



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE

Departamento de Administração

DIEGO CONINGHAM DE SIQUEIRA

**INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS - TJDFT**

Brasília – DF

2011

DIEGO CONINGHAM DE SIQUEIRA

**INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS - TJDFT**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Mestre Adalmir de
Oliveira Gomes

Brasília – DF

2011

Siqueira, Diego Coningham.

Inovação e eficiência no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios / Diego Coningham de Siqueira. – Brasília, 2011.
62 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Adalmir de Oliveira Gomes, Departamento de Administração.

1. Inovações em serviços. 2. Serviços públicos de justiça. 3. Tribunal de Justiça. I. Título.

DIEGO CONINGHAM DE SIQUEIRA

**INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS - TJDFT**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão
do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Diego Coningham de Siqueira

Adalmir de Oliveira Gomes
Professor-Orientador

Marina Moreira
Professor-Examinador

Luiz Akutsu
Professor-Examinador

Brasília, 23 de Novembro de 2011

Dedicado a meus familiares, amigos e professores que me apoiaram de alguma forma durante o desenvolvimento do trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu professor-orientador por acreditar na realização desse trabalho e por toda a sua ajuda.

“Visão é a arte de ver coisas invisíveis”

Jonathan Swift

RESUMO

O tema da pesquisa são as inovações em serviços públicos, mais especificamente, as inovações em serviços de justiça. Devido a uma série de fatores, como por exemplo, a democratização do Brasil e a constituição de 1988, houve um aumento significativo, nas décadas de 1990 e 2000, na demanda por serviços de justiça no país. No entanto, essa demanda não foi acompanhada pelo aumento da capacidade de resposta do poder judiciário, ocasionando assim, o que ficou conhecido como ‘crise do judiciário’. Para responder a essa crise, surgiram várias inovações nos tribunais de justiça no Brasil. Nesse sentido, dois objetivos principais motivaram o presente trabalho: (1) identificar e descrever as inovações ocorridas no Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT), no período de 2004 a 2010; e (2) identificar o contexto de surgimento das inovações no que diz respeito à eficiência do órgão quanto aos aspectos técnico e econômico. Para descrever as inovações foram utilizadas variáveis referentes a duas dimensões de análise: características e dinâmicas. Para identificar o contexto de surgimento das inovações, foram identificados os níveis de eficiência técnica e econômica, a taxa de congestionamento e a carga de trabalho do TJDFT. O estudo é de natureza qualitativa e de caráter exploratório e descritivo. O nível de análise do estudo é organizacional e o recorte pode ser considerado transversal, embora os dados coletados sejam referentes a um período de sete anos. Os dados relativos às inovações foram coletados em duas fontes, o Prêmio Innovare do Instituto Innovare e do Banco de Boas Práticas do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Já os dados relativos à eficiência do TJDFT foram coletados no anuário Justiça em Números, elaborado pelo CNJ. A análise das inovações foi realizada por meio de análise de conteúdo e a análise da eficiência, quanto ao níveis técnico e econômico, foi realizada por meio de análise envoltória de dados (DEA). O estudo é importante porque pode fornecer subsídios para políticas públicas voltadas para a modernização e a democratização da justiça no país. Os resultados indicam que as inovações encontradas no TJDFT podem ser descritas, de forma genérica, da seguinte forma: objetivam melhorias administrativas, apresentam baixo custo, são regionalizadas, têm baixo conteúdo tecnológico, são do tipo processo e se enquadram no modelo de inovação incremental. Quanto aos níveis de eficiência observa-se que não há indícios que indiquem que certos contextos relacionados à eficiência favoreçam o surgimento de inovações com características específicas.

Palavras-chaves: Inovação em serviços, Serviços públicos de justiça, Tribunal de Justiça.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação da abordagem baseada em serviços.....	19
Figura 2 - Critérios da dimensão da eficiência técnica.....	33
Figura 3 - Critérios da dimensão da eficiência econômica	34
Gráfico 1 - Eficiência Técnica do TJDFT de 2004 a 2010.....	42
Gráfico 2 - Eficiência Econômica do TJDFT de 2004 a 2010.....	44
Gráfico 3 - Carga de Trabalho do TJDFT de 2003 a 2010.....	46
Gráfico 4 - Taxa de Congestionamento do TJDFT de 2003 a 2010	46
Quadro 1 - Indicadores de eficiência no judiciário em diferentes dimensões de análise.....	23
Quadro 2 – Dimensões e critérios de análise das inovações em serviços judiciários.....	29
Quadro 3 - Características mais frequentes das inovações no TJDFT	38
Quadro 4 – Fatores mais frequentes x eficiência anual do TJDFT.....	47
Quadro 5 - Caracterização das inovações quanto ao objetivo, custo e abrangência	54
Quadro 6 - Caracterização das inovações quanto ao conteúdo tecnológico, tipo e modelo	56
Quadro 7 - Descrição das Inovações quanto à Dinâmica.....	58
Quadro 8 – Barreiras à inovação identificadas na pesquisa	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do nível de custo de uma inovação	27
Tabela 2 - Caracterização das inovações quanto ao objetivo, custo e abrangência.	35
Tabela 3 - Representatividade dos fatores de caracterização das inovações quanto ao conteúdo tecnológico, tipo e modelo.	37
Tabela 4 - Representatividade dos fatores da dinâmica das inovações	39
Tabela 5 – Níveis de eficiência técnica do TJDFT, de 2004 a 2010.....	41
Tabela 6 – Níveis de eficiência econômica do TJDFT, de 2004 a 2010.	43
Tabela 7 - Carga de Trabalho e Taxa de Congestionamento do TJDFT de 2003 a 2010	45
Tabela 8 - Nível de eficiência técnica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.....	63
Tabela 9 - Nível de eficiência econômica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Formulação do problema.....	12
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Abordagem tecnicista.....	15
2.2	A abordagem baseada em serviços.....	16
2.2.1	Forças regentes da inovação em serviços.....	17
2.2.2	A dinâmica da inovação em serviços.....	18
2.3	Abordagem integradora.....	18
2.4	Eficiência no setor judiciário.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
3.1	Tipo e Descrição geral da pesquisa.....	24
3.2	Caracterização da organização objeto de estudo.....	24
3.3	Amostra.....	25
3.4	Procedimentos de coleta dos dados.....	25
3.5	Procedimentos de análise dos dados.....	26
3.6	Variáveis.....	27
3.6.1	Caracterização das inovações.....	27
3.6.2	Dinâmica das inovações.....	28
3.7	Eficiência do TJDF.....	30
3.7.1	Dimensionamento conceitual para medição da eficiência do TJDF.....	32
3.7.2	Dimensão da eficiência técnica.....	32
3.7.3	Dimensão da eficiência econômica.....	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1	Caracterização das inovações no TJDF.....	35
4.2	Dinâmica das inovações no TJDF.....	38
4.2.1	Barreiras à inovação.....	40
4.3	Eficiência no TJDF.....	41
4.3.1	Eficiência técnica relativa.....	41
4.3.2	Eficiência econômica relativa.....	42
4.3.3	Carga de trabalho e taxa de congestionamento.....	44
4.3.4	Surgimento de inovações em função da eficiência.....	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	49
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICES.....	54
	Apêndice A – Caracterização das inovações quanto ao objetivo, custo e abrangência.....	54
	Apêndice B – Caracterização das inovações quanto ao conteúdo tecnológico, tipo e modelo.....	56
	Apêndice C – Dinâmica das inovações.....	58
	Apêndice D – Barreiras à inovação identificadas.....	61
	Apêndice E – Eficiência Técnica dos Tribunais.....	63
	Apêndice F – Eficiência Econômica dos Tribunais.....	64

1 INTRODUÇÃO

O judiciário brasileiro vem passando recentemente por uma série de mudanças, algumas mais e outras menos visíveis, alterando a identidade e o perfil de uma instituição que sempre teve na tradição uma garantia segura contra as inovações (SADEK, 2004). Devido a uma série de fatores, como por exemplo, a democratização do país e a constituição de 1988, houve um aumento significativo, nas décadas de 1990 e 2000, na demanda por serviços de justiça no Brasil. No entanto, essa demanda não foi acompanhada pelo aumento da capacidade de resposta do poder judiciário, ocasionando assim, o que ficou conhecido como ‘crise do judiciário’ (SADEK, 2004).

Para responder à crise, as organizações do judiciário introduziram diversas inovações na mediação, produção e entrega dos serviços de justiça. Embora existam na literatura alguns estudos a respeito das inovações no judiciário brasileiro, ainda não está clara a diversidade e o impacto das inovações nas organizações do setor. A pesquisa proposta tem como objetivos gerais identificar, descrever e classificar as inovações ocorridas no Tribunal de Justiça do Distrito Federal - TJDF, no período de 2004 a 2010; e identificar o contexto de surgimento das inovações no que diz respeito à eficiência do TJDF no que diz respeito aos aspectos técnico e econômico.

O quadro teórico de referência do estudo é formado pela teoria de inovações em serviços. Duas foram as abordagens consideradas neste estudo: A abordagem baseada em serviços e a abordagem integradora. Esta última propõe um modelo teórico unificado de análise que poderia ser aplicado tanto para a análise de inovações na indústria quanto para inovações em serviços (GALLOUJ, 2002). A abordagem baseada em características, por ser de grande contribuição à abordagem integradora de acordo com Gallouj (2002), também foi considerada neste estudo. Por último, foi contemplada no referencial teórico a discussão a respeito da avaliação da eficiência no judiciário.

Para este trabalho, o termo inovação em serviços de justiça será entendido como mudanças nas características de uma atividade que resultam em melhorias. Conforme Gallouj (2007), essas mudanças cobrem diferentes mecanismos, tais como, evolução ou variação, desaparecimento, aparecimento, associação, dissociação ou formatação de características. Gallouj (2007), ainda destaca que as inovações podem ser ‘voluntárias’, isto é, intencionais, oriundas de atividades voluntárias de concepção de inovação, ou ‘emergentes’, fruto de mecanismos naturais de aprendizado.

Em termos metodológicos, a pesquisa pode ser considerada de natureza qualitativa e de caráter exploratório e descritivo. O nível de análise da pesquisa será organizacional, o que significa que o interesse se restringirá às inovações e suas consequências no âmbito organizacional, não levando em consideração as competências dos usuários dos serviços e nem os produtos e os resultados que as inovações geram ou poderiam gerar na sociedade. Dados relativos às inovações disponíveis em duas fontes permitem levar a pesquisa adiante: o Prêmio Innovare, do Instituto Innovare, e o Banco de Inovações, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Por sua vez, dados relativos à eficiência do TJDFT foram coletados no anuário Justiça em Números, publicado pelo CNJ desde 2004.

Inicialmente, foram selecionadas todas as inovações formalmente geradas ou adotadas no TJDFT, no período de 2004 a 2010, que estavam disponibilizadas nas duas fontes mencionadas acima. Essas inovações, no total de 52, foram então descritas e classificadas de acordo com critérios referentes a duas dimensões: características e dinâmica. Quanto à eficiência do TJDFT, foram considerados os níveis de eficiência técnica e econômica juntamente com a taxa de congestionamento e carga de trabalho, do período. Os dados referentes à eficiência técnica e econômica foram analisados por meio de análise envoltória de dados (DEA), já os dados referentes a taxa de congestionamento e a carga de trabalho foram obtidos do anuário ‘Justiça em Números’ disponibilizado pelo CNJ.

1.1 Formulação do problema

Conforme Gallouj (2007) existe relativamente pouca pesquisa sobre inovações em serviços, menos ainda em inovações em serviços públicos. Nesse contexto, surge a necessidade de estudos que possam aprofundar e expandir os conhecimentos a respeito do tema. No caso específico deste trabalho, a lacuna abordada se refere ao surgimento das inovações em um contexto baseado na eficiência de uma organização pública do setor judiciário.

Após a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2005, observa-se no setor judiciário brasileiro um esforço no sentido de conciliar os objetivos de ampliação do acesso aos serviços de justiça e aumento da produtividade das organizações. Uma parte desse esforço pode ser observada no número expressivo de inovações que vem ocorrendo após 2004, nos diversos segmentos do setor. Assim, delimitando o escopo de análise à justiça comum, a

estudo busca responder a seguinte questão: quais as características e a dinâmica das inovações que ocorreram no TJDFT, no período de 2004 a 2010, e qual o contexto de surgimento das inovações no que diz respeito à eficiência do TJDFT quanto aos aspectos técnico e econômico?

1.2 Objetivo Geral

A pesquisa proposta tem dois objetivos principais: **(1) identificar, descrever e classificar as inovações ocorridas no Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT), no período de 2004 a 2010; e (2) identificar o contexto de surgimento das inovações no que diz respeito à eficiência do TJDFT segundo as dimensões técnica e econômica.**

1.3 Objetivos Específicos

Com base nos objetivos gerais, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos do estudo:

- Identificar e descrever as inovações ocorridas no TJDFT, no período de 2004 a 2010;
- Classificar as inovações selecionadas de acordo com critérios referentes às suas características e dinâmicas;
- Identificar a eficiência relativa do TJDFT, no período de 2004 a 2010, no que diz respeito aos níveis técnico e econômico;
- Situar o surgimento das inovações analisadas no contexto baseado na eficiência do TJDFT de acordo com os níveis técnico e econômico.

