

Futuros possíveis de processos de inovação para o Poder Judiciário a partir de experiências formativas

João Guilherme de Melo Peixoto ^{a*}, Alex Sandro Gomes ^{b*}

^a School of Communication, Catholic University of Pernambuco, Recife, Brazil, email address: joao.peixoto@unicap.br, ORCID number 0000-0001-6628-3152.

^b Computer Science Center, Federal University of Pernambuco, Recife, Brazil, , email address: asg@cin.ufpe.br, ORCID number 0000-0003-1499-8011

Submitted: 31 January 2025, Revised: 26 March 2025, Accepted: 21 April 2025, Published: 19 May 2025

Abstract. This work aims to analyze senses and meanings related to the construction of continuing education processes designed with the objective of transversalizing the culture of innovation, creativity and public entrepreneurship in the Judiciary. For this, narrative interviews were carried out with actors from the Judiciary who participated in the lato sensu Postgraduate course “Innovative Jurisdiction beyond 2030”. Within the results obtained from the collected data, we found the presence of three macro themes, namely: a) meanings of the notion of innovation; b) dialogue between the field of law and the culture of innovation in the Judiciary; and c) perceptions about the effectiveness of the strategy for implementing innovation processes via training actions. Such aspects point to the need to structure training processes which point to the development of skills (whether individual, collective and/or organizational) which enable the actors of the Judiciary to reflect, produce and share knowledge, methodologies, approaches and other processes specific to current societies.

Keywords. Innovation, continuing education, Public sector, Justice

Policy paper, DOI: <https://doi.org/10.59490/dgo.2025.926>

1. Introdução

O futuro das instituições governamentais e os processos de modernização da administração pública são temas recorrentes nas sociedades contemporâneas (MAZZUCATO, 2014 FURTADO, 2009; FREEMAN, 1995). Ademais, ainda sobre o tema, no que diz respeito à incorporação de tais questões às dinâmicas estratégica, tática e operacional voltadas ao setor público (KOURY, 2011), mais especificamente àquelas associadas ao Poder Judiciário, protocolos concernentes à tríade gestão de dados, inovação e avanço tecnológico configuram-se como macro-temáticas essenciais para pensar a prática da Justiça no futuro.

Sobre aspectos associados à gestão de dados no sistema jurídico nacional, aponta-se que, desde os anos 90 do século XX, avanços podem ser percebidos acerca da utilização de sistemas digitais de captura e processamento de dados produzidos pelos atores que compõem o Judiciário nacional. Iniciativas nacionais, a exemplo do Justiça em Números (publicado desde 2004) demonstram que a incorporação de dinâmicas próprias ao uso de big data (ORSINI, 2017), como a criação de algoritmos voltados à análise de um grande volume de dados os quais auxiliem na compreensão de problemáticas reais e contemporâneas da Justiça brasileira, podem configurar-se como uma eficiente opção estratégica.

Já em relação à inovação, definida aqui como fruto do processo de aprendizagem, procura e exploração, de onde brotam novos produtos, novas técnicas, novas formas organizacionais, alterações institucionais, de mercado e de

Copyright ©2025 by the authors. This conference paper is published under a CC-BY-4.0 license

serviços, que podem ser tecnológicas ou sociais (CASTRO; GUIMARÃES, 2019, p. 175), a criação de laboratórios de inovação (WERNECK, 2020) e demais espaços dedicados ao estímulo da criatividade e ao intraempreendedorismo já fazem parte da realidade de diversos tribunais no país.

