

INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE ESCALAS DE MENSURAÇÃO

TAMILLY VIRISSIMO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

MICHELINE GAIA HOFFMANN

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

RAFAEL TEZZA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem o apoio financeiro da Fapesc e da UDESC para a realização deste trabalho.

INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE ESCALAS DE MENSURAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Um longo percurso histórico gradualmente reconfigurou o papel das organizações, dos agentes e das políticas frente à inovação, exigindo um reposicionamento do Estado nesse sentido. Tradicionalmente, o setor público é entendido como responsável pela resiliência e estabilidade das sociedades, e por moldar os resultados públicos por meio da formulação de políticas e de instituições públicas (MAZZUCATO; KATTEL, 2020). No entanto, a necessidade de mudança na administração se mostra imperiosa pela carência nos modelos institucionais que vinham sendo adotados e do crescimento dos *wicked problems* (RITTEL; WEBER, 1973; ANSELL; TORFING, 2014; CAVALCANTE; CUNHA, 2017) – problemas de elevada severidade e cuja rota de solução não está plenamente mapeável.

Outrossim, há demandas por melhores serviços e mais participação no *policymaking*, com governos mais efetivos e eficientes, também como forma de garantir legitimidade no setor público para lidar com os *wicked problems* (TRISCHLER; SCOTT, 2015; BEKKERS; EDELENBOS; STEIJN, 2011). Essa nova postura é requerida ainda que se admita que o ambiente em que operam alguns órgãos públicos caracteriza-se por relativo grau de estabilidade em face da natureza monopolista de grande parte das suas atividades ou por uma cultura organizacional adversa ao risco (TONURIST; KATTEL; LEMBER, 2015).

Dentre estes problemas complexos, perversos e que ainda não encontraram uma solução mapeada, estão demandas afetas ao Poder Judiciário. De acordo com o relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça, a taxa de congestionamento, isto é, percentual de processos aguardando solução definitiva, alcançou 68,5% em 2019 (CNJ, 2020). Esta taxa representa a morosidade do sistema jurídico no Brasil, que traz repercussões, como insegurança jurídica, desestímulo à procura de justiça, sensação de impunidade, descrédito do Poder Judiciário em virtude da prescrição de desvios da lei, dentre outros. Vieira e Pinheiro (2008) destacam que a morosidade do Sistema Judiciário brasileiro resulta em consequências danosas à sociedade diante da ineficácia da tutela jurisdicional, com impactos negativos na economia do país.

À vista disso, a complexidade desta problemática reverbera em um *trade-off* entre acesso ao Judiciário e sua administração. Segundo Zanferdini e Mazzo (2015, p. 90), o Judiciário tem se preocupado “em garantir o acesso dos cidadãos aos órgãos judiciais, criando-se a falsa impressão de que o acesso à Justiça se esgota no acesso ao Poder Judiciário” e que estaria apto para resolver todos os conflitos, no entanto, há de se considerar as consequências que a sobrecarga de trabalho acarretaria.

Na tentativa de superar parte desses problemas, em 2004, a Emenda Constitucional nº45 promove a Reforma do Poder Judiciário. A emenda criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com o objetivo de aperfeiçoar o controle e a transparência administrativa, atuando como gestor central dos tribunais e controlador externo dos atos de administração judiciária (STJ, 2021). No mesmo ano foi instituído o Prêmio Inovare, no afã de identificar, divulgar e difundir práticas que contribuam para o aprimoramento da Justiça no Brasil (INSTITUTO INNOVARE, 2021). Ademais, com foco em inovação de estruturas organizacionais, 35% dos Laboratórios de Inovação no Setor Público no Brasil estão no Poder Judiciário e no Ministério Público. Trata-se de um movimento mais recente, com as primeiras experiências tendo surgido em 2017 e a maioria criadas em 2019 (SANO, 2020).

No entanto, ainda que, desde os anos 2000, exista uma preocupação em adotar inovações na Justiça, não se sabe ao certo como este processo ocorre nessas organizações (CASTRO; GUIMARÃES, 2020). Como sugerem Sousa e Guimarães (2014), a inovação em

organizações da Justiça constitui um campo que carece de ser explorado, se comparado com estudos de inovação na administração pública em geral. Ainda que, por outro lado, exista um avanço do tema na prática, há um descompasso da sua consolidação no campo teórico. O sistema de Justiça normalmente é mais percebido por seu estoque de recursos morais e saberes jurídicos do que pela sua capacidade de resposta célere às demandas da sociedade (CASTRO; GUIMARÃES, 2019).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Em vista disso, é necessário o aprofundamento teórico e a evidenciação empírica do fenômeno da inovação nos órgãos que compõem o Poder Judiciário. Este processo de inovação, um enclave específico da Administração Pública, parece ser influenciado por variáveis de distintos níveis, desde o institucional mais amplo até o individual, passando pelos níveis organizacional e interorganizacional (CASTRO; GUIMARAES, 2019).