1.4 Justificativa

O estudo é importante porque pode fornecer subsídios para políticas públicas que busquem o aperfeiçoamento e a democratização da prestação do serviço de justiça no Distrito Federal e nos demais tribunais de justiça do país. Em termos teóricos, o estudo é importante por propor apresentar conceitos de análise de inovações em serviços que podem ser replicados em futuros estudos assim como um esforço de análise das inovações no judiciário, que apresenta poucos estudos nessa área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como ainda há relativamente poucas pesquisas sobre inovações em serviços públicos e judiciários, fez-se necessária a construção de uma base teórica fundamentada nos conceitos disponibilizados pelas pesquisas sobre inovações em serviços que tratam do setor privado. Para tanto este trabalho adotou como fonte principal de inspiração teórica uma escola de pensamento que busca explicar o fenômeno dos serviços nas sociedades modernas: a teoria de inovação em serviços originária da escola evolucionária. Essa teoria vem se desenvolvendo de forma independente das abordagens neoclássicas, tradicionalmente utilizadas na análise dos serviços, e através da combinação das suas abordagens permite uma análise das inovações em serviços mais coerente com as especificidades do setor.

Embora as abordagens que compõem as teorias de inovações em serviços tenham sido originariamente criadas para o setor privado, considerando como aspecto central a concorrência existente nos mercados, ela pode ser utilizada, com algumas adaptações, para a análise de serviços localizados no setor público, e por consequência no judiciário. O pressuposto principal dessa escolha teórica consiste no fato de que no setor público também existe concorrência, diferentemente daquela observada no setor privado, a concorrência no setor público tem como base a disputa por recursos e poder político.

Três abordagens principais marcaram a teoria das inovações em serviços, a abordagem tecnicista, a abordagem baseada em serviços e a abordagem integradora. Cada uma dessas abordagens será apresentada nos tópicos seguintes.

2.1 Abordagem tecnicista

Segundo Vargas e Zawislak (2007), a abordagem tecnicista é o marco inicial da teoria das inovações em serviços. A abordagem tecnicista é baseada na concepção de que inovações em serviços são resultantes da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas na indústria, especialmente pelo setor de produção de bens de capital. Barras (1986) foi quem primeiro buscou realizar a principal tentativa de a sistematização dessa abordagem.

Barras (1986) demonstrou sua preocupação com a desatenção ao processo de difusão tecnológica entre os setores produtores dos artefatos tecnológicos e os setores que os adotam, fundamental, em seu entender, para a compreensão de novos ciclos de crescimento, especialmente daqueles que vinham caracterizando o desenvolvimento capitalista final do século XX. (VARGAS et al., 2010, p.3)

O modelo proposto por Barras (1986) ficou conhecido como modelo do ‘ciclo reverso do produto’. Segundo Vargas et al. (2010) o foco desse modelo é voltado para a análise das mudanças provocadas pelo processo de informatização de vários serviços e é sustentado pela ideia de que a inovação em serviços percorreria um ciclo diverso do esperado na introdução de inovações tecnológicas.

Embora a abordagem tecnicista tenha representado grande avanço em relação ao tema, foi preciso uma abordagem mais adaptada às características especiais do setor de serviços.

2.2 A abordagem baseada em serviços

A abordagem baseada em serviços reúne trabalhos que buscam identificar nas singularidades do processo produtivo em serviços as fontes de inovações, procurando centrar sua análise no que pode ser definido como trajetórias intangíveis dos serviços, as quais podem ser relacionadas, por sua vez, com modalidades específicas de inovações nos serviços (GALLOUJ, 1994).

A ideia central desse enfoque é que a relação usuário-provedor do serviço, mesmo considerando variações em seu grau de intensidade de acordo com o ramo dos serviços considerado, oferece oportunidades para a inovação na elaboração do serviço, incluindo produção e processo, que superam qualquer inovação tecnológica de processo ou de produto (HAUKNES, 1998).

As inovações em serviços seriam, nessa perspectiva, resultados de processos interacionais nos quais o êxito dependeria do nível de conhecimento dos atores e da sua capacidade de relacionamento (VARGAS; ZAWISLAK, 2007, p. 486). Portanto, para essa abordagem, as inovações poderiam ser tipificadas.

Assim, com base em evidências empíricas analisadas a partir de *surveys* no âmbito da comunidade europeia, Sundbo e Gallouj (1998) demonstraram alguns tipos de inovações identificadas em serviços. Cada tipo apresenta suas características específicas e podem ser observadas em diferentes contextos relacionados com serviços, e está descrito a seguir:

1. **Inovações de produto:** relacionadas com o fornecimento de um novo serviço;
2. **Inovações de processo:** relacionadas com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço (*back office*) ou nos procedimentos de atendimento do usuário (*front office*);
3. **Inovações organizacionais ou gerenciais:** relacionadas com a introdução de novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos, adoção de indicadores etc.;
4. **Inovações de mercado:** relacionadas com a descoberta de novos mercados.

Devido às características do TJDFT, a inovação do tipo 4 não se aplica, pois o seu ‘mercado’ será sempre o mesmo. Quanto aos demais tipos de inovações, podem ser observados exemplos no tribunal em análise, como por exemplo, inovações que melhoram as formas como um processo é executado, seja através de melhorias no próprio processo ou através da introdução de novas tecnologias, ou inovações que introduzam novas ferramentas administrativas ou novos programas de gestão no âmbito institucional.

2.2.1 Forças regentes da inovação em serviços

Segundo Hauknes (1998), o padrão de inovação de uma organização depende das suas percepções e escolhas diante da ação de vários agentes que com ela interagem no processo de inovação. Sundbo e Gallouj (1998b), de forma sistêmica, identificaram que esse padrão pode ser influenciado por forças internas e externas à organização. Nesse sentido, Zawislak (1995) sugere que a forma como essas forças se combinam nos processos inovadores determinam o modelo de gestão da inovação que está em curso na organização.

De acordo com Sundbo e Gallouj (1998), as forças internas são as principais determinantes da inovação em serviços e é composta de três forças principais: a administração central, que detém a decisão estratégica, os trabalhadores e o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou o setor responsável pela inovação. Já as forças externas podem ser de dois tipos: trajetórias e atores. Para Sundbo e Gallouj (1998b), trajetórias são ideias e lógicas difundidas através do sistema social, e atores são pessoas, firmas ou organizações das quais o comportamento tem importância para as atividades de inovação da organização.

2.2.2 A dinâmica da inovação em serviços

Retomando o exposto por Sundbo e Gallouj (1998b), em que as inovações em serviços podem ser de quatro tipos, produto, processo, organizacionais e de mercado, “a gestão dessas inovações apresenta padrões que são determinados pela forma como são combinadas as influências de forças externas e internas às organizações” (VARGAS; ZAWISLAK, 2010, p. 490).

As forças internas são, para este trabalho, a administração central e o papel desempenhado pelos trabalhadores. E, assim como disposto por Vargas e Zawislak (2007), as forças externas são compreendidas em dois níveis de influência: direta e ambiental. Devido às particularidades do TJDFT, este trabalho considera que a influência direta envolve atores como usuários e fornecedores, enquanto a influência ambiental, em concordância com Vargas e Zawislak (2007), leva em conta o efeito que as trajetórias organizacionais, culturais e sociais exercem sobre a atividade de inovação. Nessa perspectiva, a inovação pode enfrentar barreiras, relacionadas com a resistência dos agentes internos ao envolvimento no processo de inovação, bem como a dificuldade da organização em processar informações provenientes dos agentes externos e de envolvê-los em suas atividades de resolução de problemas (VARGAS; ZAWISLAK, 2007). Diante disso, este trabalho também considera que as interações das forças internas e externas no desenvolvimento das inovações configuram a sua dinâmica.

2.3 Abordagem integradora

A abordagem integradora é uma resposta às duas abordagens inicialmente apresentadas – tecnicista e baseada em serviços –, e representa uma conciliação das duas propostas originariamente formuladas. A abordagem integradora, como o próprio nome diz, busca integrar a análise de bens e serviços em uma mesma teoria de inovação. Dessa forma, proporciona um modelo de análise que pode ser utilizado tanto para as inovações em produtos quanto em serviços.

Apesar dos serviços apresentarem diferenças específicas, considera-se que a inovação envolve características de âmbito genérico e que a ênfase que recai sobre peculiaridades da manufatura ou dos serviços será dada de acordo com a intensidade da relação usuário-produtor, verificada no ramo específico em análise (VARGAS et al., 2010). Como existe um

processo de convergência ao longo da transição entre a manufatura e os serviços, Hauknes (1998) propõe que a análise seja baseada em características funcionais extensíveis aos bens e serviços, de modo que através dessa análise possam ser estabelecidas tipologias das inovações comuns aos dois setores (VARGAS et al., 2010).

Nesse sentido, a contribuição de maior destaque parte da abordagem lancasteriana das características de bens e serviços (GALLOUJ, 2002), segundo a qual um produto, seja um bem ou um serviço, pode ser representado por uma série de vetores de características e competências conectados. Assim, é possível definir modelos e trajetórias de inovações em serviços observando as características tangíveis e intangíveis de usuários, de provedores e dos próprios serviços (GALLOUJ, 2002).

A Figura 1 abaixo, ilustra a representação da abordagem baseada em característica de um produto ou serviço. Acima e à esquerda estão relacionadas às competências internas (provedor) e externas (usuários). A parte inferior refere-se às características técnicas ou tecnológicas (materiais ou imateriais).

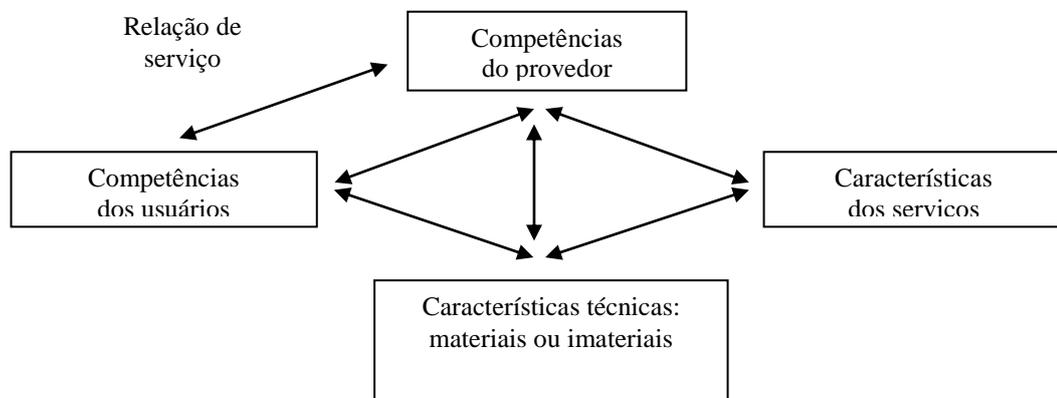


Figura 1 – Representação da abordagem baseada em serviços
Fonte: Extraído de Gallouj (2002).

A entrega do produto (representada pelo quadrante do lado direito da Figura 1) então poderia ser definida como o emprego simultâneo de tecnologias (tangíveis e não tangíveis) e de competências (internas e externas) unidas para a produção das características finais do serviço ou produto. Isso engloba uma série de casos particulares, por exemplo, um caso de serviço puro é dado pelo emprego direto de competências com o serviço final; já a relação dada pela união entre características tecnológicas e o produto final provê um bem puramente

material. A ligação entre competências do usuário, características técnicas e o serviço final resultaria num serviço do tipo *self-service* (GALLOUJ; SAVONA, 2009).

Levando-se em consideração a representação na figura acima, pode-se definir inovação como as mudanças que afetam um ou mais vetores de um conjunto de características (ambas as técnicas e as de serviço) e/ou competências. Destaca-se que este trabalho, devido aos fins propostos, considera que essas mudanças devem implicar em melhorias, caso contrário não serão tratadas como inovações.

Assim, dando continuidade no tema, Gallouj e Savona (2009), propõem que essas mudanças sejam definidas através de um ou mais dos seguintes mecanismos básicos: evolução ou variação, saída ou entrada de um ou mais elementos; e associação ou dissociação ou formalização de um ou mais elementos.

Sob essa perspectiva as mudanças afetam os serviços de várias formas, podem ser planejadas ou até não intencionais, podem surgir de um processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou do simples efeito do processo de aprendizagem (GALLOUJ; SAVONA, 2009). Portanto, o que a abordagem sugere é uma visão da inovação como um processo e não como resultado; ao invés da identificação de tipos de inovação, são identificados e utilizados modelos de inovação como resultado da dinâmica das suas características (GALLOUJ; SAVONA, 2009). Alguns desses modelos são brevemente descritos a seguir:

- **Inovação radical:** de forma estrita, acontece quando são modificados todos os conjuntos de características e competências de um serviço. Entretanto, pode acontecer também quando se altera as competências e as características tecnológicas sem que haja alteração das características do serviço;
- **Inovação de melhoria:** nesse tipo de inovação não há alteração do conjunto de vetores como um todo, mas sim um aumento do peso da importância de um determinado vetor, ou seja, uma melhora da qualidade de um elemento específico de um conjunto, ou seja, de características ou de competências. Pode-se dizer que está intimamente relacionado com o processo de aprendizagem que acompanha qualquer atividade;

- **Inovação incremental:** a inovação incremental acontece quando há uma adição, substituição ou eliminação de uma característica sem que se altere o sistema como um todo;
- **Inovação *ad hoc*:** surge através da interação social e é usualmente encontrada em setores cujas atividades necessitam de alto grau de conhecimento para serem executadas. Geralmente resulta em novas soluções para o cliente. Do ponto de vista do provedor, implica na modificação de todo o conjunto de competências. O importante é que essas inovações possam ser codificadas e formalizadas para serem reproduzidas para outros casos diferentes;
- **Inovação de recombinação:** tem origem na associação ou dissociação de características existentes em outros produtos para se criar um novo. Nesse contexto, a inovação incremental pode ser considerada um caso particular de inovação de recombinação ao envolver a adição de características típicas de produtos pré-existentes;
- **Inovação de formalização:** baseada na formatação ou padronização de características e competências. Cria certo grau de materialidade ao serviço oferecido e geralmente antecede as inovações de recombinações e *ad hoc*, pois ambas necessitam de formalização para que possam acontecer.