Visto isso, e a partir de Roger (1995), fica claro que o conceito de inovação nos anos 90 do século XX direcionou o debate para questões relacionadas ao desenvolvimento de novas ideias, práticas ou objetos, apontando para uma visão excessivamente abrangente e voltada à originalidade desses. Essa conceituação converge em certa medida com o que a Comissão Europeia (2013) afirma ao classificar a inovação como o processo de geração e implementação de novas ideias com foco na geração de valor para a sociedade. Ainda com esse viés, Van de Ven et al. (2000) traz uma abordagem do conceito de inovação que incorpora a implementação de novas ideias por meio de aspectos associados à motivação e ao engajamento. Por fim, destaca-se Schwella (2005), apontando a necessidade de desenvolver competências relevantes para a inovação a partir de um intenso trabalho de educação continuada dos atores envolvidos no processo.

Diante disso, e com foco nas especificidades relacionadas ao setor público, também é necessário entender a inovação como um importante motor de mudança diante dos desafios que envolvem a administração pública. Muitos autores identificam o papel ativo do setor público na sociedade e suas particularidades (KIM; SUNG, 2021; AGUNE; CARLOS, 2017; BELMONTE DA SILVA; FERNANDEZ JARDÓN, 2021; EL-HADDADDEH; IRANI; MILLARD; SCHRÖDER, 2014), bem como a necessidade de aprofundar estudos sobre as transformações da cultura de inovação relacionadas ao setor (ANDHIKA; NURASA; KARLINA; CANDRADEWINI, 2018; WIPULANUSAT; PANUWATWANICH; STEWART; SUNKPHO, 2019; DE OLIVEIRA; DOS SANTOS, 2019).

Em pesquisa realizada no Reino Unido, Holanda e República Checa, Baxten, Schoeman e Goffin (2015) apontam para a necessidade de criação de uma cultura sistêmica de inovação a qual estimule a geração de novas ideias e cooperação entre os atores envolvidos (CASTRO; GUIMARÃES, 2019). De acordo com Werneck et al. (2020), “os laboratórios surgem como uma das tentativas de lidar com as incertezas e complexidade dos problemas públicos” (p. 13).

Outrossim, questões alusivas ao desenvolvimento tecnológico devem ser encaradas como salutares para a compreensão dos desafios voltados à construção dos futuros possíveis da inovação no Poder Judiciário. Incorporação de temáticas, como o uso e a aplicação de inteligência artificial (FELIPE; PERROTA, 2018) e sua compreensão por parte dos servidores, magistrados e demais integrantes do Judiciário estadual e nacional, apontam para a necessidade de construção de políticas de “popularização” deste e de outros conceitos (programação de computadores, metodologias ágeis de projetos, etc.); os quais se constituem como essenciais para uma política eficaz de formação continuada.

Visto isso, surge aqui uma questão-chave: como oferecer aos atores do Poder Judiciário nacional subsídios teórico-metodológicos e práticos para a incorporação de saberes relacionados à inovação?

Dessa forma, e tendo em vista a necessidade de expansão e atualização de pesquisa relacionadas aos processos de formação voltados ao Poder Judiciário, este trabalho orienta-se à necessidade de uma investigação exploratória acerca do que faria sentido em processos de formação continuada desenhados visando difundir a cultura da inovação, da criatividade e do empreendedorismo público no Poder Judiciário. Que elementos podem ser destacados destas formações e de que forma os participantes atribuem sentido aos conteúdos e as práticas realizadas nestas experiências formativas?

2. Método

O presente trabalho visou analisar, a partir da realização de entrevistas narrativas (JOVCHELOVICH; BAUER, 2002) com atores do Poder Judiciário matriculados no curso de Pós-graduação lato sensu “Jurisdição inovadora para além de 2030” (iniciativa inédita da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – ENFAM), a construção de processos de formação continuada desenhados visando difundir a cultura da inovação, da criatividade e do empreendedorismo público no Poder Judiciário. Buscamos que sentidos e significados podem ser extraídos dos discursos e narrativas destes participantes no que se refere às vivências em inovação dentro de seus respectivos órgãos e unidades judiciais.

