

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO:  
MAPEAMENTO DA CRIAÇÃO DOS LABORATÓRIOS À LUZ DA  
RESOLUÇÃO N° 395 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**

**RAQUEL WANDERLEY DA CUNHA CHAUSSÊ**

Brasília-DF, 2023

**RAQUEL WANDERLEY DA CUNHA CHAUSSÊ**

**LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER  
JUDICIÁRIO: MAPEAMENTO DA CRIAÇÃO DOS  
LABORATÓRIOS À LUZ DA RESOLUÇÃO Nº 395 DO  
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

**Orientador**

Professor Doutor Pedro Luiz Costa Cavalcante

Brasília-DF 2023

## **RAQUEL WANDERLEY DA CUNHA CHAUSSÊ**

### **LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO: MAPEAMENTO DA CRIAÇÃO DOS LABORATÓRIOS À LUZ DA RESOLUÇÃO N° 395 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 10 / 03 / 2023

#### **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Pedro Luiz Costa Cavalcante - Orientador

---

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

---

Profa. Dra. Marizaura Reis de Souza Camões

---

C499    Chaussê, Raquel Wanderley da Cunha

Laboratórios de inovação no poder judiciário: mapeamento da criação dos laboratórios à luz da resolução nº 395 do Conselho Nacional de Justiça/ Raquel Wanderley da Cunha Chaussê. – Brasília: IDP, 2023.

131 p.  
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado em Administração Pública, Brasília, 2023.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz Costa Cavalcante

1. Poder Judiciário. 2. Política de Inovação. 3. Conselho Nacional de Justiça. I. Título.

CDD: 341.256

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

## AGRADECIMENTOS

A Deus, meu criador, que me deu o fôlego de vida, quem me sustenta e me fortalece a cada manhã. A Ele toda honra e glória.

Ao Wagner, meu esposo maravilhoso, que me incentivou desde o início, deu total apoio e suporte durante todo o curso e muitas vezes me acalentou nos momentos difíceis. Ter você comigo é um dos maiores presentes de Deus!

Às minhas filhas Helena e Ester (ainda na barriga da mamãe), vocês foram gestadas juntamente com o sonho do mestrado e desejo que vocês saibam que é possível vencer desafios com dedicação e perseverança.

Aos meus pais, Laelton e Dilma, grandes incentivadores, desde a infância educando e mostrando o caminho a seguir. Exemplos de esforço e dedicação, sou muito grata por tê-los em minha vida. Obrigada por terem incentivado cada momento de estudo, e por terem apoiado esse sonho, que não é uma realização somente minha, mas deles também.

Aos meu irmãos, Rafael e Samara, agradeço por todas as trocas, incentivos e carinho durante essa trajetória. A vida é melhor com vocês para dividi-la.

À Glaci, minha sogra, à minha família e amigos, tenho muito a agradecer pelo apoio e carinho que tiveram comigo e por toda a ajuda nessa trajetória.

Ao Prof. Pedro Cavalcante, meu orientador, obrigada pela paciência, orientações, suporte e compreensão diante das muitas dificuldades. Não teria chegado até aqui sem seu auxílio.

Aos professores e colegas do IDP, agradeço pelas trocas de experiências, suporte, conhecimento adquirido e que com certeza, levarei para toda a vida.

Aos colegas do Conselho Nacional de Justiça e equipe querida, orgulho-me por fazer parte desse órgão e conviver com cada um de vocês. Juntos podemos realizar muito mais que imaginamos!

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é mapear e analisar o processo de criação dos laboratórios de inovação no Poder Judiciário considerando a Resolução CNJ nº 395, de 07 de junho de 2021, que instituiu a Política de Inovação no Poder Judiciário e determinou a criação de laboratórios de inovação nos órgãos desse poder. Acredita-se que a inovação pode ser um meio para a melhoria dos serviços prestados aos jurisdicionados e, portanto, analisar esse processo permite explorar o caminho que deve ser percorrido para se ter um judiciário inovador. Para tanto, foram utilizados os dados secundários do painel Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário, disponível no portal do CNJ, e informações dos portais dos órgãos do judiciário e diários oficiais eletrônicos. Além disso, foram realizadas onze entrevistas com servidores públicos do Poder ligados aos laboratórios. Como resultado, foi possível concluir que a Resolução do CNJ foi eficaz em seu aspecto formal, visto que 96,81% dos órgãos sob a competência do Conselho criaram seus laboratórios. Verificou-se ainda que o período de maior criação de laboratórios ocorreu no prazo determinado pela Resolução, comprovando-se a sua influência perante os órgãos. Por meio das entrevistas realizadas foram identificadas barreiras à implantação dos laboratórios: a falta de espaço físico; a resistência das pessoas; a cultura organizacional resistente; o desconhecimento do que é inovação; a falta de capacitação no tema; a falta de maturidade institucional para inovação e a falta de pessoal exclusivo lotado no laboratório. Foram identificados indutores para a implantação dos laboratórios, tais como gestores do órgão com visão inovadora; a determinação do CNJ; a ideia de compartilhar problemas e soluções comuns; contexto de escassez de recursos públicos e necessidade de gerar resultados; a cultura organizacional, dentre outros fatores. A partir da percepção dos sujeitos da amostra, foram identificados indutores para a inovação, a exemplo de servidores (e gestores) que acreditam na inovação; ter uma área dedicada à inovação; um patrocínio forte; contexto de escassez de recursos públicos e a tecnologia. Conclui-se também pela evidente importância do CNJ no papel de coordenar a política de inovação do Judiciário. Ao mesmo tempo, deve-se refletir sobre a possibilidade de um