O presente trabalho, a partir desses conceitos, restringiu a análise das inovações selecionadas aos modelos radical e incremental visto que, através da observação dos dados disponíveis, identificou-se que a maioria se enquadrava em um desses dois modelos.

2.4 Eficiência no setor judiciário

Mensurar a eficiência de empresas privadas prestadoras de serviços é uma tarefa difícil em virtude de características do setor de serviços, como o processo produtivo e a variedade do setor. Um desafio ainda maior é mensurar a eficiência de organizações públicas prestadoras de serviços. Nesse caso, alguns pontos devem ser considerados. Em primeiro

lugar, diferente do que ocorre no setor privado, produtos e resultados de serviços públicos nem sempre podem ser avaliados financeiramente, ou seja, nem sempre é possível estabelecer um valor de mercado para a prestação de um serviço público. Outro ponto crítico é que os serviços públicos, em muitos casos, são consumidos coletivamente, dificultando assim, o estabelecimento de parâmetros individuais de comparação. Também é preciso diferenciar entre consumidores diretos e indiretos. Os consumidores diretos enfatizam a natureza e a qualidade dos serviços prestados, enquanto os indiretos estão mais preocupados com aspectos econômicos e financeiros (contribuintes) e com os efeitos sociais de longo prazo (cidadãos). Por fim, importante ressaltar também que em serviços públicos necessariamente devem ser observados os princípios de igualdade, justiça e continuidade. Tradicionalmente, por diversos motivos, esses princípios têm sido definidos como barreiras para o aumento da eficiência técnica e econômica em organizações públicas (DJELLAL; GALLOUJ, 2008).

Em termos gerais, três tipos de serviços podem ser apontados no setor público: (a) serviços prestados por empresas públicas, como serviços bancários, fornecimento de energia e correios; (b) serviços públicos, como saúde e educação; e (c) administração pública, como governos centrais e locais (DJELLAL; GALLOUJ, 2008). Os serviços de justiça podem ser situados no segundo grupo. Assim como os serviços de saúde e de educação, a prestação dos serviços de justiça depende de variações na demanda, causadas por mudanças contextuais.

A avaliação da eficiência no judiciário pode ser realizada em diferentes níveis de análise: no âmbito social, onde a avaliação concentra-se em indicadores comparativos dos sistemas nacionais de justiça; no âmbito organizacional, onde a avaliação se restringe à eficiência dos tribunais enquanto organizações pertencentes a um conjunto mais amplo; no âmbito de departamentos e de varas de justiça, onde a avaliação leva em consideração a eficiência de grupos específicos dentro de um tribunal; e, por fim, no âmbito individual, onde a avaliação se restringe à eficiência dos magistrados. No presente trabalho, a análise será restrita ao nível organizacional.

Diversos indicadores podem ser utilizados para medir os produtos e/ou resultados dos serviços de justiça. Alguns deles relacionados com as organizações prestadoras dos serviços, no caso, os tribunais de justiça; outros indicadores relacionados com os magistrados que atuam nas varas de justiça e também nos tribunais; e outros indicadores relacionados com os efeitos dos serviços de justiça na sociedade. Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta alguns exemplos de indicadores que podem ser utilizados para mensurar a eficiência e a efetividade no judiciário.

Dimensão	Técnica	Econômica	Relaciona- mento	Cívica	Inovação	Imagem
Produtos (curto prazo)	Produ- tividade	Economicidade	Independência de outros poderes	Acesso aos serviços	Novos serviços	Percepção social do judiciário
Resultados (longo prazo)	Celeridade	Responsa- bilidade fiscal	Imparcia- lidade jurídica	Democra- tização da justiça	Desenvolvimento de competências	Fortaleci- mento institucional

Quadro 1 - Indicadores de eficiência no judiciário em diferentes dimensões de análise

Fonte: elaborado pelo autor.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Tendo em vista que o objetivo do trabalho é identificar, descrever e classificar as inovações ocorridas no Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT), no período de 2004 a 2010, e identificar o contexto de surgimento das inovações no que diz respeito à eficiência relativa do TJDFT, em termos de eficiência técnica e econômica, a estratégia metodológica utilizada no estudo precisou ser dividida em duas partes, uma que aborda as inovações e outra que enfoca contexto da eficiência relativa do TJDFT.

Quando são feitas análises de inovações em serviços privados, as características do setor são levadas em consideração durante o processo dessa análise. Essa consideração também se aplica aos serviços públicos devido à presença de características particulares que interferem no processo inovador, tornando necessária a utilização de uma abordagem que leve em consideração as diferenças de um órgão como o TJDFT.

3.1 Tipo e Descrição geral da pesquisa

O estudo é de natureza qualitativa e de caráter exploratório e descritivo. O nível de análise do estudo é organizacional e o recorte pode ser considerado transversal, embora os dados coletados sejam referentes a um período de sete anos. Pode ser denominado um estudo de caso (YIN, 2005), tendo em vista que a temática investigada é contemporânea. As análises da pesquisa se situam no nível organizacional e se restringem ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT), enquanto organização autônoma, financeira e administrativamente.

3.2 Caracterização da organização objeto de estudo

Uma peculiaridade do judiciário brasileiro é a diferenciação em dois tipos de justiça, uma comum e outra especial. A justiça comum é formada pelas justiças estaduais, com 27 tribunais, um em cada estado, e um tribunal superior de apelação, em Brasília, e pela justiça federal, com cinco tribunais regionais federais e um tribunal de apelação. Já a justiça especial é formada pela justiça do trabalho, com 24 tribunais regionais e um tribunal de apelação, a justiça eleitoral, com tribunais regionais eleitorais e um Tribunal Superior Eleitoral (TSE), e

por fim, a justiça militar, com tribunais regionais militares e um Tribunal Superior Militar. Além disso, como órgão máximo do judiciário nacional, existe o Supremo Tribunal Federal (STF), responsável por dirimir questões constitucionais. No total, existem 92 tribunais de justiça no Brasil.

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT) é um órgão que compõe o sistema jurídico nacional. Tem como missão proporcionar à sociedade do Distrito Federal o acesso aos serviços de justiça e a resolução dos conflitos, por meio de um atendimento de qualidade e celeridade. O TJDFT é formado pela administração superior, secretarias, 1ª e 2ª instâncias. No caso do presente estudo, serão consideradas as inovações que ocorreram em todos os setores do órgão.

3.3 Amostra

A amostra do estudo consiste de 52 inovações que ocorreram no período de 2004 a 2010 no TJDFT. As inovações foram selecionadas por representarem melhorias em curso no referido tribunal para fazer frente às mudanças mais amplas na sociedade, conforme mencionado anteriormente. Embora tenham ocorrido outras mudanças no TJDFT, no período coberto pela pesquisa, que também podem ser consideradas inovações, a amostra utilizada no estudo consiste nas inovações que foram formalmente instituídas e apresentadas nas fontes utilizadas para coleta dos dados. Em outras palavras, optou-se por essa amostra por serem as únicas inovações documentadas e disponíveis publicamente para consulta.

3.4 Procedimentos de coleta dos dados

Os dados foram coletados em duas fontes, no banco de inovações do Prêmio Innovare, do Instituto Innovare, e no Banco de Inovações, do CNJ. Juntas, as duas fontes disponibilizam as descrições detalhadas de aproximadamente 1200 inovações em todos os tribunais do país, no período de 2003 a 2011. Os dados utilizados na pesquisa são secundários e se referem a um recorte longitudinal, apesar da coleta dos dados ter sido realizada em um único momento.

Não foram utilizados dados primários por diversos motivos. Como o interesse da pesquisa estava nas inovações do tribunal, constatou-se inicialmente que as mesmas para

serem aceitas e publicadas no Prêmio Innovare ou no CNJ, passaram antes por um rígido processo de análise, sendo que um dos instrumentos utilizados nesse processo foi a entrevista com o autor da inovação. Como as respostas dessas entrevistas fazem parte das publicações consultadas, julgou-se que realizar outras entrevistas não seria necessário. Além disso, outro fator dificultador para a realização de entrevistas foi o fato das inovações serem de autoria de pessoas diferentes que não são encontradas no mesmo local. Entrevistá-las seria uma tarefa que necessitaria de muito tempo e capital humano – recursos escassos durante o período de realização da pesquisa –, não apenas pelas distâncias geográficas, que teriam que ser percorridas, como também devido à quantidade de pessoas que teriam de ser entrevistadas.

Quanto à eficiência do TJDFT, os dados foram coletados no anuário Justiça em Números, elaborado pelo CNJ desde 2003. O anuário é formado por um amplo conjunto de indicadores de todos os tribunais de justiça do país. Foi considerado no estudo o período de 2004 a 2010. Os anos de 2003 e 2011 foram descartados por apresentarem dados incompletos.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

A classificação das inovações, que foi parcialmente inspirada no trabalho de Vargas (2002), teve como base conceitos da abordagem baseada em características (GALLOUJ, 2002). Os relatos das inovações foram analisados com a utilização da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e classificadas com base nos seguintes critérios: (a) identificação (enfoque principal e ano); (b) caracterização (objetivo, custo, abrangência, conteúdo tecnológico, tipo e modelo); (c) dinâmica do processo (caráter, relação com a estratégia, forças internas, forças externas e barreiras); e (d) contexto da eficiência (eficiência técnica relativa, eficiência econômica relativa, carga de trabalho e taxa de congestionamento).

Para analisar os dados foi utilizada a análise envoltória de dados (DEA). A DEA é uma técnica matemática não paramétrica que busca determinar uma medida de eficiência organizacional comparando-a com o melhor nível de eficiência até então observado. A técnica tem como base inicial um modelo de análise com múltiplos insumos de entrada (*inputs*) e de saída (*outputs*) que medem a eficiência relativa de unidades produtivas de interesse (CHARNES et al., 1978). A análise é feita avaliando todas as unidades produtivas (DMUs) de interesse e utilizando as que obtiverem melhores resultados para criar uma fronteira eficiente

de produção e, a partir dessa fronteira, comparar as DMUs com base em suas distâncias relativas, medindo assim a sua eficiência. (YEUNG, 2010).

3.6 Variáveis

Os critérios utilizados para a caracterização, análise da dinâmica das inovações e para a identificação da eficiência do TJDFT nos anos em que se situaram são apresentados com mais detalhe nos tópicos seguintes. É importante esclarecer que o trabalho não busca relacionar as inovações com a eficiência do órgão, mas apenas identificar qual foi o contexto, em termos de eficiência, em que as inovações surgiram.

3.6.1 Caracterização das inovações

1. Objetivo:

- a. Maior acesso: inovações relacionadas com acessibilidade;
- b. Melhoria administrativa: inovações que resultam em melhorias de gestão com exceção das inovações de tecnologia;
- c. Modernização tecnológica: inovações que resultam em melhorias no campo de tecnologia da informação (TI).

2. Custo:

- a. Baixo, médio ou alto de acordo com a Tabela 1.

Orçamento Anual TJDFT	Segmentação (%)	Segmentação (N ^{os})	Segmentação da Escala	Escala
R\$ 1.641.510.338	1%	R\$ 16.415.103	acima de R\$ 16.415.103	Alto
	1%	R\$ 16.415.103	R\$164.152 a R\$ 16.415.103	Médio
	0,01%	R\$ 164.151	R\$ 0 a R\$ 164.151	Baixo

Tabela 1 - Classificação do nível de custo de uma inovação
Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2011).

3. Abrangência:

- a. Localizada: inovações que não ultrapassam o ambiente onde foram originadas, seja o ambiente um departamento, uma vara ou unidade de uma instância;
- b. Regionalizada: inovações que ultrapassam os limites do meio onde se originaram e abrangem toda ou grande parte da atividade do TJDFT.

4. Conteúdo tecnológico:

- a. Alto, médio ou baixo. Decidido através de uma análise subjetiva baseada em experiência empírica do próprio autor.

5. Tipo:

- a. Produto: inovações relacionadas à criação de novos serviços;
- b. Processo: inovações que modificam procedimentos;
- c. Organizacional: inovações que alteram ou introduzem novas técnicas de gestão e planejamento.

6. Modelo:

- a. Radical: inovações que resultam em serviços com características totalmente novas;
- b. Incremental: inovações que melhoram aspectos já existentes, mas não altera as características do serviço como um todo.

3.6.2 Dinâmica das inovações

1. Caráter:

- a. Endógeno: inovações são provocadas por movimentos internos da organização;
- b. Exógeno: inovações são provocadas por movimentos externos da organização.

2. Relação com a estratégia organizacional:

- a. Alinhada: inovações que resultam em melhorias que satisfazem a estratégia da organização;
- b. Não alinhada: inovações que não resultam em melhorias que satisfazem a estratégia da organização;

3. Forças internas:

- a. Administração: inovações originadas na cúpula administrativa (estratégica) da organização;
- b. Trabalhadores: inovações originadas pelos próprios trabalhadores.

4. Forças externas:

- a. Influência direta: inovações que contaram a participação ou sofreram pressão dos clientes ao serem criadas;
- b. Influência ambiental: inovações que se originaram devido à ideias difundidas pelo meio social

A análise das barreiras foi realizada através de reflexões a respeito das interações entre forças internas e externas de fatores que dificultaram a criação, implementação ou a manutenção de uma dada inovação. Através das informações acima foi criado o Quadro 2, que apresenta as dimensões e os critérios de análise das inovações no TJDFT.