Ainda assim, esta complexidade de variáveis é própria dos *wicked problems*. Nesse sentido, a teorização deve levar em conta a maneira como estes constructos referentes a inovação se inter-relacionam e como acontece o processo de mensuração, que envolve a especificação das variáveis que servem como substitutos para os conceitos e constructos (HAIR JR. *et al.*, 2005; DEVELLIS, 2012).

Frente a esta necessidade de consolidação teórica da inovação no Poder Judiciário, o objetivo deste estudo é analisar o processo de construção de escalas de medidas de inovação no setor público no contexto do Poder Judiciário.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A literatura de inovação ao contexto público diferencia-se do setor privado (CLAUSEN; DEMIRCIUGLU; ALSOS, 2020), com estudos transdisciplinares (DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2013) e envolvem questões centrais sobre gestão estratégica, *design thinking*, processos inovadores propriamente ditos (ESPINOSA-CRISTIA, 2019) e os impactos da co-produção (FLEDDERUS, 2015).

Mesmo sem uma unidade conceitual, Osborne e Brown (2005) defendem que a inovação significa a introdução de novos elementos em um serviço público, na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual. A Comissão Europeia (2013) define como o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à organização.

Sobre o tema, Osborne (2013) indica que a inovação no serviço público é eminentemente sobre um serviço e não um produto. No serviço, consumo e produção ocorrem simultaneamente. Assim, o serviço público é essencialmente co-produzido, com a experiência do usuário (TRISCHLER; SCOTT, 2015; AGGER; SØRENSEN, 2018; LEWIS; RICARD; KLIJN, 2018). Dessa forma, o valor em serviço não é criado ou entregue, ele emerge do momento da verdade, da interação.

Karo e Kattel (2015), na tentativa de enquadrar as funções do Estado na temática da inovação, as dividem em seis grandes formatos, sendo i) investimento público, ii) inovação via compras públicas; iii) inovações institucionais econômicas; iv) inovações institucionais políticas; v) inovação em serviços públicos e; vi) inovação organizacional.

Apesar de todas estas possibilidades, Cavalcante (2019) apresenta que a conjuntura é de superação das estratégias reformistas, que apresentam altos custos transacionais e

resultados aquém do planejado. Com isso, o foco atual passa a ser as estratégias pragmáticas de melhorias incrementais e constantes. Mas o autor também entende que a heterogeneidade dos casos mostra que não há uma receita para todos. Nesse sentido, o estudo de inovação no setor público deve se adequar às especificidades dos contextos. Como é o caso das organizações que compõem o sistema judiciário, dado seu caráter altamente institucionalizado (CASTRO; GUIMARÃES, 2019).

2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO NO CONTEXTO DO PODER JUDICIÁRIO

Dentre as especificidades do Poder Judiciário, Motta (2010) observa que magistrados, procuradores e defensores públicos respondem às demandas sociais por meio de análises individuais, gerando a tendência a um trabalho isolado, aumentando a distância entre pares, e fortalecendo a crença na independência de suas tarefas. Campos (2009) alerta que esse alto grau de autonomia nos processos de trabalho cria uma separação excessiva entre a área técnica e administrativa e pode desenvolver conflitos, impedindo a co-produção na prestação do serviço. Essas idiosincrasias, que são próprias das organizações da Justiça, geram naturalmente laços frágeis de coordenação e controle e podem contribuir negativamente para a inovação (CASTRO; GUIMARÃES, 2019).

Apesar da importância da inovação, o sistema de Justiça tem uma longa história de conservadorismo institucional, que sufoca a mudança e evita o risco (BAXTER; SCHOEMAN; GOFFIN, 2015). Apesar das mudanças advindas da Constituição Federal de 1988, ainda existe um descrédito da população brasileira a respeito dos serviços do sistema de Justiça, sendo frequentes as críticas ao desempenho do Poder Judiciário, suscitando aspectos como inoperância, anacronismo e desigualdade de acesso a seus serviços (CASTRO; GUIMARÃES, 2019).

Segundo Willis, Mastrofski e Weisburd (2007), a inovação se mostra um caminho essencial para enfrentar os desafios do sistema de Justiça e, portanto, carece de ser fomentada regularmente. Para tanto, é necessário que seus órgãos tenham à disposição mecanismos que estimulem e implementem ideias inovadoras, com a participação de diversos atores, nos mais diferentes níveis hierárquicos. A assunção de riscos deve ser prevalente na Administração da Justiça, com oportunidades para as pessoas desenvolverem suas competências com ênfase no estímulo à inovação. Tal contexto evidencia que as características da organização e do ambiente institucional afetam mutuamente o sucesso da inovação na Justiça.

Nesse sentido, Sousa e Guimarães (2018) realizaram um estudo entre os tribunais trabalhistas brasileiros e mostraram que, para o período de 2003 a 2013, as cortes apresentaram maior variação positiva no desempenho com a adoção da inovação. Comparando os índices calculados com as variáveis de recurso, foi encontrada uma relação significativa e positiva entre o índice relacionado com a adoção da inovação e as variáveis investimento em treinamento e índice de processo eletrônico, enquanto houve correlação negativa com o investimento em TIC.