acompanhamento mais próximo dos laboratórios pelo CNJ e a viabilidade da instituição de metas não somente quantitativas, mas qualitativas, como um meio para que os órgãos possam ampliar as suas práticas de inovação. Também são apresentadas sugestões de pesquisas futuras.

**Palavras-chaves: Inovação; Poder Judiciário; Laboratório de inovação; Política de Inovação; Conselho Nacional de Justiça.**

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to map and analyze the creation process of innovation laboratories in the Judiciary, considering the CNJ Resolution n° 395, of June 7, 2021, which instituted the Innovation Policy in the Judiciary and determined the creation of innovation laboratories in the organizations of that branch. It is believed that innovation can be a path to improve the services provided to those under jurisdiction and, therefore, analyzing this process allows exploring the path that must be followed in order to have an innovative Judiciary. For this purpose, secondary data from the Judiciary Innovation Laboratories panel, available on the CNJ portal, and information from the portals of the judiciary organs and official electronic journals were used. In addition, eleven interviews were conducted with government officials linked to the laboratories. As a result, it was possible to conclude that the CNJ Resolution was effective in its formal aspect, since 96.81% of the organs under the competence of the Council created their laboratories. It was also verified that the period of greater creation of laboratories occurred within the period determined by the Resolution, proving its influence before the organs. Through the interviews, barriers to the implementation of laboratories were identified: lack of space; people's resistance; the resistant organizational culture; lack of knowledge of what innovation is; the lack of training in the subject; the lack of institutional maturity for innovation and the lack of exclusive personnel working in the laboratory. Inducers for the implementation of laboratories were identified, such as agency managers with an innovative vision; the determination of the CNJ; the idea of sharing common problems and solutions; context of scarcity of public resources and the need to generate results; organizational culture, among other factors. From the perception of the subjects in the sample, inducers for innovation were identified, such as servants (and managers) who believe in innovation; have an area dedicated to innovation; strong sponsorship; context of scarcity of public resources and technology. It is also concluded that the CNJ is clearly important in coordinating the Judiciary's innovation policy. At the same time, reflections should be



done about the possibility of closer monitoring of laboratories by CNJ and the feasibility of setting goals that are not only quantitative, but qualitative, as a means for the organs to expand their innovation practices. Suggestions for future research are also presented.

**Keywords: Innovation; Judiciary; Innovation lab; Innovation policy; National Council of Justice.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Série histórica da taxa de congestionamento e do índice de atendimento à demanda	<b>18</b>
<b>Figura 2</b> Conceito de inovação	<b>26</b>
<b>Figura 3</b> Distribuição Territorial dos Tribunais segundo o porte	<b>49</b>
<b>Figura 4</b> Painel: Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário	<b>53</b>
<b>Figura 5</b> Mapa da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026	<b>57</b>
<b>Figura 6</b> Foco dos projetos desenvolvidos	<b>57</b>

## LISTA DE QUADROS

### Quadro 1

Barreiras para a implantação do laboratório (Dimensão 10)

86

### Quadro 2

Indutores para a implantação do laboratório (Dimensão 11)

90

### Quadro 3

Impacto do laboratório na Política de Inovação do órgão (Dimensão 12)

92

### Quadro 4

Barreiras para a inovação no órgão (Dimensão 13)

93

### Quadro 5

Indutores para a inovação no órgão (Dimensão 14)

97

### Quadro 6

Fatores que têm influenciado a não criação do laboratório

100

### Quadro 7

Resolução 395 do CNJ (Dimensão 15)

101

### Quadro 8

Atuação do CNJ (Dimensão 16)