Categoria	Variáveis	Valores numéricos ou informações textuais
Identificação	Enfoque	Título da inovação
	Ano	Ano de publicação da inovação
Características	Objetivo	Maior acessibilidade, Melhoria administrativa ou Modernização tecnológica
	Custo	Baixo, médio ou alto
	Abrangência	Localizada ou Regionalizada
	Conteúdo Tecnológico	Baixo, médio ou alto
	Tipo	Processo ou Organizacional
	Modelo	Radical ou Incremental
Dinâmica	Caráter	Endógeno ou Exógeno
	Relação com a estratégia do órgão	Alinhada ou não alinhada
	Forças internas	Trabalhadores ou Administração (Cúpula Estratégica)
	Forças externas	Influência direta ou influência ambiental

Quadro 2 – Dimensões e critérios de análise das inovações em serviços judiciários

Fonte: elaborado pelo autor.

3.7 Eficiência do TJDFT

Para a mensuração da eficiência técnica relativa do TJDFT, as variáveis (*inputs* e *outputs*) utilizadas foram assim definidas:

- **Quantidade de magistrados:** consiste no número de juízes que atuam em cada um dos tribunais estaduais e suas respectivas unidades judiciárias no final do ano-base. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência;
- **Quantidade de auxiliares:** consiste no quantitativo de força de trabalho auxiliar de cada um dos tribunais estaduais, excluindo os magistrados, e suas respectivas unidades judiciárias. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência;
- **Quantidade de computadores:** consiste no número de equipamentos de informática (microcomputadores e *notebooks*) e suas respectivas unidades judiciárias no ano-base. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência;
- **Total de processos baixados no 1º grau:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação no 1º grau, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes do 1º grau para padronizar as variáveis;
- **Total de processos baixados no 2º grau:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação no 2º grau, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes do 2º grau para padronizar as variáveis;

- **Total de sentenças do juizado especial:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação nos juizados especiais, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes no juizado especial para padronizar as variáveis.

Já para mensurar a ‘**eficiência econômica relativa**’ as variáveis (*inputs e outputs*) utilizadas foram definidas da seguinte forma:

- **Custo financeiro com pessoal:** consiste no valor (R\$) gasto com pessoal por cada um dos tribunais, no ano-base. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência;
- **Custo financeiro com tecnologia:** consiste no valor (R\$) gasto com tecnologia por cada um dos tribunais, no ano-base. O quantitativo foi dividido pelo número de habitantes (dividido por 100 mil), no intuito de diminuir o impacto da diferença do número populacional na análise da eficiência;
- **Total de processos baixados no 1º grau:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação no 1º grau, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes do 1º grau para padronizar as variáveis;
- **Total de processos baixados no 2º grau:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação no 2º grau, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes do 2º grau para padronizar as variáveis;
- **Total de sentenças do juizado especial:** consiste na quantidade de processos que terminaram sua tramitação nos juizados especiais, no respectivo ano-base. O quantitativo foi dividido pela soma dos casos novos e dos processos pendentes no juizado especial para padronizar as variáveis.

3.7.1 Dimensionamento conceitual para medição da eficiência do TJDFT

Para medir a eficiência relativa do TJDFT, em termos de eficiência técnica e econômica, os critérios de análise foram divididos em duas dimensões: uma que aborda aspectos técnicos, associados com produtividade, e consiste na relação entre recursos humanos e tecnológicos disponíveis e produtos gerados. Outra dimensão que aborda aspectos econômicos, associados com economicidade, e consiste na relação entre recursos financeiros disponíveis e produtos gerados. As análises de ambas dimensões seguem a lógica da análise envoltória de dados (DEA), técnica matemática utilizada no estudo que será explicada com detalhes em tópicos seguintes. Os critérios consistem em variáveis de entrada (*input*) e de saída (*output*) que são consideradas conjuntamente na indicação de níveis relativos de eficiência.

3.7.2 Dimensão da eficiência técnica

Os critérios utilizados para análise dessa dimensão têm o objetivo de medir a eficiência relativa do TJDFT com base na força de trabalho e na tecnologia disponível em função da quantidade de sentenças e decisões. Essa dimensão possui três *inputs*:

1. Quantidade de magistrados por cem mil habitantes;
2. Quantidade de pessoal auxiliar por cem mil habitante;
3. Quantidade de computadores por cem mil habitantes.

Quanto aos *outputs*, também são três:

1. Quantidade de sentenças de 1º grau dividido pelo total de processos de 1º grau;
2. Quantidade de decisões de 2º grau dividido pelo total de processos de 2º grau;
3. Quantidade de sentenças no juizado especial dividido pelo total de processos do juizado especial.

A Figura 2 ilustra os critérios utilizados para a mensuração da eficiência técnica.

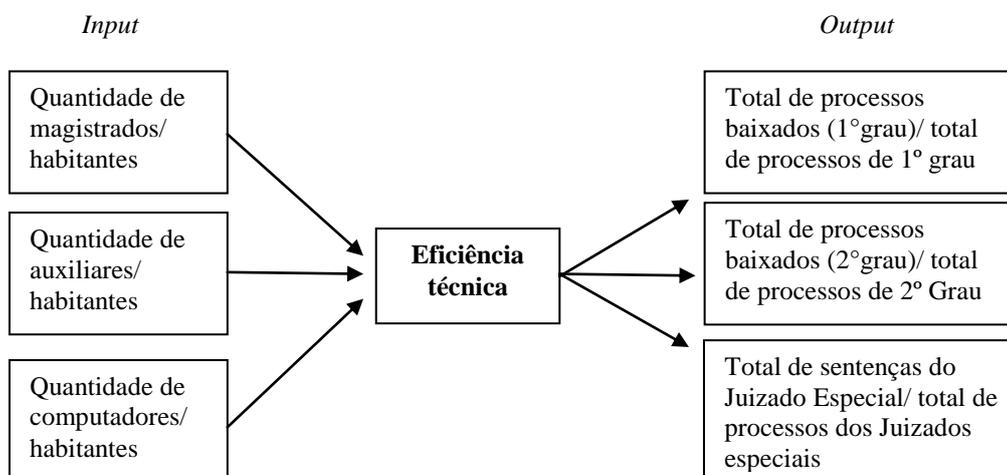


Figura 2 - Critérios da dimensão da eficiência técnica

Fonte: elaborado pelo autor.

3.7.3 Dimensão da eficiência econômica

Os critérios utilizados para análise da dimensão econômica têm como objetivo medir a eficiência relativa do TJDFT com base em seus gastos financeiros. A dimensão possui dois *inputs*:

1. Gasto financeiro com recursos humanos;
2. Gastos financeiros com tecnologia.

Quanto aos *outputs*, são utilizados os mesmos da dimensão anterior:

1. Quantidade de sentenças de 1º grau dividido pelo total de processos de 1º grau;
2. Quantidade de decisões de 2º grau dividido pelo total de processos de 2º grau;
3. Quantidade de sentenças no juizado especial dividido pelo total de processos do juizado especial.

A Figura 3 ilustra os critérios utilizados para a mensuração da eficiência econômica.

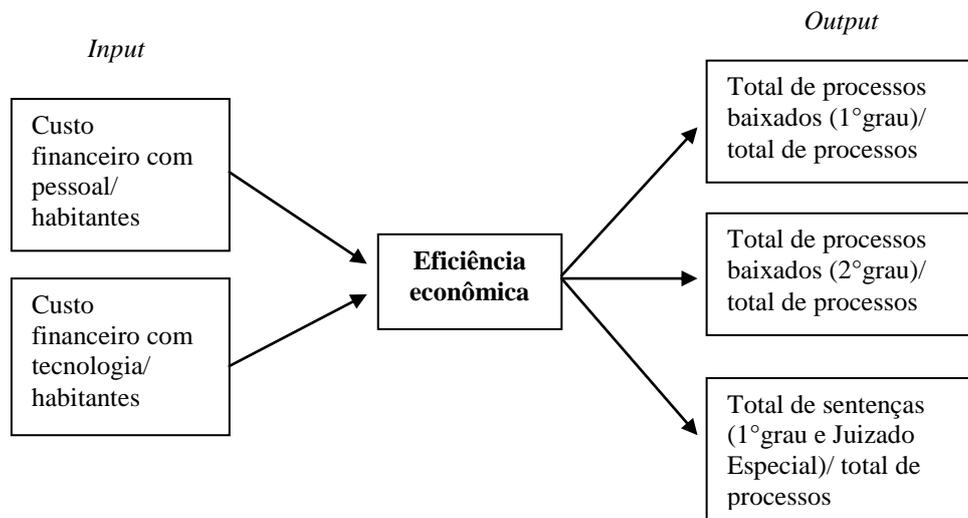


Figura 3 - Critérios da dimensão da eficiência econômica

Fonte: elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta parte do trabalho são demonstrados e discutidos os resultados da pesquisa que, seguindo o método de análise, serão apresentados na seguinte ordem:

1. Caracterização das inovações no TJDFT;
2. Dinâmica das inovações no TJDFT;
3. Eficiência do TJDFT durante o período analisado.

Por último, será apresentada uma análise qualitativa que busca situar as inovações em vista da eficiência identificado ano a ano.

4.1 Caracterização das inovações no TJDFT

Os resultados da pesquisa foram agrupados para possibilitar a criação da Tabela 2, que apresenta o peso de cada fator que compõe a variável de análise quanto a dimensão das características das inovações.

Categoria	Variáveis	Inovações por campo	
Características	Objetivo	Quantidade	Representatividade (%)
	Maior acessibilidade	10	19%
	Melhoria administrativa	23	44%
	Modernização tecnológica	19	37%
	Total de inovações analisadas	52	100%
	Custo	Quantidade	Representatividade (%)
	Alto	1	2%
	Médio	6	12%
	Baixo	45	87%
	Total de inovações analisadas	52	100%
	Abrangência	Quantidade	Representatividade (%)
	Localizada	4	8%
	Regionalizada	48	92%
Total de inovações analisadas	52	100%	

Tabela 2 - Caracterização das inovações quanto ao objetivo, custo e abrangência.
Fonte: resultados da análise da pesquisa.

Analisando os resultados na Tabela 2, observa-se que, quanto ao **objetivo**, a maioria das inovações se caracterizam por buscar melhorias administrativas (44%), entretanto, inovações que buscam modernização tecnológica (37%) e aumento da acessibilidade (19%) também apresentaram números relevantes. Essa informação pode demonstrar que as inovações que vem ocorrendo no TJDFT são adotadas ou geradas em respaldo à estratégia da instituição, ou seja, os agentes envolvidos com o processo inovador do órgão buscam inovar de forma que as melhorias resultantes contribuam para que os objetivos estratégicos do órgão sejam alcançados.

Em relação ao custo das inovações, observa-se que a maior parcela das inovações se enquadra como de baixo custo (87%). Por outro lado, as inovações de médio e alto custo representam 12% e 1% do total, respectivamente. Essa informação pode indicar que há barreiras financeiras inibindo inovações que apresentem custo relevante. Outra possível explicação para esse achado é o fato de o setor público ser notoriamente avesso a riscos, de modo que inovações com alto custo precisam passar por diversas barreiras burocráticas para serem implementadas.

Já em relação à abrangência das inovações, identificou-se que 92% das inovações são regionalizadas, ou seja, ultrapassam os limites do âmbito no qual se originou. Isso é importante, pois pode indicar que o processo de inovação no TJDFT é bem aceito no âmbito institucional, o que permitiria o aproveitamento das melhorias e novidades nas atividades da organização com maior facilidade.

Dando continuidade à análise, ainda quanto à caracterização das inovações, apresenta-se a seguir na Tabela 3, os resultados referentes ao conteúdo tecnológico, tipo e modelo das inovações analisadas.

Categoria	Variáveis	Inovações por campo	
Características	Conteúdo Tecnológico	Quantidade	Representatividade (%)
	Alto	15	29%
	Médio	4	8%
	Baixo	33	63%
	Total de inovações analisadas	52	100%
	Tipo	Quantidade	Representatividade (%)
	Processo	39	75%
	Organizacional	13	25%
	Total de inovações analisadas	52	100%
	Modelo	Quantidade	Representatividade (%)
	Radical	21	40%
	Incremental	31	60%
	Total de inovações analisadas	52	100%

Tabela 3 - Representatividade dos fatores de caracterização das inovações quanto ao conteúdo tecnológico, tipo e modelo.

Fonte: resultados da análise da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, verifica-se que, em relação ao conteúdo tecnológico, a maioria das inovações selecionadas apresenta baixo teor de tecnologia (63%). Por outro lado, a parcela que apresenta alto conteúdo tecnológico (29%) não deixa de ser relevante. Essa relevância é dada pelo fato das inovações tecnológicas exigirem maior capacitação técnicas das pessoas que as realizam. Dessa forma, pode-se considerar essa informação como mais uma indicação de que o processo de inovação no TJDFT caminha juntamente com a estratégia do órgão, visto que a modernização é um dos valores adotados institucionalmente.

Quanto ao tipo das inovações, constata-se que 75% delas é do tipo processo, e 25% do tipo organizacional. Não foi identificada nenhuma inovação do tipo produto, ou seja, nenhuma inovação que resultou na criação de um novo serviço. Isso é compreensível em vista das características inerentes ao setor no qual está inserido o TJDFT. Todavia, é de se destacar que a maioria das inovações está relacionada com melhorias processuais, que devido ao seu caráter prático, são mais facilmente percebidas pelas pessoas, sejam elas os próprios trabalhadores ou os usuários dos serviços.