Também estudando tribunais trabalhistas, Neves e Arruda Filho (2020) observaram com a avaliação dos fatores que influenciaram a adoção do sistema eletrônico PJE, o comportamento de rejeições e aceitações no processo de adoção da inovação, bem como os fatores que influenciaram o uso da inovação tecnológica.

A inovação especificamente aplicada ao contexto do Poder Judiciário demonstra uma série de interfaces tecnológicas, comportamentais e dentre inúmeros níveis organizacionais, o que demanda estudos que analisem estas diferentes dimensões do constructo inovação, possível de ser analisada por uma série de variáveis latentes.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza exploratória, caracterizando-se como qualitativo descritivo, tendo como método de investigação a revisão sistemática. Para o alcance do objetivo proposto, em junho de 2021 foi realizado um levantamento bibliográfico junto às bases de dados visando levantar a produção científica que mostrasse o estado da arte sobre o assunto. Para tanto, foram utilizados os descritores “innovation” AND (“justice*” OR “judiciary” OR “court”) AND (“scale” OR “SEM” OR “factor analysis” OR “quantitative research”). As pesquisas foram feitas nas bases de dados EBSCOhost Online Research Database, SciELO Citation Index (Web of Science) e SCOPUS (Elsevier), sem restrição de tempo de publicação. Os resultados alcançados estão descritos na Tabela 1 .

Tabela 1 - Resultados da revisão sistemática

Base de dados	Nº de artigos
Scopus	74
Ebsco	30
Web of science	3
Total disponível	107
Selecionados	4

Fonte: bases de dados consultadas, 2021.

O número de artigos coletados versus os artigos selecionados pode ser explicado pelo fato dos três descritores definidos serem de fácil acesso nas bases, porém não alinhados ao foco desta pesquisa, qual seja, o desenvolvimento ou aplicação de escalas sobre inovação no contexto do Poder Judiciário. Assim, como forma de seleção dos artigos, considerou-se a sua adequabilidade ao constructo em estudo e a indicação de que o estudo realizou uma análise empírica quantitativa.

Enquanto se desenhava quais seriam os descritores a serem utilizados, observou-se que não se mostrava necessário reduzir “innovation” ao contexto público, pois os resultados que continham o Poder Judiciário de fato, já abarcavam os conceitos específicos de inovação no setor público. Assim, na sistematização do material, foram excluídos os trabalhos que traziam o descritor “justice”, mas que não fossem ligados ao Poder Judiciário enquanto um órgão público. Um dos trabalhos não integrou esta amostra por ter realizado o desenvolvimento e validação de uma escala para avaliar a inovação, desempenho e recursos, sem considerar variáveis latentes. Outros foram excluídos, pois faziam análises contextuais e longitudinais da implantação de programas e políticas inovadoras no Poder Judiciário, mas sem análise do constructo inovação em si.

Com o resultado de poucos artigos advindos da revisão sistemática, a fim de aumentar o portfólio de artigos para análise foi realizada uma busca adicional no *google scholar*, que resultou em outro artigo, considerado significativo para a temática. Dessa forma, foi incluído nesta pesquisa, totalizando 4 artigos selecionados. Na sequência, depois da leitura dos artigos selecionados, foi elaborada uma tabela, Tabela 2, contendo as principais características dos artigos, as quais foram consideradas para a análise de acordo com as instruções de DeVellis (2012) sobre elaboração de escalas.

O roteiro proposto pelo autor para elaboração de escalas indica o seguinte sequenciamento para análise dos modelos: 1. Clareza do que se pretende medir; 2. Geração dos itens da escala; 3. Determinação do formato da medida; 4. Revisão dos itens iniciais por especialistas no tema; 5. Consideração da inclusão de itens de validação; 6. Realização de pré-testes; 7. Avaliação dos itens; 8. Otimização do tamanho da escala.

Destaca-se não fazer parte do escopo desta pesquisa a análise dos resultados e conclusões obtidos pelos estudos, mas, especificamente, o processo de construção das escalas

de medida de inovação no Poder Judiciário, conforme os passos preconizados por DeVellis (2012).

4 DISCUSSÃO

Tendo em vista o panorama geral de trabalhos envolvidos nesta pesquisa, apresenta-se a seguir, na Tabela 2 - Síntese dos instrumentos de medida e escala analisados uma breve contextualização dos estudos e síntese dos instrumentos de medidas e escalas utilizadas em cada artigo.