Para a realização da coleta de dados, foram selecionados, a partir de uma amostra não-probabilística (por conveniência), 4 participantes do curso em questão, os quais foram divididos em “servidores” (dois participantes) e “magistrados” (dois participantes). As entrevistas foram realizadas virtualmente entre os meses de abril e maio de 2023. Importante destacar os participantes foram informados que a entrevista não teria nenhuma validade para o processo de avaliação do curso, como também foram informados que poderiam interromper a realização a qualquer momento.

Já no que se refere ao curso de Pós-graduação lato sensu “Jurisdição inovadora para além de 2030”, destacamos, entre os objetivos de aprendizagem elencados na proposta (ANDERSON, 2001; WIGGINS; MCTIGHE, 2005): “capacitar os

cursistas à cultura da inovação, colaborando para que o Poder Judiciário nacional se fortaleça na consecução de sua atividade-fim (prestação jurisdicional) e meio (questões extrajudiciais e de governança do sistema de justiça)”

Por fim, ressaltamos que, a partir dos elementos obtidos durante a coleta, realizamos um processo de sistematização dos dados em macro temáticas visando buscar elementos de conexão entre práticas elencadas por servidores e magistrados entrevistados e características relacionadas ao desenvolvimento de uma cultura de inovação no setor público.

3. Resultados

Após a realização das entrevistas narrativas com participantes do curso pós-graduação lato sensu “Jurisdição Inovadora – para além de 2030”, constatamos a presença de macro-temáticas as quais articulam processos relacionados aos sentidos da implantação da cultura da inovação no Poder Judiciário.

A partir de aspectos conectados à: a) aceções da noção de inovação; b) interlocução entre a prática do direito e a cultura da inovação no Poder Judiciário; e c) percepções sobre a efetividade de estratégia de implantação de processos de inovação via ações de formação; visamos sistematizar insights apontados durante as entrevistas em macro-temáticas no sentido de especular futuros possíveis para apontar cenários possíveis para a implantação de processos de inovação focados nas realidades plurais do Poder Judiciário brasileiro.

3.1 Macro-temática 01: aceções da noção de inovação

Para os servidores e magistrados entrevistados, a própria ideia de inovar no Poder Judiciário se apresenta como uma perspectiva muitas vezes evitada pelos representantes da alta administração dos tribunais. Tal posicionamento está associado, em alguns casos, a falta de protocolos e práticas de gestão difundidas de maneira clara e objetiva entre tais representantes. Para o “Servidor A”: “Há um afastamento das necessidades, sendo completamente distintas e também dos processos, que deveriam ser descentralizados, o que não acontece, né? Quando acontece algo inovador, normalmente é algo imposto e vem de cima para baixo. E isso prejudica a análise concreta do que acaba sendo efetivamente implementado nas varas, entendeu? A gente vê muito isso. !

Também vale destacar que as transições entre equipes gestoras, que no judiciário brasileiro dura dois anos, figurou como um dos fatores que impactam a absorção da cultura da inovação pelos gestores, como também para os demais integrantes dos tribunais. Para o “Magistrado B”: “Eu preciso registrar uma certa dificuldade, alguns empecilhos estruturais... por exemplo, poderia citar a mudança de gestão de presidência de tribunais, isso é um empecilho à inovação porque há uma mudança às vezes de política institucional por parte do gestor e acaba ou atrasando, ou mudando o foco. E nessas transições se perde muito tempo num momento que não tem como perder, né? Então esses ruídos eu percebo que acaba tendo um prejuízo muito grande.”

Visto isto, percebemos a necessidade de difundir da cultura da inovação no judiciário brasileiro, com vistas a potencializar não só os resultados dos projetos desenvolvidos a partir de abordagens mais criativas, integradoras e humanizadas, como também gerar nos servidores, magistrados e demais colaboradores uma relação de pertencimento e envolvimento que, atualmente, não é percebida como um valor necessário à alta administração.