Analisando os resultados referentes ao ‘modelo’ como visto em Gallouj (2002), é percebida a pequena diferença encontrada entre o número de inovações que se enquadra no modelo radical e o número de inovações que se enquadra no modelo incremental. Pelos números apresentados, o primeiro modelo apresenta 40% e o segundo 60% do total. O destaque fica por conta da quantidade de inovações do modelo radical. Como exposto por Gallouj e Savona (2009), as inovações radicais ocorrem quando as mudanças alteram todo um conjunto de características resultando em algo completamente novo, dessa forma, em tese, requerem maiores esforços para que ocorram. Isso pode indicar que o TJDFT dispõe de agentes inovadores que se propõem a buscar melhorias providas de mudanças agudas nos serviços.

Com todas as informações providas por esta seção do trabalho, pode-se agora fazer uma inferência genérica, restrita à dimensão desta seção do trabalho, em relação à maneira como se caracterizam as inovações que ocorreram no TJDFT, no período coberto pela pesquisa. Em termos gerais, as inovações geralmente resultam em melhorias administrativas, apresentam baixo custo, são regionalizadas, apresentam baixo conteúdo tecnológico, são do tipo processo e se enquadram no modelo de inovação incremental, conforme ilustrado no Quadro 3.

Objetivo	Custo	Abrangência	Conteúdo tecnológico	Tipo	Modelo
Melhoria Administrativa	Baixo	Regionalizadas	Baixo	Processo	Incremental

Quadro 3 - Características mais frequentes das inovações no TJDFT

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Dinâmica das inovações no TJDFT

Nesta seção, inicialmente, são apresentados os resultados referente à identificação das variáveis relacionadas à dinâmica das inovações no TJDFT. Em segundo lugar, é feita uma análise das barreiras à essas inovações, levando-se em consideração os resultados demonstrados. A Tabela 4, apresenta esses resultados.

Categoria	Variáveis	Inovações por campo	
Dinâmica	Caráter	Quantidade	Representatividade (%)
	Endógeno	52	100%
	Exógeno	0	0%
	Total de inovações analisadas	52	100%
	Relação com a estratégia do órgão	Quantidade	Representatividade (%)
	Alinhada	52	100%
	Não Alinhada	0	0%
	Total de inovações analisadas	52	100%
	Forças internas	Quantidade	Representatividade (%)
	Trabalhadores	22	42%
	Administração	30	58%
	Total de inovações analisadas	52	100%
	Forças externas	Quantidade	Representatividade (%)
	Influência Direta	33	63%
	Influência Ambiental	19	37%
Total de inovações analisadas	52	100%	

Tabela 4 - Representatividade dos fatores da dinâmica das inovações
 Fonte: resultados da análise da pesquisa.

Os resultados obtidos demonstram que as inovações têm caráter endógeno e são alinhadas à estratégia do órgão. Em outras palavras, as inovações no TJDFT são originadas no âmbito do órgão e buscam atender aos seus objetivos quanto à instituição.

Um contraste em comparação com o estudo elaborado por Vargas e Zawislak (2007) é que os trabalhadores representam grande parte das forças internas que agem no processo inovador dentro do TJDFT. Isso leva a crer que o quadro de pessoal do TJDFT apresenta um amplo engajamento no processo de busca de melhorias.

Quanto às forças externas, percebe-se que a influência direta, exercida principalmente pelos usuários do serviço, é a mais representativa. Todavia, a influência ambiental também demonstra que interage de forma relevante nesse processo. Isso pode significar que o TJDFT oferece maior permissividade para que a interação entre forças internas e externas ocorra, o que, a princípio, é algo positivo.

4.2.1 Barreiras à inovação

Esta seção foi realizada por meio de uma análise qualitativa das informações disponíveis nos textos das inovações, especificamente nas seções relacionadas com “dificuldades encontradas no processo de implementação das inovações”. De modo geral, foram encontradas quatro importantes barreiras à inovação, relacionadas principalmente às forças internas, que podem ser assim descritas:

- a) **Obediência à legislação:** como o TJDFT é um órgão integrante do setor judiciário, obviamente ele é regido pelas leis que regem o setor. Diferentemente da iniciativa privada, os órgãos públicos só podem fazer aquilo que está permitido em lei. Dessa forma, as inovações devem primeiramente obedecer à legislação vigente assim como o regimento interno do órgão.
- b) **Processo burocrático:** as inovações, antes de serem implementadas, devem passar por um processo burocrático de aprovação, a não ser que sejam inovações de pouca relevância, o que não é o caso das inovações selecionadas.
- c) **Cultura organizacional:** constitui uma das barreiras mais relevantes à inovação. A permissividade, identificada até aqui, do TJDFT para com o processo inovador não altera o fato de que mudanças, mesmo que sejam pra melhor, passam por um processo de aceitação, geralmente lento, devido à cultura organizacional. Esse processo é um dos principais dificultadores da absorção de novos conceitos.
- d) **Características individuais:** as pessoas dentro de uma organização, especialmente no TJDFT, que é um órgão que emprega um grande número de pessoas, divergem muito quanto às suas capacidades, hábitos e valores. Essas diferenças geralmente atuam como barreiras à inovação, pois uma melhoria pode ser facilmente implementando para determinado grupo de pessoas, enquanto para outro pode encontrar muita dificuldade.

4.3 Eficiência no TJDF

Nesta parte dos resultados, será apresentada a eficiência do TJDFT entre 2004 e 2010 que, para os fins do estudo proposto, consiste em quatro medidas diferentes e inter-relacionadas: a) eficiência técnica relativa, b) eficiência econômica relativa, c) carga de trabalho e d) taxa de congestionamento. Como o intuito do trabalho é apenas analisar as inovações em função do contexto da eficiência, não serão abordadas possíveis razões que motivam a variação da eficiência.

Nos tópicos seguintes, serão apresentados cada uma das medidas consideradas na avaliação da eficiência do TJDFT.

4.3.1 Eficiência técnica relativa

Um dos critérios para se medir a eficiência do TJDFT é o nível relativo de eficiência técnica. O nível de eficiência técnica mede a capacidade do órgão quanto à gestão dos recursos disponíveis em função os produtos gerados. Os níveis de eficiência técnica do TJDFT ao longo do período coberto pela pesquisa estão apresentados na Tabela 5.

Eficiência Técnica (TJDFT)	
Ano	Índice
2004	38%
2005	42%
2006	42%
2007	39%
2008	37%
2009	24%
2010	26%
Média	35%

Tabela 5 – Níveis de eficiência técnica do TJDFT, de 2004 a 2010.
Fonte: resultados da pesquisa.

Nota-se que os níveis de eficiência técnica do TJDFT, no período analisado, demonstram uma alta entre 2004 e 2006, uma queda entre 2006 e 2009, e uma nova alta a partir de então. No Gráfico 1, essa variação pode ser observada de forma mais clara.

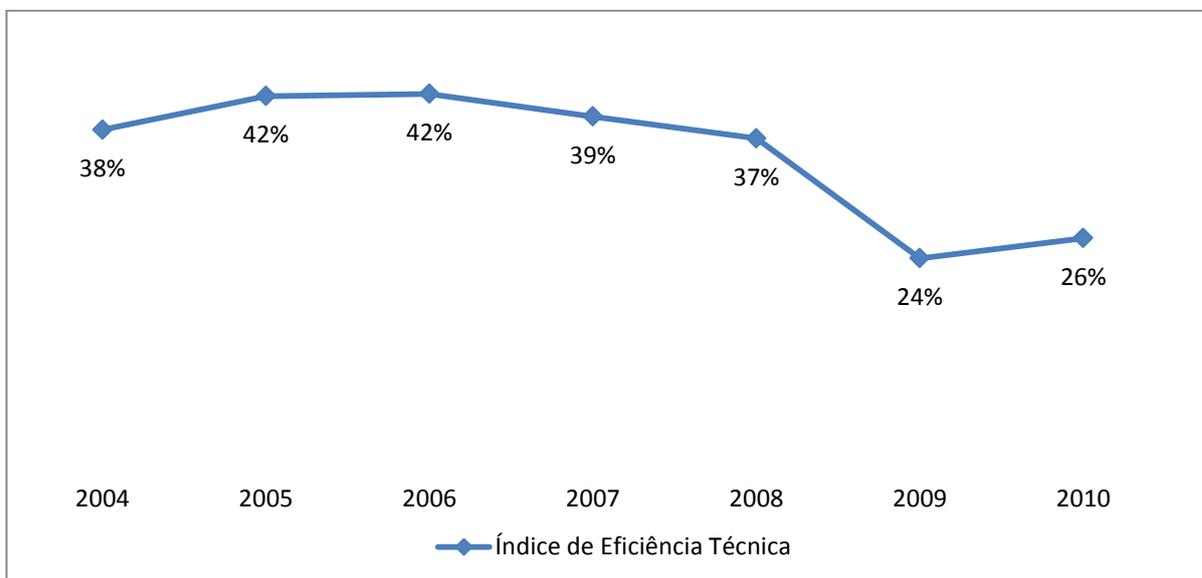


Gráfico 1 - Eficiência Técnica do TJDFT de 2004 a 2010

Fonte: resultados da pesquisa.

Esses valores indicam certa inconstância dos índices. Apesar da estratégia do TJDFT contemplar o aumento da eficiência como um dos objetivos estratégicos formalmente definidos, observa-se que, na prática, esse objetivo não está sendo alcançado.

4.3.2 Eficiência econômica relativa

O nível de eficiência econômica analisa a eficiência do TJDFT quanto à gestão financeira dos recursos de que dispõe. É importante para medir o quão bem os recursos financeiros são gastos para execução das atividades do órgão. Quanto maior o índice, maior a eficiência do órgão. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 6.

Eficiência Econômica (TJDFT)	
Ano	Índice
2004	16%
2005	16%
2006	20%
2007	20%
2008	31%
2009	13%
2010	12%
Média	18%

Tabela 6 – Níveis de eficiência econômica do TJDFT, de 2004 a 2010.
 Fonte: resultados da pesquisa.

Percebe-se que os níveis de eficiência econômica se mantiveram dentro de um patamar razoavelmente próximo durante o período analisado. Com exceção do ano de 2008, no qual o órgão apresentou um nível de eficiência de 31%, os demais níveis ficaram entre a faixa de 10% a 20%.

Uma observação que merece destaque é que, após o ano de 2008, o nível de eficiência econômica do TJDFT passou a um nível inferior a todos os outros anos estudados, 13% em 2009, e ainda pior em 2010, quando apresentou o nível de 12%. O Gráfico 2 apresenta uma demonstração visual desses valores.

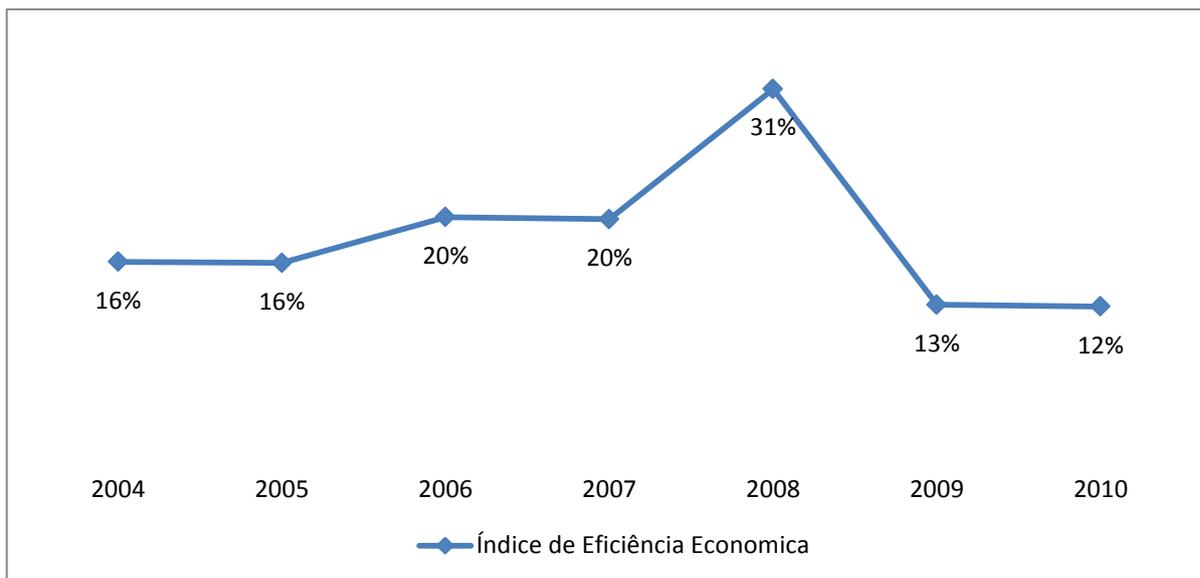


Gráfico 2 - Eficiência Econômica do TJDFE de 2004 a 2010

Fonte: resultados da pesquisa.

4.3.3 Carga de trabalho e taxa de congestionamento

Os resultados referentes à carga de trabalho e à taxa de congestionamento do TJDFE são apresentados nessa seção de forma conjunta. Dessa forma, é possível associar mais facilmente um índice ao outro, permitindo a obtenção de informações mais completas. Por exemplo, quando se observa a carga de trabalho dos anos de 2004 e 2005, obtém-se a informação de que nesses anos cada magistrado do TJDFE teve um número X de processos sob sua responsabilidade. Entretanto, ao unir essa informação com a informação obtida pela análise da carga de trabalho pode-se identificar intuitivamente o comportamento da eficiência técnica do órgão. A Tabela 7 apresenta esses dados.