Tabela 2 - Síntese dos instrumentos de medida e escala analisados

AUTOR	TIPO DE ANÁLISE	DIMENSÕES	ITENS	ESCALA	ALFA DE CRONBACH	AMOSTRA
Castro e Guimarães (2020)	AFE, AFC e MEE	<i>Ambiente Institucional; Liderança; Recursos Organizacionais; Comportamento inovador e Relações de Cooperação</i>	52	Escala baseada no estudo de Castro e Guimaraes (2019). Questionário proposto pelos autores.	0,78 – 0,96	527
Rêgo, Teixeira e Silva Filho (2019)	AFE e regressão logística	Para os advogados: <i>Competências do prestador do serviço; Resultados do serviço para o Poder Judiciário; Resultados do serviço de conciliação judicial para o cidadão.</i> Para as partes litigantes: <i>acréscimo da dimensão Coprodução.</i>	Para os advogados: 15 Para as partes litigantes: 16	Escala proposta pelos autores. Dados secundários da Pesquisa de satisfação da conciliação judicial do TJDFT.	0,642 - 0,968	1.735 partes litigantes e 764 advogados
Teixeira, Rêgo e Silva Filho (2020)	AFE, regressão logística e análise de conteúdo	<i>Competências do mediador; Características Materiais e Imateriais de Prestação do serviço; Coprodução das partes litigantes; Resultados para o Judiciário; Resultados para o cidadão.</i>	26 itens quantitativos e 2 qualitativos	Escala proposta pelos autores. Dados secundários da Pesquisa de Satisfação dos Usuários (PSU) – TJDFT	0,647 – 0,897	312
Machado et al.,	Análise de Componentes Principais e	<i>Inovações de Processo e/ou Organizacionais</i>	14	Escala proposta pelos	0,92 – 0,921	162

(2018	Análise Fatorial	e <i>Inovações de Serviço</i> .		autores, baseados em Djellal e Gallouj (2005) e Gallouj e Weinstein (1997). Questionário proposto pelos autores.		
-------	------------------	---------------------------------	--	--	--	--

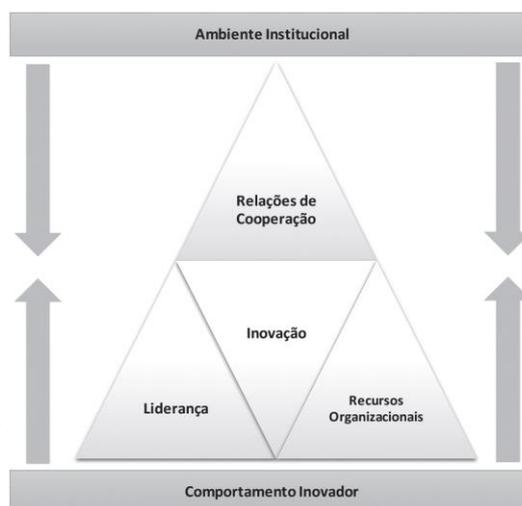
Fonte: elaborada pelos autores (2021)

Feita a análise geral das características e atributos métricos que compõem os artigos estudados, é realizada, a seguir, as análises individuais de cada pesquisa. Ao fim, se apresenta o Quadro 1, que compila o alcance ou não de cada etapa do roteiro proposto pelo autor.

4.1 “AMBIENTE ORIENTADO À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA: O PONTO DE VISTA DE ATORES INTERNOS” (CASTRO E GUIMARAES, 2020)

O objetivo do estudo de Castro e Guimarães (2020) foi identificar variáveis e dimensões que influenciam o ambiente orientado à inovação em organizações da Justiça e validar uma escala de diagnóstico. Para tanto, os autores criaram um instrumento considerando as dimensões propostas por Castro e Guimaraes (2019), expressos na Figura 2. O modelo desenvolvido pelos autores em 2019 foi construído com base na teoria da inovação e no institucionalismo organizacional, identificando-se 5 dimensões que podem afetar a inovação em organizações da Justiça: ambiente institucional; recursos organizacionais; relações de cooperação; liderança; e comportamento inovador.

Figura 1 -Dimensões que influenciam a inovação em organizações da Justiça



Fonte: Castro e Guimaraes (2019)

Ainda que as hipóteses não tenham sido explicitadas, a *clareza do que se pretendia medir* (DEVELLIS, 2012) fica evidente pela fundamentação teórica desenvolvida, a coerência com o modelo utilizado e o processo de elaboração dos itens, com base em entrevistas e análise de estudos correlatos. As entrevistas aconteceram com agentes e órgãos que atuam no

âmbito do Poder Judiciário, com um roteiro semiestruturado. Posteriormente, os dados das entrevistas foram analisados com apoio de técnicas de análise de conteúdo, seguindo o recomendado por Bardin (2011). Quanto à análise de estudos correlatos, foi utilizada a Escala de Orientação para Inovação em Organizações Públicas, proposta por Rezende Junior, Guimarães e Bilhim (2013); e a Escala de Indutores e Barreiras à Inovação em Gestão, de Brandão (2012).

De acordo com os autores, a *geração dos itens da escala* (DEVELLIS, 2012) seguiram as recomendações de Pasquali (2010), representando um comportamento, não uma abstração, além de expressar uma única ideia. Esta etapa resultou na versão preliminar do instrumento com 60 itens, que foram submetidos à *revisão dos itens iniciais por especialistas no tema* (DEVELLIS, 2012). Para análise de especialistas foram selecionados cinco professores universitários e dois estudantes de doutorado da área de administração pública. Também foi realizada análise semântica por um defensor público, dois juízes e dois servidores de tribunais.

Como *formato de medida* (DEVELLIS, 2012), os 52 itens que restaram das análises compuseram um questionário com respostas padronizadas em uma escala tipo Likert. Os dados coletados foram analisados com o auxílio de técnicas de análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e modelagem por equações estruturais. Em cada uma das técnicas, foram feitos testes estatísticos e estruturais para *avaliar os itens* (DEVELLIS, 2012).