3.2 Macro-temática 02: interlocução entre a prática do direito e a cultura da inovação no Poder Judiciário

Para os entrevistados, o desenvolvimento e a vivência da cultura da inovação nos respectivos tribunais dos quais fazem parte mostra-se como uma conduta necessária à atualização das práticas relacionadas à operacionalização do direito em uma sociedade em intensa transformação. É preciso entender que protocolos e metodologias tradicionais de planejamento, execução e gestão administrativa não suportam mais as demandas sociais advindas dos atores que recorrem ao sistema judicial nacional.

Segundo um dos entrevistados, “Magistrado A”, para além de buscar operacionalizar como os órgãos do judiciário, deve-se incorporar cultura de inovação às suas práticas cotidianas. É preciso construir pontes com outros setores e atores, como, por exemplo, as universidades. Para o entrevistado, tal postura advoga positivamente para que o tema e as dinâmicas relacionadas à cultura da inovação no Poder Judiciário alcance as esferas táticas e estratégicas, o que pode garantir perenidade e institucionalização desta pauta. Ainda segundo o magistrado: “uso a experiência na magistratura para conectar melhor meus alunos com a realidade e uso certamente a academia para aprimoramento da [minha] atividade judicial”.

Para o “Magistrado B”, uma das maiores barreiras atitudinais relacionadas a implementação da cultura da inovação no judiciário está relacionada ao tradicionalismo e a intensa necessidade de formalização de protocolos de administração, representando uma visão de gestão pública nada conectada a realidade atual, a partir da necessidade de perpetuar artifícios estruturais de hierarquização e padronização de códigos voltados à manutenção do status quo. Para o entrevistado, “falar em inovação é algo novo e muito complexo na justiça. Porque o judiciário, em parte, tem que ser burocrático, já que busca a aplicação da lei e de regramentos. Então você conseguir trazer inovação nesses espaços em que foram criados na visão de palácios é algo novo e muito difícil”.

Já a partir de outro ponto de vista, destacamos aqui as ponderações do “Servidor B”. O mesmo desenvolve a ideia de que a desconexão entre as atividades realizadas por quem “opera” as unidades administrativas e judiciais no dia-a-dia faz com que muito do que seja desenvolvido apenas reproduza práticas previamente avaliadas como “boas práticas”. Tal decisão, conforme o entrevistado, afasta os atores da justiça brasileira da criação de uma cultura da inovação, a saber: co-criação, empatia, experiência do usuário. Segundo o servidor: “Como assessor, você chega até um pedaço do processo, você não consegue resolver, você entrega e diz: ó, chefe, não consegui. E aí segue a vida, né? Nada muda”.

Complementando tal perspectiva, o “Servidor A” aponta que a desconexão entre o Poder Judiciário e sociedade pode ser apontada como uma das principais fontes de desafios para a implementação de processos de inovação nos órgãos. A partir de pequenas práticas cotidianas relacionadas à construção de uma comunicação repleta de ruídos, por exemplo, nota-se um afastamento e uma descrença por parte da população no trabalho desenvolvido pelos atores judiciais. Segundo o entrevistado: “Quando trabalhei em secretaria eu me deparei com várias situações. Uma delas que não sai da cabeça era que a mulher não conseguia entender o que era indeferido. Então, ela ficou com aquela cara meio abatida e eu perguntei: “a senhora entendeu? O juiz indeferiu o seu pedido”. Aí ela falou: “tudo bem, meu filho”. E ficou com aquela cara de que tudo bem, mas não estava entendendo nada. Perguntei: “A senhora entendeu o que eu falei?” Ela disse: “não”. Mencionei que o juiz negou, que o pedido foi negado. Eu poderia ter dito negado antes, mas a gente está tão acostumado a falar “deferir”, “pleiteou”. São palavras que não interessam. São simples para gente, mas inacessível para a maioria da população.”