Carga de Trabalho e Taxa de Congestionamento do (TJDFT)			
Carga de Trabalho		Taxa de Congestionamento	
Ano	Taxa	Ano	Taxa
2003	3,940	2003	67.27%
2004	1,719	2004	57.80%
2005	1,806	2005	58.30%
2006	1,819	2006	54.90%
2007	1,756	2007	55.30%
2008	1,995	2008	69.10%
2009	3,038	2009	84.05%
2010	4,223	2010	83.00%

Tabela 7 - Carga de Trabalho e Taxa de Congestionamento do TJDFT de 2003 a 2010

Fonte: resultados da pesquisa.

A informação mais importante que pode ser obtida desses dados é a de que a taxa de congestionamento reduziu no mesmo período em que houve uma queda da carga de trabalho. Isso é normal visto que com menos processos para julgar, os magistrados levam menos tempo para concluir um julgamento. Um detalhe importante que pode ser identificado é que a variação da taxa de congestionamento pra situações de alta da carga de trabalho não apresenta a mesma proporção para as situações de baixa. Por não dispor de maiores informações sobre o que ocorreu nesses anos não é possível tirar conclusões sobre essa questão, de qualquer forma é importante que seja destacada.

Nos Gráficos 3 e 4 estão representadas visualmente as variações da carga de trabalho e da taxa de congestionamento do TJDFT entre 2003 e 2010.

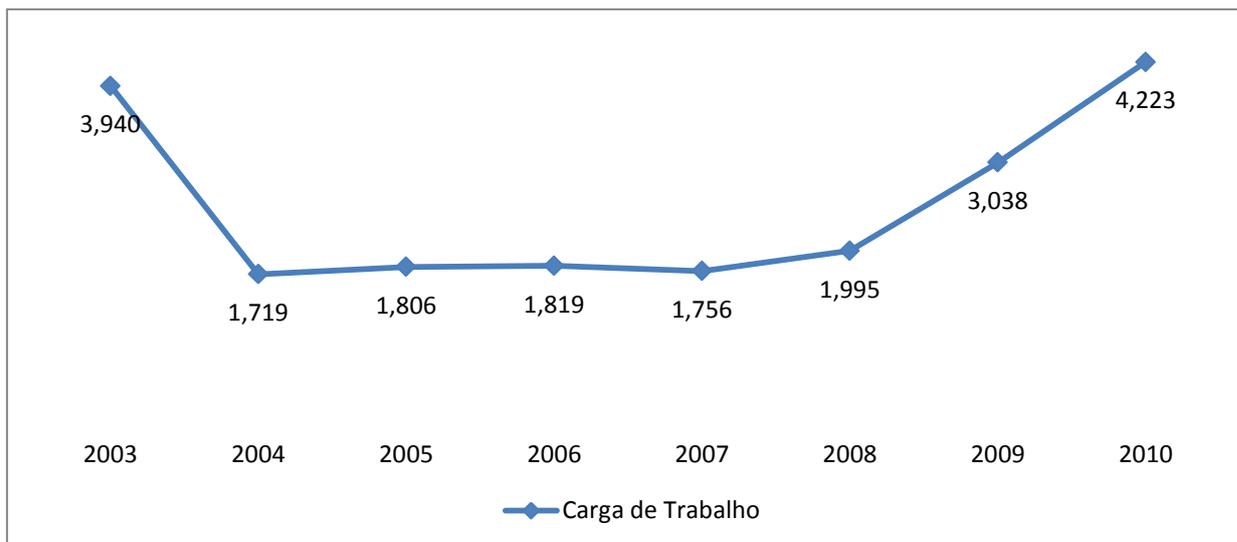


Gráfico 3 - Carga de Trabalho do TJDFR de 2003 a 2010

Fonte: resultados da pesquisa.

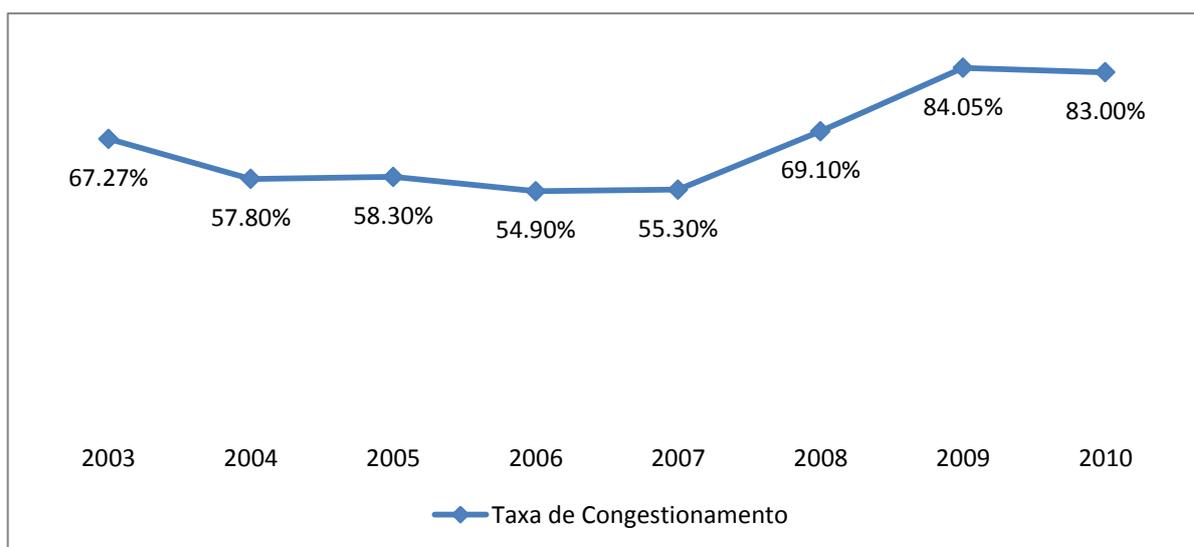


Gráfico 4 - Taxa de Congestionamento do TJDFR de 2003 a 2010

Fonte: resultados da pesquisa.

4.3.4 Surgimento de inovações em função da eficiência

Para que pudesse ser feita a contextualização das inovações identificadas em vista da eficiência identificada no período de 2004 a 2010, foram combinados os dados obtidos pela pesquisa, conforme demonstrado no Quadro 4.

Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Eficiência do TJDFT	RUIM	BOA	BOA	RUIM	BOA	RUIM	BOA	
Características	Objetivo	Melhoria Administrativa	Maior Acesso	Modernização Tecnológica	Empate (Acesso e Modernização)	Não	Melhoria Administrativa	Melhoria Administrativa
	Custo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Não	Baixo	Baixo
	Abrangência	Regionalizada	Regionalizada	Regionalizada	Regionalizada	Não	Regionalizada	Regionalizada
	Conteúdo Tecnológico	Baixo	Baixo	Alto	Empate (Alto e Baixo)	Não	Baixo	Baixo
	Tipo	Processo	Processo	Processo	Processo	Não	Processo	Processo
	Modelo	Empate	Radical	Incremental	Incremental	Não	Incremental	Incremental
Dinâmicas	Caráter	Endógeno	Endógeno	Endógeno	Endógeno	Não	Endógeno	Endógeno
	Relação com a estratégia	Alinhada	Alinhada	Alinhada	Alinhada	Não	Alinhada	Alinhada
	Forças Internas	Administração	Administração	Administração	Administração	Não	Administração	Administração
	Forças Externas	Influência Direta	Influência Direta	Influência Direta	Influência Direta	Não	Influência Direta	Influência Direta

Quadro 4 – Fatores mais frequentes x eficiência anual do TJDFT

Fonte: resultados obtidos na pesquisa.

O objetivo dessa combinação é tentar situar o surgimento de inovações de acordo com o contexto da eficiência do TJDFT, a fim de se verificar se há algum padrão de surgimento de inovações de acordo com as diferentes situações identificadas.

A análise das informações obtidas com esse cruzamento de dados não proporcionou informações que permitam dizer que um tipo específico de inovação se situa com maior regularidade em um determinado contexto de eficiência. Portanto, o que esses dados sugerem é que o processo inovador transcorre de forma autônoma dentro do TJDFT.

Levando-se em consideração todas as informações coletadas, verifica-se que as inovações dentro do TJDFT apresentam conexões muito mais fortes com a estratégia do órgão do que com qualquer outro fator.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por meio de uma pesquisa descritiva e qualitativa, buscou-se caracterizar no presente trabalho as inovações que ocorreram no TJDFT, no período de 2004 a 2010. O estudo teve como objetivo principal a identificação, descrição e classificação dessas inovações. Como adicional, buscou-se situar as inovações de acordo com a eficiência do órgão durante o período da análise. Para atingir o objetivo estipulado, foi elaborado um método de análise fundamentado nos principais conceitos disponíveis sobre inovações em serviços.

A abordagem baseada em serviços proporcionou a identificação ‘tipos’ de inovação. Sundbo e Gallouj (1998) demonstraram que as inovações podem ser de quatro tipos: de produto, de processo, organizacional e de mercado. Dessas quatro possibilidades, duas foram amplamente encontradas dentro do TJDFT, inovações de processo e inovações organizacionais.

A abordagem integradora, que busca integrar a análise de bens e serviços em uma mesma teoria de inovação, proporcionou a noção de que um produto, seja um bem ou um serviço, pode ser representado por uma série de vetores de características e competências conectados. Assim, é possível definir modelos e trajetórias de inovações em serviços observando as características tangíveis e intangíveis de usuários, de provedores e dos próprios serviços (GALLOUJ, 2002). Dessa forma, o que a abordagem sugere é uma visão da inovação como processo e não como resultado. Portanto, de acordo com Gallouj e Savona (2009), ao invés da identificação de tipos de inovação, são identificados e utilizados modelos de inovação. Dos modelos propostos por Gallouj (2002), os modelos radical e incremental foram selecionados pelo motivo de que quase todas as inovações do TJDFT recaem sobre um deles.

Em adição aos conceitos de Gallouj (2002) e Sundbo e Gallouj (1998b), a análise das inovações realizada por este trabalho seguiu também a perspectiva da análise da dinâmica como exposto nos resultados do trabalho de Vargas (2002). Assim, através da análise da dinâmica, identificou-se as forças internas e externas que apresentam maior interação no processo de inovação do TJDFT, que no caso são, no âmbito interno, a administração central – porém, recebendo forte colaboração dos trabalhadores – e, no âmbito externo, os atores que exercem influência direta no processo, que, no caso do TJDFT, são os usuários/clientes dos serviços de justiça.

Essa constatação sustenta o caráter endógeno das inovações em serviços, e vai de encontro ao proposto pela abordagem tecnicista, fortemente influenciada por Barras (1986),

segundo o qual as inovações em serviços ocorrem através da adoção de novas tecnologias propiciadas pela indústria e seriam, portanto, de caráter exógeno.

Também foi visto que todas as inovações no TJDFT estavam alinhadas com algum aspecto da estratégia do órgão, como, por exemplo, a busca por maior eficiência ou aumento da acessibilidade aos serviços judiciários.

A base conceitual adotada possibilitou a caracterização das inovações identificadas quanto a aspectos relacionados ao objetivo, custo, abrangência, conteúdo tecnológico, tipo, e modelo das inovações do TJDFT, o que, por consequência, gerou a seguinte constatação: as inovações no TJDFT são, na maioria das vezes, relacionadas com melhorias administrativas, de baixo custo, ultrapassam o ambiente organizacional no qual surgiram e apresentam baixo conteúdo tecnológico. Em adição a isso, observa-se que a maior parcela das inovações identificadas enquadra-se como do tipo inovação de processo. Por último, retomando o conceito de Gallouj (2002), que diz que a inovação incremental acontece quando há uma adição, substituição ou eliminação de uma característica, sem que se altere o sistema como um todo, identificou-se o modelo de inovação incremental como o mais comum dentre as inovações analisadas.

Paralelamente ao trabalho de identificação das características das inovações no TJDFT e a dinâmica do seu processo, fez-se uma análise que buscou identificar a eficiência do TJDFT durante o período de 2004 a 2010. As informações que os resultados do estudo forneceram possibilitaram a reconstrução de cenários baseados em critérios de eficiência da organização que, por sua vez, foram utilizados para situar o contexto de surgimento das inovações selecionadas. Essa contextualização poderia servir também para indicar a existência de algum tipo de relação entre o contexto referente à eficiência e o surgimento de inovações. Entretanto, os resultados não mostraram nenhum padrão de surgimento de inovações em função da eficiência.

Se for levado em consideração a última constatação obtida através da análise da dinâmica pode-se dizer que, se há algum fator que favoreça ou estimule o surgimento das inovações no TJDFT, ele estaria ligado à estratégia do órgão e não à algum contexto relacionado com a eficiência. Tendo isso em vista, infere-se que as inovações no TJDFT ocorrem de maneira autônoma e, até certo ponto, independente.

Com as informações obtidas considera-se que os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados, entretanto algumas ressalvas devem ser levadas em consideração para que não ocorram mal entendidos quanto aos resultados da pesquisa, essas ressalvas estão sumarizadas a seguir:

- O estudo é qualitativo, portanto as conclusões não podem ser generalizadas para outros tribunais;
- Foram utilizados somente dados secundários;
- Os critérios utilizados para medir o desempenho do TJDFT podem não refletir a realidade do tribunal.

Levando as limitações em consideração são feitas então as seguintes sugestões para um estudo futuro:

- Expandir a análise a outros tribunais além do TJDFT.
- Relacionar as inovações com os serviços elementares dos tribunais;
- Levar outros critérios em consideração, como, por exemplo, critérios cívicos, de imagem e de relacionamento.