A fim de *otimizar o tamanho da escala* (DEVELLIS, 2012), prosseguiu-se à validação dos indicadores, utilizando três critérios: desconsideração dos itens com carga fatorial menor que 0,3, descarte de itens com carga fatorial complexa e retirada de itens com comunalidade. Após essas análises os 52 itens do questionário foram reduzidos a 24 e um item foi transferido de dimensão.

Sem fazer distinção entre as amostras para Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória, esta teve o objetivo de ratificar e ajustar o modelo final obtido de forma a otimizar o ajuste. Foram mantidos os 24 itens, que constitui a Escala de Orientação à Inovação na Justiça e estimados diversos modelos.

Não foram identificadas ações no sentido de *incluir itens de validação e a realização de pré-testes* (DEVELLIS, 2012). Os autores apontaram limitações e possibilidades de melhoria ao modelo. As dimensões Comportamento Inovador e Recursos Organizacionais, apresentaram um número considerável de cargas complexas (carga fatorial não desprezível em mais de um fator), e indicam a possibilidade de aperfeiçoamento dos itens que medem esses dois construtos.

4.2 “OS EFEITOS DA COPRODUÇÃO NOS RESULTADOS DA CONCILIAÇÃO JUDICIAL: A PERCEPÇÃO DA SOCIEDADE SOBRE UM SERVIÇO INOVADOR” (RÊGO, TEIXEIRA E SILVA FILHO, 2019)

O estudo de Rêgo, Teixeira e Silva Filho (2019) examinou os efeitos da coprodução e das competências do prestador de serviços nos resultados da conciliação judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), a partir da percepção de satisfação das partes litigantes e dos advogados usuários do serviço. A conciliação judicial, que consiste em uma única audiência na qual as partes, perante um conciliador, podem entrar em acordo, buscando a melhor solução para os envolvidos (BRASIL, 2014).

O estudo foi selecionado para esta pesquisa pois, a conciliação judicial se enquadra em uma prática inovadora no Poder Judiciário que visa a aumentar a eficiência e o valor gerado pelos serviços de Justiça e trata-se de um processo coproduzido, no qual os usuários participam da prestação dos serviços públicos. Para alcançar o objetivo proposto, o estudo de

Rêgo, Teixeira e Silva Filho (2019) utilizou dados secundários provenientes da pesquisa de satisfação do usuário elaborada e aplicada pela equipe técnica do TJDFT.

A *clareza do que se pretende medir* (DEVELLIS, 2012) se expressa pela relação entre os objetivos propostos pelo estudo e os constructos competências do prestador do serviço, coprodução e a percepção dos resultados da conciliação judicial para os cidadãos e para o Poder Judiciário, fazendo distinção entre os públicos “parte litigante” e “advogados”. A distinção entre os dois grupos se confirmou através de testes U de Mann-Whitney que indicaram que existe diferença estatística significativa entre os grupos. Desta forma, encontra-se a confluência de teoria, especificidade e clareza, requerida por Devellis (2012).

O questionário utilizado pelos autores é a “Pesquisa de satisfação da conciliação judicial do TJDFT” elaborada pelos servidores do TJDFT. A *geração dos itens da escala* (DEVELLIS, 2012) foi realizada em 2012, após a realização de levantamento de outros sistemas de avaliações existentes, benchmarking em órgãos públicos brasileiros e tribunais norte-americanos, consultas às resoluções e aos normativos do CNJ e pesquisas acadêmicas sobre parâmetros utilizados em pesquisas de qualidade em serviços de conciliação no âmbito nacional e internacional. O *formato de medida* (DEVELLIS, 2012) adotado foram perguntas dicotômicas e categóricas, sem especificação do tipo de questionário.

A *revisão dos itens iniciais por especialistas no tema* (DEVELLIS, 2012) aconteceu com a participação de servidores, supervisores e coordenadores do tribunal, bem como com os cidadãos usuários do serviço. Apesar desta validação semântica, o instrumento não passou por nenhum *pré-teste* (DEVELLIS, 2012).

Para *avaliar os itens* (DEVELLIS, 2012), com base na literatura apresentada, dos fenômenos pesquisados e os resultados da Análise Fatorial Exploratória, os modelos teóricos hipotetizados foram testados utilizando a regressão logística e os resultados estatísticos foram complementados com a análise de conteúdo das questões abertas e comentários dos participantes. Equivocadamente os autores calcularam o alfa de Cronbach para toda a escala.

Confirmando a diferença estatística entre os grupos “parte litigante” e “advogados”, a extração de fatores também foi diferente. Para os advogados: Competências do prestador do serviço; Resultados do serviço para o Poder Judiciário; Resultados do serviço de conciliação judicial para o cidadão. Para as partes litigantes, teve acréscimo da dimensão Coprodução.