Dito isso, podemos trazer à tona a necessidade urgente de uma difusão efetiva de valores associados à cultura da inovação no setor público, em particular, no Poder Judiciário, a saber: construção de práticas de administração pública as quais ampliem o papel do jurisdicionado na elaboração de políticas públicas voltadas a solução de demandas reais; espaço para a reflexão e autocritica de gestores e demais colaboradores dos tribunais brasileiros acerca do trabalho realizado; desenvolvimento de estratégias de interlocução entre os diversos atores internos (servidores, magistrados, demais colaboradores) e externos (Ministério Público, Defensoria Pública, representantes da sociedade civil organizada, entre outros) que aproximem os projetos e ações classificadas como “inovadoras” dos impactos diretamente gerados no desenvolvimento de atividades cotidianas nas unidades de trabalho da justiça brasileira.

3.3 Macro-temática 02: interlocução entre a prática do direito e a cultura da inovação no Poder Judiciário

Por fim, também verificamos, após a sistematização das entrevistas, dois tópicos relacionados às experiências vivenciadas pelos participantes durante as atividades realizadas no curso de pós-graduação. O primeiro deles diz respeito à percepção dos estudantes acerca do processo de construção do curso e principais barreiras atitudinais relacionadas às práticas inovadoras no Poder Judiciário a partir da experiência coletiva proporcionada pela pós-graduação.

Visto isso, como destaca o “Magistrado A”, para que uma especialização em inovação fizesse sentido, não poderia jamais ser ofertada apenas para juízes. Tal perspectiva iria ao encontro aos princípios da co-criação e da empatia, salutares para a construção de projetos com abordagens não tradicionais. Todavia, destacamos aqui a pontuação do “Servidor B”, que, apesar de tal discurso proferido pelo “Magistrado A”, alega não haver uma regular disponibilidade de juízes e juízas para atividades que exigem integração entre diferentes atores do judiciário: “Em determinado momento, principalmente na hora de prototipar, a gente vê uma retrancada, sabe? A gente vê principalmente os magistrados, a gente vê com essa sensação de puxar o freio mesmo, de “não isso daí não vai dar”. “Ah, isso daí já foi tentado, né?” E o que eu gosto na inovação é exatamente o contrário, né? De você revisitar soluções que já foram pensadas em outra realidade, em outro contexto, com outras pessoas, com outras tecnologias e você voltar pra ela agora, né? E vamos tentar de novo diferente, né?”

Ainda sobre questões associadas a conexão entre juízes e servidores durante as atividades realizadas no curso, reforça o “Servidor A”: “no momento eu vejo uma certa resistência, sabe? Eu vi tanta coisa bacana, tanta coisa interessante na pós-graduação, sobretudo essa questão de troca de experiências, processos, procedimentos que já funcionam em outras áreas, que podem se aplicar a cada adaptada pra outras situações, mas eu vejo uma certa resistência. Por exemplo, o que eu aprendi na pós eu não posso aplicar na prática sozinho aqui na vara que eu atuo, mas eu faço questão porque eu sei que esse movimento ganha força, eu sei que esse movimento é crescente e que ele é urgente, não há como fugir e eu continuo insistindo.”

Já o segundo ponto a ser destacado dentro desta macro-temática descrita conecta-se às abordagens metodológicas utilizadas durante a pós-graduação acima referida. O uso de abordagens em salas de aula virtuais que ultrapassaram o uso de técnicas expositivas para apresentação de aspectos teóricos e práticos sobre inovação no Poder Judiciário mostrou-se uma modalidade percebida pelos estudantes como efetiva. Essa percepção parece apontar para a viabilidade de formações continuadas para difusão de uma cultura de inovação na modalidade a distância ou híbrida.

Para o “Servidor B”: “A pós-graduação inteira vem me surpreendendo por ela mesmo, entendeu? Por si própria, assim, o jeito como ela foi bolada. Então, por exemplo, em vez de TCC, são essas práticas. Essas práticas são soluções que vão ser apresentadas para o conselho, vão ser apresentadas para os ministros”.