Dessa maneira, a análise possibilitará maior precisão quanto à veracidade das reflexões a respeito das inovações assim como uma contextualização mais abrangente.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, F. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRAS, Richard. **Towards a theory of innovation in services**. *Research Policy*, v.15, p. 161-173, 1986.
- BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **On justification: economies of worth**. Princeton University Press, 2006.
- CASTRO, A.S. **Indicadores básicos e desempenho da justiça estadual de primeiro grau no Brasil**. IPEA, Brasília, 2011.
- CHARNES, A.; COOPER, W.; LEWIN, A.; SEIFORD, L. (eds). **Data Envelopment Analysis**. Theory, methodology, and applications. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1994.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Avaliação do Desempenho Judicial: Desafios, experiências internacionais e perspectivas**. CNJ, Departamento de Pesquisas Judiciárias, Abril, 2011.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Banco de boas práticas de gestão**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas>. Acesso em: 20 out. 2011.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Justiça em números**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros/relatorios>. Acesso em: 31 out. 2011.
- DJELLAL, F., GALLOUJ, F. **Measuring and improving productivity in services: issues, strategies and challenges**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- GALLOUJ, F. **Towards a neo-Schumpeterian theory of innovation in services?** *Science and public policy*, v. 24, n. 6, p. 405-420, 1997.
- GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.
- GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R; ANDREASSI, T. (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 1.
- GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v.19, 2009.
- HARRISON, D.; KLEIN, J.; BROWNE, P. Social innovation, social enterprise and service. In: GALLOUJ, F.; DJELLAU, F. (eds.) **The handbook of innovation and services**. A multi-disciplinary perspective. Edward Elgar, p.197-218, 2010.

HAUKNES, J. **Services in innovation**. Innovation in services. Stepreport, n.13, 1998.

INSTITUTO INNOVARE. **Banco de boas práticas do Prêmio Innovare**. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br>>. Acesso em: 17 out. 2011.

SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.

SUNDBO, J; GALLOUJ, F. **Innovation as a loosely coupled system in services**. SI4S topical paper, n.4, 1998a.

SUNDBO, J; GALLOUJ, F. **Innovation in services**. SI4S synthesis paper, n. 2, 1998b.

VARGAS, E. R. **Inovação em serviços**: casos de hospitais porto-alegrenses. Porto Alegre, 2002. Dissertação (de Mestrado). PPGA/EA/UFRGS.

VARGAS, E. R.; BOHER, C. T.; FERREIRA, L. B.; MOREIRA, M. F.. **A Pesquisa Sobre Inovação em Serviços no Brasil**: Estágio Atual, Desafios e Perspectivas. PPGA Universidade de Brasília, 8-11. Trabalho apresentado no 1º Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços, Brasília, 2010.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. A Dinâmica da Inovação em Serviços Hospitalares. In: BERNARDES, R; ANDREASSI, T. (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 19.

YEUNG, L; AZEVEDO, P. F. **Uma Análise Econômica e uma Mensuração Quantitativa da Qualidade das Decisões Judiciais Brasileiras**. In: 38º Encontro Nacional de Economia, 2010, Salvador, BA - BRASIL. Anais do 38º Encontro Nacional de Economia, 2010.

YEUNG, L; AZEVEDO, P. F. Measuring efficiency of Brazilian courts with data envelopment analysis (DEA). **Journal of Management Mathematics Advance**, v.4, p.1-14, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAWISLAK, P. A. **Gestão da inovação tecnológica e competitividade industrial**: uma proposta para o caso brasileiro. In: Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, V.1, p.157-173. Anais do 19º ENANPAD, 1995.

APÊNDICES

Apêndice A – Caracterização das inovações quanto ao objetivo, custo e abrangência

Quadro 5 - Caracterização das inovações quanto ao objetivo, custo e abrangência

Identificação da Inovação			Classificação quanto ao(a)		
Item	Nome	Ano	Objetivo	Custo	Abrangência
1	Atendimento Itinerante Juizado Especial Cível	2004	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
2	Automação de pauta de julgamento	2004	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
3	Certificação digital	2004	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
4	Comissão de qualidade de vida do TJDF	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
5	Conciliação	2004	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
6	Conciliação em acidentes de trânsito	2004	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
7	Confecção Imediata de todos documentos requisitados pelo Magistrado após a audiência	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Localizada
8	Curso de Capacitação de Conciliadores	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
9	Desburocratização da Justiça Criminal por meio de parceria institucional e consulta-envio eletrônico de laudos periciais da Polícia	2004	Modernização tecnológica	Baixo	Localizada
10	Digitalização dos processos nos juizados especiais cíveis	2004	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
11	Disponibilização em CD-ROM dos Periódicos do TJDF	2004	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
12	Drive-thru de processos	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
13	Equipe interdisciplinar da área de saúde	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
14	Juizado Central Criminal	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
15	Manual gerencial de gabinetes de magistrados Vademecum	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
16	Ouvidoria	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
17	Pagamento de exames de DNA	2004	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
18	Pagamento Imediato da Dívida	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
19	Programa de melhoria gerencial	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
20	Projeto Justiça Comunitária	2004	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
21	Revista interna gerencial TJDF	2004	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
22	Sistema de Informação da Instituição - digital	2004	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
23	Sistema de Informação em Pasta Funcional Virtual	2004	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
24	Sistema Eletrônico de acompanhamento processual das 1ª e 2ª instâncias	2004	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada

(continua)

Quadro 5 - Caracterização das inovações quanto ao objetivo, custo e abrangência (conclusão)

Identificação da Inovação			Classificação quanto ao(a)		
Item	Nome	Ano	Objetivo	Custo	Abrangência
25	Programa de estímulo a mediação	2005	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
26	Assinatura e Certificação Digital na Presidência do TJDFT	2006	Modernização tecnológica	Baixo	Localizada
27	Otimização e celeridade de práticas cartorárias	2006	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
28	Programa de estímulo a mediação - atualização	2006	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
29	Projeto de modernização dos arquivos do TJDFT	2006	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
30	Sistema de gestão integrada da informação da justiça do Trabalho	2006	Modernização tecnológica	Alto	Regionalizada
31	Sistema Justiça Moderna	2006	Modernização tecnológica	Médio	Regionalizada
32	Modernização da ouvidoria geral do TJDFT	2007	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
33	Programa de estímulo a mediação	2007	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
34	AJUD-10	2009	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
35	Conciliar é 10	2009	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
36	Envio eletrônico de notas taquigráficas	2009	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
37	Justiça na era virtual	2009	Modernização tecnológica	Médio	Regionalizada
38	Precificação Racional de Acordos Judiciais	2009	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
39	Programa Integrar	2009	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
40	Acórdão tempo real notas taquigráficas	2010	Modernização tecnológica	Médio	Regionalizada
41	Desburocratização da Justiça Criminal	2010	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
42	Desenvolvimento racionalização fluxo procedimentos contratações aquisições	2010	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
43	Gerenciamento Eletrônico de Documentos de Recursos Humanos GEDRH	2010	Modernização tecnológica	Baixo	Localizada
44	Instalação Cabines Protocolo Expresso	2010	Melhoria administrativa	Médio	Regionalizada
45	Investigação Oficiosa de Paternidade - Lei nº 8.560-1992	2010	Maior acesso	Baixo	Regionalizada
46	Jus-Redator (Software de Automatização de Redação de Sentenças)	2010	Modernização tecnológica	Baixo	Regionalizada
47	Programa de Racionalização Administrativa PRORA	2010	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
48	Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho	2010	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
49	Redução orçamento material consumo	2010	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
50	Sistema e-Jur	2010	Modernização tecnológica	Médio	Regionalizada
51	SOL - Sistema de Orientação e Locomoção Segura no DF e Entorno	2010	Melhoria administrativa	Baixo	Regionalizada
52	Implantação sistema Gestão Qualidade	2010	Melhoria administrativa	Médio	Regionalizada

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice B – Caracterização das inovações quanto ao conteúdo tecnológico, tipo e modelo

Quadro 6 - Caracterização das inovações quanto ao conteúdo tecnológico, tipo e modelo

Identificação da Inovação			Classificação quanto ao		
Item	Nome	Ano	Conteúdo Tecnológico	Tipo	Modelo
1	Atendimento Itinerante Juizado Especial Cível	2004	Baixo	Processo	Radical
2	Automação de pauta de julgamento	2004	Alto	Processo	Incremental
3	Certificação digital	2004	Médio	Processo	Radical
4	Comissão de qualidade de vida do TJDF	2004	Baixo	Organizacional	Radical
5	Conciliação	2004	Baixo	Processo	Radical
6	Conciliação em acidentes de trânsito	2004	Baixo	Processo	Incremental
7	Confecção Imediata de todos documentos requisitados pelo Magistrado após a audiência	2004	Baixo	Processo	Incremental
8	Curso de Capacitação de Conciliadores	2004	Baixo	Organizacional	Radical
9	Desburocratização da Justiça Criminal por meio de parceria institucional e consulta/envio eletrônico de laudos periciais da Polícia	2004	Alto	Processo	Incremental
10	Digitalização dos processos nos juizados especiais cíveis	2004	Alto	Processo	Radical
11	Disponibilização em CD-ROM dos Periódicos do TJDF	2004	Médio	Processo	Incremental
12	Drive-thru de processos	2004	Baixo	Processo	Radical
13	Equipe interdisciplinar da área de saúde	2004	Baixo	Organizacional	Incremental
14	Juizado Central Criminal	2004	Baixo	Organizacional	Radical
15	Manual gerencial de gabinetes de magistrados Vademecum	2004	Baixo	Organizacional	Incremental
16	Ouvidoria	2004	Baixo	Organizacional	Radical
17	Pagamento de exames de DNA	2004	Baixo	Processo	Radical
18	Pagamento Imediato da Dívida	2004	Baixo	Processo	Incremental
19	Programa de melhoria gerencial	2004	Baixo	Organizacional	Incremental
20	Projeto Justiça Comunitária	2004	Baixo	Produto	Radical
21	Revista interna gerencial TJDF	2004	Baixo	Processo	Incremental
22	Sistema de Informação da Instituição - digital	2004	Alto	Processo	Radical
23	Sistema de Informação em Pasta Funcional Virtual	2004	Alto	Processo	Incremental
24	Sistema Eletrônico de acompanhamento processual das 1ª e 2ª instâncias	2004	Alto	Processo	Incremental
25	Programa de estímulo a mediação	2005	Baixo	Processo	Radical
26	Assinatura e Certificação Digital na Presidência do TJDF	2006	Médio	Processo	Radical
27	Otimização e celeridade de práticas cartorárias	2006	Baixo	Processo	Incremental
28	Programa de estímulo a mediação - atualização	2006	Baixo	Organizacional	Incremental
29	Projeto de modernização dos arquivos do TJDF	2006	Alto	Processo	Incremental
30	Sistema de gestão integrada da informação da justiça do Trabalho	2006	Alto	Organizacional	Incremental
31	Sistema Justiça Moderna	2006	Alto	Processo	Radical
32	Modernização da ouvidoria geral do TJDF	2007	Alto	Processo	Incremental
33	Programa de estímulo a mediação	2007	Baixo	Processo	Incremental
34	AJUD-10	2009	Baixo	Processo	Incremental
35	Conciliar é 10	2009	Baixo	Processo	Incremental

(continua)

Quadro 6 – Caracterização das inovações quanto ao conteúdo tecnológico, tipo e modelo (conclusão)

Identificação da Inovação			Classificação quanto ao		
Item	Nome	Ano	Conteúdo Tecnológico	Tipo	Modelo
36	Envio eletrônico de notas taquigráficas	2009	Médio	Processo	Radical
37	Justiça na era virtual	2009	Alto	Processo	Radical
38	Precificação Racional de Acordos Judiciais	2009	Baixo	Processo	Incremental
39	Programa Integrar	2009	Baixo	Organizacional	Incremental
40	Acórdão tempo real notas taquigráficas	2010	Alto	Processo	Radical
41	Desburocratização da Justiça Criminal	2010	Baixo	Processo	Incremental
42	Desenvolvimento racionalização fluxo procedimentos contratações aquisições	2010	Baixo	Organizacional	Incremental
43	Gerenciamento Eletrônico de Documentos de Recursos Humanos GEDRH	2010	Alto	Processo	Incremental
44	Instalação Cabines Protocolo Expresso	2010	Baixo	Processo	Radical
45	Investigação Oficiosa de Paternidade - Lei nº 8.560-1992	2010	Baixo	Processo	Incremental
46	Jus-Redator (Software de Automatização de Redação de Sentenças)	2010	Alto	Processo	Radical
47	Programa de Racionalização Administrativa PRORA	2010	Baixo	Organizacional	Incremental
48	Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho	2010	Baixo	Organizacional	Incremental
49	Redução orçamento material consumo	2010	Baixo	Processo	Incremental
50	Sistema e-Jur	2010	Alto	Processo	Radical
51	SOL - Sistema de Orientação e Locomoção Segura no DF e Entorno	2010	Baixo	Processo	Incremental
52	Implantação sistema Gestão Qualidade	2010	Baixo	Organizacional	Incremental

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice C – Dinâmica das inovações