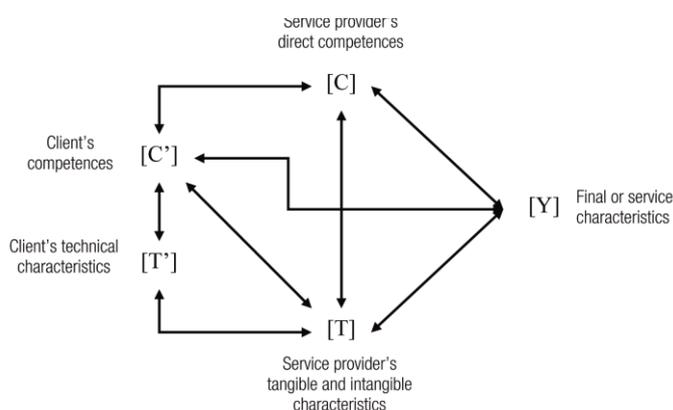
Não foram citadas pelos autores atividades relacionadas à inclusão de itens de validação e de *otimização do tamanho da escala* (DEVELLIS, 2012). De alguma forma, esta limitação já fora observada pelos autores nas Conclusões e Recomendações, por terem utilizados dados secundários da Pesquisa de Satisfação.

4.3 “INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: COPRODUÇÃO, COMPETÊNCIAS E SATISFAÇÃO DO USUÁRIO NA MEDIAÇÃO JUDICIAL” (TEIXEIRA, RÊGO E SILVA FILHO, 2020)

Os autores desenvolveram esta pesquisa com o objetivo de testar os efeitos da coprodução e das competências do mediador nos resultados da mediação Judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), com base na Pesquisa de Satisfação do Usuário (PSU), aplicada pelo TJDFT às partes usuárias dos serviços de mediação judicial.

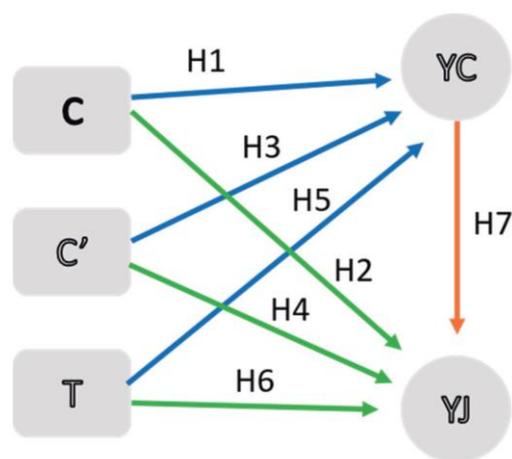
A *clareza do que se pretende medir* (DEVELLIS, 2012) se evidencia pela convergência entre a abordagem integradora da inovação (Figura 2) e as características da mediação judicial, tema deste estudo, que se mostra um serviço inovador por sua estrutura integradora de seus procedimentos e a relação com o usuário. A natureza interacional da coprodução dos serviços inspirou os autores para que, a partir do modelo proposto por Djellal et al. (2013) fossem desenvolvidas as hipóteses desse estudo (Figura 3).

Figura 2 - abordagem integradora da inovação



Fonte: Djellal et al. (2013)

Figura 3 - hipóteses do estudo



Fonte: Teixeira, Rêgo e Silva Filho (2020)

Os dados da pesquisa são secundários provenientes do questionário de Pesquisa de Satisfação dos Usuários (PSU) construído pelo Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação (NUPEMEC do TJDF) em 2012, e implementado em 2013. Os autores não especificaram como aconteceu a *geração dos itens da escala*, quais são os *formatos da medida* e se houve a *revisão dos itens iniciais por especialistas no tema*, a *inclusão de itens de validação* e a *realização de pré-testes* (DEVELLIS, 2012).

O instrumento é composto por 26 itens quantitativos e 2 qualitativos. O total da amostra foi de 312 respostas completas. Na etapa de *avaliação dos itens* (DEVELLIS, 2012) na primeira etapa exploratória de análise, optou-se pela utilização de análise fatorial exploratória. A segunda etapa consistiu em uma fase mista em que foram empregados métodos qualitativos e quantitativos. Na fase quantitativa o estudo utilizou a regressão logística. Na fase qualitativa, o método escolhido foi análise de conteúdo.

A análise fatorial exploratória resultou em 5 fatores: Competências do mediador; Características Materiais e Imateriais de Prestação do serviço; Coprodução das partes litigantes; Resultados para o Judiciário; Resultados para o cidadão. De forma equivocada foi calculado o alpha de Cronbach geral para toda a escala.

O artigo não realizou a *otimização do tamanho da escala* (DEVELLIS, 2012), mas apontou alguns caminhos para isso. Os resultados demonstram que os itens da PSU estão, em sua maioria, bem correlacionados, no entanto, os itens que medem a percepção de coprodução e de resultado para o cidadão necessitam de revisão para que possam medir os resultados do serviço de modo mais articulado. A avaliação da satisfação de serviços públicos também deve ser melhor avaliada.