4. Discussão

No que diz respeito às características associadas à implantação da cultura da inovação nos órgãos que compõem o judiciário nacional, observamos inicialmente uma percepção negativa acerca dos modelos de gestão da inovação utilizados nos respectivos tribunais, a partir de características enraizadas no que Bresser-Pereira (1996) definiu como modelo Administração burocrática, a saber: “A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal. [...] Surge a burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos. Max Weber (1922) definiu e descreveu de forma genial esse tipo de administração no início deste século”. (BRESSER PEREIRA 1996, p. 3)”

Em outros termos, e segundo os entrevistados, existe um posicionamento demasiadamente centrado na figura dos gestores. Estes ocupam cargos de destaque na hierarquia dos órgãos, e acabam por decidir monocraticamente o que deve ou não ser identificado como tema ou objeto de interesse para as estruturas administrativas responsáveis por gerenciar a inovação. Para o “Servidor B”: “As mudanças de gestão se dão num prazo muito pequeno. Não é um privilégio nosso, mas o nosso tempo é muito curto e as pessoas agem muito por ego. É assim: eu quero ver a instituição? não, eu quero ver o meu nome na placa, né? Então rola ainda muito isso e daí de repente a inovação não é a prioridade daquela pessoa naquele momento ou então alguém decide desfazer o que foi feito, ignorar, não sei.”

Tal ponto de vista é endossado pelo entrevistado “Magistrado B”, que reforça o processo de substituição de lideranças associado ao curto tempo de gestão como uma problemática relevante para a implantação de uma efetiva política de inovação nos tribunais: “A mudança de gestão de presidência de tribunais, isso é um empecilho à inovação porque há uma mudança às vezes de política institucional por parte do gestor e acaba ou atrasando, ou mudando o foco. E nessas transições se perde muito tempo num momento que não tem como perder, né?”

Ademais, podemos destacar como outra problemática relevante para a difusão de uma cultura da inovação no judiciário o distanciamento entre os processos de planejamento e execução da prestação jurisdicional ofertada das reais necessidades do público. Para o “Servidor A”, o conservadorismo e a necessidade de controle administrativo afasta a pauta da inovação do verdadeiro foco da atividade judicante que, segundo o entrevistado, é a boa prestação de serviço ao jurisdicionado.

Por fim, podemos observar que experiências ativas e inovadoras de ensino-aprendizagem que transcendam os atuais modelos de formação judicial antecipam futuro caminhos para a construção de processos de difusão da inovação para o Poder Judiciário nacional. Faz-se necessário compreender que, para que, abordagens tradicionais, com foco na exposição e na passividade do estudante, mostram-se em total desconexão com os valores e princípios a serem desenvolvidos a partir da implementação da cultura da inovação nos tribunais, a saber: empatia, desburocratização, usuário no centro do processo, humanização de serviços, entre outros.

5. Conclusões

O presente trabalho tem por objetivo analisar percepções relacionadas à construção de processos de formação continuada desenhados visando difundir a cultura da inovação, da criatividade e do empreendedorismo público junto a atores do Poder Judiciário. A partir das análises realizadas, constatamos que, para construção de futuros possíveis para a inovação no Poder Judiciário, evidencia-se, então, a necessidade de estruturar processos formativos os quais apontem para o desenvolvimento de competências individuais, coletivas e/ou organizacionais que possibilitem aos atores do Poder Judiciário refletir, produzir e compartilhar conhecimentos, metodologias, abordagens e demais processos próprios às sociedades atuais.

Ainda sobre questões atreladas às dinâmicas formativas, os protocolos específicos concernentes aos processos de ensino e aprendizagem voltados à educação contemporânea também atravessam reformatações (IMBERNÓN, 2009; FREIRE, 1997; LEAL; MIRANDA; CASA NOVA, 2018). De início, surgem os questionamentos: como estimular docentes e discentes em um contexto educacional no que se refere à formação direcionada aos novos desafios enfrentados pela sociedade? Como conectar características dos saberes formais e não-formais, muitas vezes dispersas na sociedade?

