaborative decision making. *Justice System Journal*, 30(3), 327-VI.
- King, P. E., Roberts, R. M., & Moshirnia, A. V. (2011). The confluence of European activism and American minimalism: "patentable subject matter" after Bilski. *Santa Clara Computer and High. Technology Law Journal*, 27(2), 247-297.
- Koulopoulos, T. M. (2011). *Inovação com resultado: o olhar além do óbvio*. São Paulo: Gente/Senac São Paulo.
- Lacerda, D. P., Silva, E. R. Navarro, L., Oliveira, N., & Caulliraux, H. M. (2007). Algumas caracterizações dos aspectos metodológicos na área de Operações: uma análise a partir de periódicos nacionais e internacionais. *Anais do XXXI EnANPAD*. Rio de Janeiro.
- Lam, A. (2004). Organizational innovation. In: J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson, *The Oxford Handbook of innovation* (pp. 115-147). Oxford: Oxford University Press.
- Loiola, E., Bastos, A.V. B., Queiroz, N., & Silva, T. (2004). Dimensões básicas de análise das organizações In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Lopes, A. M. D. (2009). Bloco de constitucionalidade e princípios constitucionais: desafios do Poder Judiciário. *Revista Seqüência*, 59, 43-60.
- Madoff, R. D. (2004). Mediating probate disputes: a study of court sponsored programs. *Real Property, Probate and Trust Journal*, 38(4), 697-725.
- Main, T. O. (2006). Judicial Discretion to Condition. *SSRN Working Paper Series*, 1-45.
- Medauar, O. (2010). *Direito Administrativo moderno*. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Minegar, S. R. (2011). Judicial accountability versus the separation of powers: perspectives on Brazil's National Council of Justice. *International Criminal Justice Review*, 21(4), 383-401.
- Motta, F. C. P. (1976). *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. 5. ed. São Paulo: Pioneira.
- Moyer, L. P., & Tankersley, H. (2012). Judicial innovation and sexual harassment doctrine in the U.S. Courts of Appeals. *Political Research Quarterly*, 65 (4), 784-798.
- Nogueira, J. M. M., & Pacheco, R. S. V. M. (2009). A gestão do poder judiciário nos estudos de Administração Pública. *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública*, Brasil, DF, Brasil.
- Nolan, J. L. (2002). Therapeutic adjudication. *Society*, 39(2), 29-38.
- Nova, F. (1976). Political innovation of the West German Federal Constitutional Court: the state of discussion on judicial review. *The American Political Science Review*, 70(1), 114-125.

OCDE (2005). *Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. 3. ed. Paris: OCDE.

Olivier, W. K. (2012). Symposium summary: five ways to solve the court funding crisis. *The Judges' Journal*, 51(1), 26-28.

Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: a critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13, 182-201.

Pinheiro, A. C. (1998). A reforma do Judiciário: uma análise econômica. *Apresentado no Seminário Internacional Sociedade e Reforma do Estado*, São Paulo.

Reed, C. M., & Meyer, K. P. (2004). Medicaid Managed Care for Children with Special Health Care Needs: Examining Legislative and Judicial Constraints on Privatization. *Public Administration Review*, 64(2), 234-242.

Rodríguez-Garavito, C. (2011). Beyond the courtroom: the impact of judicial activism on socioeconomic rights in Latin America. *Texas Law Review*, 89 (7), 1669-1698.

Sadek, M. T. (2009). Principais problemas do Judiciário decorrem da falta de gestão, revela estudo da AMB. *Entrevista concedida no lançamento da pesquisa "Justiça em Números: Novos ângulos"*. Recuperado em 20 setembro, 2012, de [http://www.amb.com.br/imprensa/imprimir.asp?mat\\_id=19124](http://www.amb.com.br/imprensa/imprimir.asp?mat_id=19124).

Sandro, P. (2011). An axiomatic theory of law. *Res Publica*, 17(4), 343-354.

Schiller, R. E. (2007). The era of deference: courts, expertise, and the emergence of new deal administrative law. *Michigan Law Review*, 106(3), 399-441.

Schneider, W. E. (1999). Contentious business: merchants and the creation of westernized judiciary in Hawai'i. *The Yale Law Journal*, 108(6), 1389-1424.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavit, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Timasheff, N. S. (1973). *Teoria sociológica*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar.

Thomas, R. E. (2008). Debugging software patents: increasing innovation and reducing uncertainty in the judicial reform of software patent law. *Santa Clara Computer and High - Technology Law Journal*, 25(1), 191-241.

Tufano, P. (1997). Business failure, judicial intervention, and financial innovation: restructuring U.S. railroads in the nineteenth century. *Business History Review*, 71(1), 1-40.

Yazici, S. (2010). Turkey's Constitutional amendments: between the status quo and limited democratic reforms. *Insight Turkey*, 12(2), 1-10.

Yeung, L. L. T., & Azevedo, P. F. (2010) Pró-devedor ou pró-credor? Medindo o viés dos juízes brasileiros. *Texto para Discussão, Série Economia. Ribeirão Preto*. Recuperado em 10 outubro, 2012, de [http://cpq.fearp.usp.br:2300/textos\\_discussao/eco/TD-E13-2010.pdf](http://cpq.fearp.usp.br:2300/textos_discussao/eco/TD-E13-2010.pdf).

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32(5), 590-607.

Van de Ven, A. H. (2003). Inovação. In: Cooper, C. L. & Argyris, C. *Dicionário enciclopédico de Administração*. São Paulo: Atlas. 733-738.

Völcker, S. B. (2005). Developments in EC competition law in 2004: an overview. *Common Market Law Review*, 42(6), 1691-1736.

Wagner, C. G. (1993). Reinventing the world. *The Futurist*, 27(6), 42.

Wang, L., & Zhou, Y. (2010). Progressing with the reform and opening up: retrospective of China's Civil Law (1978-2008). *Frontiers of Law in China*, 5(2), 165-187.

Wellington, A. (2011). "Exquisite examples" of creative judicial dispute resolution: the potential of alternative dispute resolution for intellectual property cases. *Intellectual Property Journal*, 23 (3), 289-326.

Winship, V. (2010). Cooperative interbranch federalism: certification of state-law questions by federal agencies. *Vanderbilt Law Review*, 63(1), 179,181-234.

Zeisel, H. (1960). The jury and the Court Delay. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 328, Lagging Justice, 46-52.