4.4 “INNOVATION IN JUDICIAL SERVICES: A STUDY OF INNOVATION MODELS IN LABOR COURTS” (MACHADO ET AL., 2018)

O artigo de Machado *et al.* (2018) se propõe a identificar modelos de inovação no Judiciário de acordo com abordagem integradora da inovação em serviços. Feita a pesquisa, os autores selecionaram os modelos propostos por Djellal e Gallouj (2005) e Gallouj e Weinstein (1997) para identificar inovações nos Tribunais do Trabalho no Brasil.

Com a *clareza do que se pretendia medir* (DEVELLIS, 2012), a *geração dos itens da escala* aconteceu de forma coerente, relacionados ao modelo de inovação em serviços, com itens que refletiam os propósitos da escala. No entanto, não se verificou a instrução proposta por DeVellis (2012) de gerar itens redundantes, nem com aspectos positivos e negativos, que possibilitariam precisão semântica na medição.

O *formato da medida* (DEVELLIS, 2012) do questionário inclui questões dicotômicas, de múltipla escolha e questões fechadas em escala. Nestas últimas, os indivíduos determinam o grau de aceitação e rejeição de um item, de 0 a 10, que representa a percepção dos participantes em relação ao processo de inovação. O questionário foi enviado eletronicamente aos e-mails dos servidores e juizes do Tribunal Regional do Trabalho de Goiás, que responderam o formulário criado com o uso do website *survey monkey*.

Na análise do artigo não se observou a descrição dos processos de *revisão dos itens iniciais por especialistas no tema*, a *consideração de itens de validação*, a *realização de pré-testes e otimização do tamanho da escala* (DEVELLIS, 2012). Já na etapa de *avaliação dos itens*, foi feita a Análise dos Componentes Principais e aplicada a Análise Fatorial, que obteve 2 fatores que tipificam a inovação em produtos e serviços judiciais. Baseados na literatura, os autores nomearam os dois fatores em “Inovações de Processo e/ou Organizacionais” e “Inovações de Serviço”.

Como limitadores ao estudo e aos itens desenvolvidos, Machado *et al.* (2018) propõem que os futuros estudos contemplem análises mais detalhadas dos modelos de inovação, assim como os antecedentes, consequências, limitações e facilitadores da inovação, de maneira adaptada e desenvolvida para o Judiciário. Os autores também sugerem a adoção de outras metodologias e teorias, que possibilite a investigação de diferentes categorias e dimensões que explicam o fenômeno da inovação nos serviços judiciais.

4.5 ANÁLISE DA CONSTRUÇÃO DAS ESCALAS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

Realizadas as análises individuais dos artigos, o quadro 1 foi construído indicando se cada uma das etapas preconizadas por DeVellis (2012) foi identificada ou não.

Quadro 1 - Análise da construção das escalas de inovação no Poder Judiciário a partir das diretrizes propostas por DeVellis (2012)

Diretrizes propostas por DeVellis (2012)	Castro e Guimaraes (2020)	Rêgo, Teixeira e Silva Filho (2019)	Teixeira, Rêgo e Silva Filho (2020)	Machado <i>et al.</i> , (2018)
1. Clareza do que se pretende medir	SIM	SIM	SIM	SIM
2. Geração dos itens da escala	SIM	SIM	NÃO	SIM
3. Determinar o formato da medida	SIM	SIM	NÃO	SIM
4. Revisão dos itens iniciais por especialistas no tema	SIM	SIM	NÃO	NÃO
5. Considerar a inclusão de itens de validação	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
6. Realizar pré-testes	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
7. Avaliar os itens	SIM	SIM	SIM	SIM
8. Otimizar o tamanho da escala	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: elaborada pelos autores (2021)

CONCLUSÃO

Diante da complexidade dos *wicked problems*, da necessidade de avanço no campo teórico da inovação no setor público, no contexto do Poder Judiciário, e do papel que as escalas de medição podem oferecer a esta consolidação teórica, este estudo teve por objetivo analisar o processo de construção e desenvolvimento de escalas de medidas de inovação no setor público no contexto do Poder Judiciário.

Realizada a revisão sistemática com intuito de encontrar escalas de medida de inovação no setor público, em 3 bases de dados, foram identificados 107 artigos. No entanto, apenas 4 traziam estudos quantitativos de mensuração do constructo inovação no contexto do Poder Judiciário, o que reflete a carência de estudos desta temática.

A análise do processo de construção destas escalas seguiu o modelo proposto por DeVellis (2012). De acordo com o autor, os estudos multidimensionais têm sido produzidos com uma variedade de procedimentos metodológicos, nem sempre seguindo padrões estabelecidos para a construção de escalas. Este também foi um dos achados desta pesquisa, que não identificou nenhum dos artigos tendo seguido o modelo proposto pelo autor. Sendo que, em nenhum dos artigos, foi considerada a inclusão de itens de validação, tampouco realizados pré-testes.

Os artigos analisados trouxeram entre 2 e 5 dimensões de inovação no contexto do Poder Judiciário, que analisaram o ambiente orientado à inovação, os atributos da inovação em serviço e tipologias de inovação. E ainda, 3 dos 4 artigos analisados se basearam na abordagem integradora da inovação em serviços.