Constata-se que, o uso de Metodologias Ativas de Ensino/Aprendizagem (FUGGETTA, 2012; DIESEL,; BALDEZ,;

MARTINS, 2017; MATTAR, 2017), mesmo estruturas pouco inovadoras, foram percebidas como uma renovação andragógica. Esta apresenta como ponto de ancoragem o desenvolvimento de protocolos mais inclusivos, participativos e dinâmicos em ambientes de ensino e aprendizagem. Todavia, para que a pauta da inovação se perpetue e para que tais práticas formativas ofereçam resultados satisfatórios, é preciso repensar a autonomia de diferentes setores e atores do Poder Judiciário diante da prática da inovação no setor.

Arelado a isto, formação continuada e gestão adaptada à inovação são processos necessários para a consolidação da cultura da inovação na justiça brasileira. A partir de tais características, acreditamos ser possível repensar as percepções atreladas às práticas cotidianas de servidores e magistrados do judiciário brasileiro, com evidências consistentes que podem sedimentar estratégias de promoção da inovação, criatividade e ao empreendedorismo no setor público.

Acknowledgement

- **Contributor Statement***: Author a: Conceptualisation, Writing-Original Draft; Author b: Supervision, Writing – Review & Editing.
- **Conflict Of Interest (COI)***: There is no conflict of interest.

References

Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., & Airasian, P. W. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. Longman.

Baxter, D., Schoeman, M., & Goffin, K. (2011). Innovation in justice: New delivery models and better outcomes. Cranfield School of Management.

Bresser-Pereira, L. C. (2015). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 7–40. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>

Castro, M. P., & Guimarães, T. A. (2019). Dimensões da inovação em organizações da justiça: Proposição de um modelo teórico-metodológico. *Cadernos Ebape.Br*, 17(1), 173–184.

Diesel, A., Baldez, A., & Martins, S. (2017). Os princípios das metodologias ativas de ensino: Uma abordagem teórica. *Revista Thema*, 14(1), 268–288.

Felipe, B. F. C., & Perrota, R. P. C. (2018). Inteligência artificial no direito: Uma realidade a ser desbravada. *Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias*, 4(1), 1–16.

Fuggetta, A. (2012). 3+1 Challenges for the future of universities. *Journal of Systems and Software*, 85(10), 2417–2424. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.04.029>

Freeman, C. (1995). The national system of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5–24.

Freire, P. (1998). *Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.

Freitas, C. S. de, & Medeiros, J. J. (2015). Social and organizational impacts of the electronic processing system of the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(2), 317–332.

Freitas, C. M., et al. (2015). Uso de metodologias ativas de aprendizagem para a educação na saúde: Análise da produção científica. *Trabalho, Educação e Saúde*, 13(2), 117–130.

Furtado, C. (2009). *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. Contraponto: Centro Internacional Celso Furtado.

Imbernón, F. (2009). *Formação permanente do professorado: Novas tendências*.

Jovchelovich, S., & Bauer, M. W. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Vozes.

Koury, S. C. (2011). *Planejamento estratégico do poder judiciário: O papel das escolas judiciais*. Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região.

Leal, E. A., Miranda, G. J., & Casa Nova, S. P. C. (2018). *Revolucionando a sala de aula: Como envolver os estudantes*.

aplicando as técnicas de metodologias ativas de aprendizagem. Atlas.

Mattar, J. (2017). Metodologias ativas para a educação presencial, blended e a distância. Artesanato Educacional.

Mazzucato, M. (2014). O estado empreendedor: Desmascarando o mito do setor público x setor privado. Portfolio-Penguin.

Orsini, A. G. de S. (2017). O fenômeno do big data e os pressupostos para uma nova onda de acesso material à justiça. *Conpedi Law Review*, 3(1), 75–91.

Werneck, C., et al. (2020). Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública. Enap.

Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design*. Association for Supervision and Curriculum Development.