Quadro 7 - Descrição das Inovações quanto à Dinâmica

Identificação da Inovação			Relação quanto ao/a			
Item	Nome	Ano	Caráter	Estratégia	Fr. Internas	Fr. Externas
1	Atendimento Itinerante Juizado Especial Cível	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
2	Automação de pauta de julgamento	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
3	Certificação digital	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
4	Comissão de qualidade de vida do TJDF	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental
5	Conciliação	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
6	Conciliação em acidentes de trânsito	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
7	Confecção Imediata de todos documentos requisitados pelo Magistrado após a audiência	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
8	Curso de Capacitação de Conciliadores	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental
9	Desburocratização da Justiça Criminal por meio de parceria institucional e consulta-envio eletrônico de laudos periciais da Polícia	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Ambiental
10	Digitalização dos processos nos juizados especiais cíveis	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
11	Disponibilização em CD-ROM dos Periódicos do TJDF	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Ambiental
12	Drive-thru de processos	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
13	Equipe interdisciplinar da área de saúde	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Ambiental
14	Juizado Central Criminal	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental
15	Manual gerencial de gabinetes de magistrados Vademecum	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Ambiental
16	Ouvidoria	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
17	Pagamento de exames de DNA	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
18	Pagamento Imediato da Dívida - Álvaro Luís de Araújo Ciarlini	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental
19	Programa de melhoria gerencial	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental
20	Projeto Justiça Comunitária	2004	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
21	Revista interna gerencial TJDF	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental
22	Sistema de Informação da Instituição - digital	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
23	Sistema de Informação em Pasta Funcional Virtual	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta

(continua)

Quadro 7 - Descrição das Inovações quanto à Dinâmica (continuação)

Identificação da Inovação			Relação quanto ao(a)			
Item	Nome	Ano	Caráter	Estratégia	Fr. Internas	Fr. Externas
24	Sistema Eletrônico de acompanhamento processual das 1ª e 2ª instâncias	2004	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
25	Programa de estímulo a mediação	2005	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
26	Assinatura e Certificação Digital na Presidência do TJDF	2006	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
27	Otimização e celeridade de práticas cartorárias	2006	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Ambiental
28	Programa de estímulo a mediação - atualização	2006	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
29	Projeto de modernização dos arquivos do TJDF	2006	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
30	Sistema de gestão integrada da informação da justiça do Trabalho	2006	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental
31	Sistema Justiça Moderna	2006	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
32	Modernização da ouvidoria geral do TJDF	2007	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
33	Programa de estímulo a mediação	2007	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
34	AJUD-10	2009	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Ambiental
35	Conciliar é 10	2009	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
36	Envio eletrônico de notas taquigráficas	2009	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
37	Justiça na era virtual	2009	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
38	Precificação Racional de Acordos Judiciais	2009	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
39	Programa Integrar	2009	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Ambiental
40	Acórdão tempo real notas taquigráficas	2010	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
41	Desburocratização da Justiça Criminal	2010	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental
42	Desenvolvimento racionalização fluxo procedimentos contratações aquisições	2010	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental
43	Gerenciamento Eletrônico de Documentos de Recursos Humanos GEDRH	2010	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
44	Instalação Cabines Protocolo Expresso	2010	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
45	Investigação Oficiosa de Paternidade - Lei nº 8.560-1992	2010	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
46	Jus-Redator (Software de Automatização de Redação de Sentenças)	2010	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta

(continua)

Quadro 7 - Descrição das Inovações quanto à Dinâmica (conclusão)

Identificação da Inovação			Relação quanto ao/a			
Item	Nome	Ano	Caráter	Estratégia	Fr. Internas	Fr. Externas
47	Programa de Racionalização Administrativa PRORA	2010	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
48	Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho	2010	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Ambiental
49	Redução orçamento material consumo	2010	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Ambiental
50	Sistema e-Jur	2010	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Direta
51	SOL - Sistema de Orientação e Locomoção Segura no DF e Entorno	2010	Endógeno	Alinhado	Trabalhadores	Influência Direta
52	Implantação sistema Gestão Qualidade	2010	Endógeno	Alinhado	Administração	Influência Ambiental

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice D – Barreiras à inovação identificadas

Quadro 8 – Barreiras à inovação identificadas na pesquisa

Identificação da Inovação			Barreiras
Item	Nome	Ano	
1	Atendimento Itinerante Juizado Especial Cível	2004	Limitações geográficas, efetivo, recursos financeiros
2	Automação de pauta de julgamento	2004	Limitações tecnológicas
3	Certificação digital	2004	Limitações tecnológicas e financeiras
4	Comissão de qualidade de vida do TJDF	2004	Burocracia institucional
5	Conciliação	2004	Capacitação dos Conciliadores
6	Conciliação em acidentes de trânsito	2004	Limitações Geográficas e de efetivo
7	Confecção Imediata de todos documentos requisitados pelo Magistrado após a audiência	2004	Nenhuma
8	Curso de Capacitação de Conciliadores	2004	Limitações financeiras
9	Desburocratização da Justiça Criminal por meio de parceria institucional e consulta-envio eletrônico de laudos periciais da Polícia	2004	Limitações tecnológicas, legais e institucionais
10	Digitalização dos processos nos juizados especiais cíveis	2004	Limitações tecnológicas e financeiras
11	Disponibilização em CD-ROM dos Periódicos do TJDF	2004	Limitações tecnológicas e financeiras
12	Drive-thru de processos	2004	Limitações de espaço físico e financeiras
13	Equipe interdisciplinar da área de saúde	2004	Cultura Organizacional
14	Juizado Central Criminal	2004	Burocracia institucional
15	Manual gerencial de gabinetes de magistrados Vademecum	2004	Cultura Organizacional
16	Ouvidoria	2004	Burocracia institucional
17	Pagamento de exames de DNA	2004	Recursos Financeiros
18	Pagamento Imediato da Dívida - Álvaro Luís de Araújo Ciarlini	2004	Nenhuma
19	Programa de melhoria gerencial	2004	Cultura Organizacional
20	Projeto Justiça Comunitária	2004	Limitações financeiras
21	Revista interna gerencial TJDF	2004	Limitações financeiras
22	Sistema de Informação da Instituição - digital	2004	Limitações tecnológicas e financeiras
23	Sistema de Informação em Pasta Funcional Virtual	2004	Limitações tecnológicas e financeiras
24	Sistema Eletrônico de acompanhamento processual das 1ª e 2ª instâncias	2004	Limitações tecnológicas e financeiras
25	Programa de estímulo a mediação	2005	Limitações de efetivo, legais e baixo conhecimento sobre o tema pelos profissionais atuantes na área
26	Assinatura e Certificação Digital na Presidência do TJDF	2006	Nenhuma
27	Otimização e celeridade de práticas cartorárias	2006	Cultura Organizacional
28	Programa de estímulo a mediação - atualização	2006	Limitações de efetivo, baixo conhecimento sobre o tema pelos profissionais atuantes na área

(continua)

Quadro 8 – Barreiras à inovação identificadas na pesquisa (conclusão)

Identificação da Inovação			Barreiras
Item	Nome	Ano	
28	Programa de estímulo a mediação - atualização	2006	Limitações de efetivo, baixo conhecimento sobre o tema pelos profissionais atuantes na área
29	Projeto de modernização dos arquivos do TJDFT	2006	Limitações de efetivo especializado e financeiras
30	Sistema de gestão integrada da informação da justiça do Trabalho	2006	Cultura Organizacional
31	Sistema Justiça Moderna	2006	Cultura Organizacional
32	Modernização da ouvidoria geral do TJDFT	2007	Limitações de efetivo
33	Programa de estímulo a mediação	2007	Limitações de efetivo, legais e baixo conhecimento sobre o tema pelos profissionais atuantes na área
34	AJUD-10	2009	Cultura Organizacional
35	Conciliar é 10	2009	Limitações de efetivo especializado
36	Envio eletrônico de notas taquigráficas	2009	Limitações tecnológicas, Cultura Organizacional
37	Justiça na era virtual	2009	Limitações tecnológicas, financeiras e Cultura Organizacional
38	Precificação Racional de Acordos Judiciais	2009	Baixo nível de conhecimento dos profissionais atuantes na área sobre os conceitos necessários a conciliação
39	Programa Integrar	2009	Cultura Organizacional
40	Acórdão tempo real notas taquigráficas	2010	Limitações financeiras e cultura organizacional
41	Desburocratização da Justiça Criminal	2010	Limitações tecnológicas
42	Desenvolvimento racionalização fluxo procedimentos contratações aquisições	2010	Cultura Organizacional
43	Gerenciamento Eletrônico de Documentos de Recursos Humanos GEDRH	2010	Limitações tecnológicas
44	Instalação Cabines Protocolo Expresso	2010	Limitações tecnológicas, físicas, financeiras e de efetivo
45	Investigação Oficiosa de Paternidade - Lei nº 8.560-1992	2010	Limitações de efetivo
46	Jus-Redator (Software de Automatização de Redação de Sentenças)	2010	Nenhuma
47	Programa de Racionalização Administrativa PRORA	2010	Nenhuma
48	Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho	2010	Limitações financeiras e cultura organizacional
49	Redução orçamento material consumo	2010	Cultura Organizacional
50	Sistema e-Jur	2010	Limitações de efetivo e cultura organizacional
51	SOL - Sistema de Orientação e Locomoção Segura no DF e Entorno	2010	Limitações legais, financeiras, de efetivo especializado e burocráticas
52	Implantação sistema Gestão Qualidade	2010	Limitações financeiras e alta dependência de serviços especializados

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice E – Eficiência Técnica dos Tribunais

Classificação	Estado	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Média
1º	Amazonas	100%	100%	94%	100%	100%	74%	100%	95%
2º	Maranhão	86%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	95%
3º	Ceará	100%	100%	100%	100%	100%	63%	100%	95%
4º	Rio de Janeiro	D/I**	100%	100%	100%	100%	73%	91%	94%
5º	Sergipe	94%	95%	100%	100%	100%	65%	100%	93%
6º	Alagoas	D/I*	D/I*	100%	100%	100%	D/I*	69%	92%
7º	Paraná	100%	100%	98%	100%	100%	85%	62%	92%
8º	Paraíba	83%	100%	94%	100%	100%	74%	87%	91%
9º	Minas Gerais	85%	100%	85%	99%	100%	72%	87%	90%
10º	Goiás	100%	76%	100%	74%	96%	61%	86%	85%
11º	Rio Grande do Sul	90%	79%	86%	86%	83%	80%	86%	84%
12º	Rondônia	100%	100%	100%	100%	93%	49%	47%	84%
13º	Pará	37%	63%	77%	100%	100%	100%	100%	82%
14º	Rio Grande do Norte	71%	59%	73%	91%	100%	D/I*	70%	77%
15º	Pernambuco	89%	100%	85%	85%	78%	43%	58%	77%
16º	Amapá	D/I*	100%	74%	67%	100%	59%	52%	75%
17º	Acre	95%	62%	70%	86%	100%	43%	63%	74%
18º	Bahia	47%	73%	69%	61%	77%	100%	D/I*	71%
19º	Mato Grosso do Sul	76%	66%	66%	69%	72%	43%	71%	66%
20º	Tocantins	32%	63%	64%	100%	100%	33%	41%	62%
21º	São Paulo	69%	66%	60%	55%	62%	45%	69%	61%
22º	Distrito Federal	63%	65%	61%	57%	54%	40%	44%	55%
23º	Santa Catarina	53%	57%	60%	58%	56%	53%	32%	53%
24º	Mato Grosso	47%	52%	54%	67%	D/I*	42%	45%	51%
25º	Espírito Santo	D/I*	35%	39%	67%	66%	46%	43%	49%
26º	Roraima	40%	37%	46%	68%	52%	47%	42%	47%
27º	Piauí	100%	D/I*						

Tabela 8 - Nível de eficiência técnica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Dados indisponíveis.

Apêndice F – Eficiência Econômica dos Tribunais

Classificação	Estado	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Média
1º	Ceará	100%	90%	100%	100%	93%	100%	100%	98%
2º	Paraíba	93%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	98%
3º	Sergipe	100%	100%	97%	100%	100%	76%	100%	96%
4º	Maranhão	78%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	95%
5º	Goiás	100%	43%	74%	100%	100%	95%	100%	88%
6º	Pernambuco	100%	100%	91%	100%	87%	62%	71%	87%
7º	Alagoas	D/I*	D/I*	100%	96%	74%	D/I*	78%	87%
8º	Paraná	100%	97%	64%	100%	100%	68%	80%	87%
9º	Rio Grande do Norte	70%	100%	76%	100%	100%	D/I*	63%	85%
10º	Amapá	D/I*	100%	100%	100%	97%	46%	61%	84%
11º	Pará	30%	58%	70%	100%	100%	100%	97%	79%
12º	Rondônia	100%	81%	100%	88%	71%	48%	46%	76%
13º	Tocantins	49%	100%	62%	100%	100%	74%	45%	76%
14º	Amazonas	100%	60%	56%	56%	73%	56%	97%	71%
15º	Minas Gerais	46%	50%	62%	72%	68%	91%	73%	66%
16º	Bahia	47%	54%	45%	52%	62%	100%	100%	66%
17º	Rio Grande do Sul	45%	38%	59%	70%	64%	79%	81%	62%
18º	Mato Grosso do Sul	66%	56%	64%	60%	56%	53%	70%	61%
19º	Rio de Janeiro	61%	40%	64%	74%	62%	51%	50%	57%
20º	Acre	58%	35%	52%	60%	82%	45%	58%	56%
21º	Roraima	45%	31%	46%	92%	100%	32%	36%	55%
22º	Santa Catarina	47%	42%	63%	58%	44%	44%	48%	50%
23º	Mato Grosso	54%	31%	40%	64%	39%	58%	48%	48%
24º	Espírito Santo	D/I*	41%	40%	52%	55%	43%	36%	45%
25º	São Paulo	36%	32%	40%	42%	38%	39%	58%	41%
26º	Distrito Federal	16%	16%	20%	20%	31%	13%	12%	18%
27º	Piauí	100%	100%	D/I*	D/I*	D/I*	D/I*	D/I*	D/I*

Tabela 9 - Nível de eficiência econômica dos tribunais estaduais de justiça, de 2004 a 2010.

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Dados indisponíveis.