Como recomendação para futuros estudos, sugere-se a análise conceitual e teórica das dimensões elencadas pelos artigos e dos itens que compõem estas dimensões, para que se aprofunde em uma literatura de inovação no setor público que compreenda as particularidades da natureza do Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGGER, A.; SØRENSEN, E. Managing collaborative innovation in public bureaucracies. **Planing Theory**, v. 17, n. 1, p. 53-73, 2018.

ANSELL, C.; TORFING, J. Collaboration and Design: New Tools for Public Innovation. In: ANSELL, C.; TORFING, J. **Public Innovation through Collaboration and Design**. [S.l.]: Routledge, 2014.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAXTER, D.; SCHOEMAN, M.; GOFFIN, K. **Innovation in Justice**. New delivery models and better outcomes. London: Cranfield School of Management, 2011.

BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. (Eds.). **Innovation in the public sector: linking capacity and leadership**. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

BRASIL. **Conciliação**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2014.

CAMPOS, J. P. **A conciliação judicial** (Dissertação de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal. 2009

CASTRO, M.P., GUIMARÃES, T.A.. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos EBAPE. BR**, 17(1), 173-184, 2019.

CASTRO, M.P., GUIMARÃES, T.A.. Dimensions that influence the innovation process in justice organizations, **Innovation & Management Review**, 2020

CASTRO, M.P.; GUIMARÃES, T.A.. AMBIENTE ORIENTADO À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA: o ponto de vista de atores internos. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA, 3., 2020, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Ibepes, 2020. p. 01-18. Disponível em: <http://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2020/sessao-11/4-ambiente-orientado-a-inovac-a-o-em-organizac-o-es-da-justic-a-o-ponto-de-vista-de-atores-internos.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, por quê? In: CAVALCANTE, P., et al. **Inovação no setor público: teoria, tendência e casos no Brasil**. Brasília: ENAP, 2017. p. 15-32.

CAVALCANTE, P. Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. In: CAVALCANTE, P. **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia**. Brasília: IPEA, 2019.

CLAUSEN, T. H.; DEMIRCI OGLU, M. A.; ALSOS, G. A. Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. **Public Administration**, v. 98, p. 159-176, 2020.

CNJ. **Justiça em Números**. Conselho Nacional de Justiça. Brasília. 2020.

COMISSÃO EUROPÉIA. **Powering european public sector innovation: towards a new architecture**. Comissão Européia. Brussels. 2013.

CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. D. R. Introdução. In: CAVALCANTE, P., et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP, 2017. p. 09-13.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and application**. 3. ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 2012.

DODGSON, M.; GANN, D.; PHILLIPS, N. Perspectives on innovation management. In: DODGSON, M.; GANN, D.; PHILLIPS, N. **The Oxford handbook of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

ESPINOSA-CRISTIA, J. F. Managing innovation based on studies on science, technology, and society: toward a constructivist and critical perspective of innovation management. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 68-83, Jan./Mar. 2019.

FLEDDERUS, J. Building trust through public service co-production. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 7, p. 550-565, 2015.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de**

métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO INNOVARE. Prêmio Innovare. <https://www.premioinnovare.com.br/>, 2021. Acesso em: 23 jul. 2021.

KARO, E.; KATTEL, R. **Innovation bureaucracy: does the organization of government matter when promoting innovation?** Centre for innovation, research and competence in the learning economy, Lund University. [S.l.]. 2015.

LEWIS, J. M.; RICARD, L. M.; KLIJN, E. H. How innovation drivers networking and leadership shape public sector innovation capacity. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 288-307, 2018.

MAZZUCATO, M.; KATTEL, R. COVID-19 and public-sector capacity. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2020-12). 2020. Available at: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2020-12>

NEVES, J. N.; ARRUDA FILHO, E. J. M. Innovation in the Adoption of the Electronic Judicial Process – EJP. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 2, p. 376-393, 2020.

OSBORNE, Stephen P. A service-influenced approach to public service innovation? *In*: OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. **Handbook of innovation in public services**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M.; Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, v. 4, p. 155-169, 1973. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01405730>

SANO, H. Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: ENAP, 2020. Disponível: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 08 set. 2020

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. A Reforma do Judiciário. **Site do Superior Tribunal de Justiça**, 2021. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Institucional/Historia/A-Reforma-do-Judiciario>>. Acesso em: 21 junho 2021.

TONURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Discovering Innovation Labs in the Public Sector. **Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics**, v. 61, 2015.

TRISCHLER, J.; SCOTT, D. Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. *Public Management Review*. 18. 2005. 10.1080/14719037.2015.1028017.

VIEIRA, L. J. M.; PINHEIRO, I. A. **Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário**. Anais do 32º Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, RJ: [s.n.]. 2008.

WYNEN, J. Innovation-oriented culture in the public sector: do managerial autonomy and result control lead to innovation? **Public Management Review**, v. 16, n. 1, p. 45-66, 2014.

ZANFERDINI, F. D. A. M.; MAZZO, F. H. M. Do movimento de acesso à justiça às preocupações sobre o aumento da litigiosidade de massa. **Meritum, Revista de Direito da Universidade FUMEC**, 2015.