102

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Tipos de inovação	<b>28</b>
<b>Tabela 2</b> Graus de inovação	<b>29</b>
<b>Tabela 3</b> Barreiras à inovação	<b>36</b>
<b>Tabela 4</b> Categorias de indutores à inovação no setor público	<b>37</b>
<b>Tabela 5</b> Principais antecedentes da inovação no setor público	<b>38</b>
<b>Tabela 6</b> Grupo/Dimensões de Análise, Descritores e Classificação	<b>41</b>
<b>Tabela 7</b> Perguntas para as entrevistas individuais (órgãos com laboratório)	<b>46</b>
<b>Tabela 8</b> Perguntas para as entrevistas individuais (órgãos sem laboratório)	<b>47</b>
<b>Tabela 9</b> Entrevistas de acordo com aspectos de classificação	<b>50</b>
<b>Tabela 10</b> Quantidade de órgãos do Poder Judiciário com e sem laboratório (em 31/01/2023)	<b>71</b>
<b>Tabela 11</b> Quantidade de órgãos sob a competência do CNJ com e sem laboratório (em 31/01/2023)	<b>71</b>
<b>Tabela 12</b> Quantidade de laboratórios em todo o Poder Judiciário <sup>1</sup> (em 31/01/2023)	<b>72</b>
<b>Tabela 13</b> Quantidade de órgãos com laboratório por segmento (em 31/01/2023)	<b>76</b>
<b>Tabela 14</b> Posição na Estrutura Organizacional	<b>80</b>



**Tabela 15**

Métricas de entrega de projetos

..... **81**

**Tabela 16**

Colaboradores lotados no laboratório com dedicação exclusiva

..... **82**



# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	22
1.2 Objetivo Geral .....	22
1.3 Objetivos Específicos.....	23
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 Inovação .....	25
2.2 Inovação no Setor Público .....	27
2.2.1 Marcos legais da inovação.....	31
2.3 Laboratórios de inovação.....	34
2.4 Laboratórios de inovação no Poder Judiciário .....	35
2.5 Barreiras e Indutores .....	36
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
3.1 Tipo de pesquisa.....	41
3.2 Conceitos e dimensões utilizadas.....	41
3.3 Definição e características da população.....	44
3.4 Entrevistas .....	46
3.5 Amostra da entrevista .....	48
3.6 Procedimentos de coleta dos dados.....	52
<b>4. O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA .....</b>	<b>55</b>
4.1 A Agenda 2030 e sua relação com os laboratórios de inovação do Poder Judiciário	57
4.2 LIODS/CNJ .....	60
4.3 Provimento Corregedoria .....	63
4.4 A Resolução CNJ nº 395 .....	64
4.5 Meta 966	
4.6 RENOVAJUD .....	68



# SUMÁRIO

## **5. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES ..... 71**

5.1 Institucional (Grupo A).....	71
5.1.1 Criação dos laboratórios .....	71
5.1.2 Linha do tempo de criação dos laboratórios .....	74
5.1.3 Análise de criação por segmento de Justiça .....	77
5.2 Organização e Forma de Atuação (Grupo B) .....	78
5.2.1 Estrutura Física (B1).....	79
5.2.2 Posição na estrutura organizacional (B2) .....	81
5.2.3 Métricas de entrega de projetos (B3) .....	82
5.2.4 Equipe de Trabalho (B4).....	83
5.2.5 Foco dos projetos.....	85
5.2.6 Barreiras para a implantação do laboratório.....	87
5.2.7 Indutores para a implantação do laboratório .....	90
5.2.8 Impacto do laboratório na Política de Inovação .....	93
5.2.9 Barreiras para a inovação no órgão.....	94
5.2.10 Indutores para a inovação no órgão .....	98
5.2.11 Órgão sem laboratório criado.....	100
5.3 Atuação do CNJ (Grupo C) .....	102
5.4 Acordos de Cooperação e Laboratórios em colaboração .....	108

## **6. CONCLUSÃO ..... 112**

REFERÊNCIAS .....	117
ANEXO I.....	124
APÊNDICES.....	127





## 1

## INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF) apresenta a eficiência como princípio da Administração Pública em seu artigo 37, e consequentemente os serviços públicos deveriam ser marcados pela qualidade e eficiência. Contudo, não é incomum perceber um descompasso entre o nível de qualidade esperado pela sociedade e os serviços prestados pelos entes públicos.

Para que a administração pública possa trilhar um caminho de melhoria contínua e prestar serviços de qualidade, é necessário conhecer os problemas e as necessidades de seus usuários, a fim de propor soluções para resolvê-los. Nesse sentido, a inovação pode assumir um papel de destaque em um cenário de no processo de mudanças e de busca pela eficiência.

Segundo o Manual de Oslo (2006), uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Já em sua abordagem para o serviço público, a inovação tem como finalidade a “implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade” (CAVALCANTE, e CUNHA, 2017). Assim, o maior ativo da inovação do setor público é a criação de valor para a sociedade, grupo de pessoas impactados pela qualidade dos serviços prestados. Além disso, para que a inovação aconteça é necessário que haja um ambiente institucional voltado para “aprender, desenvolver e compartilhar conhecimentos” (CAVALCANTE e CUNHA, 2017).

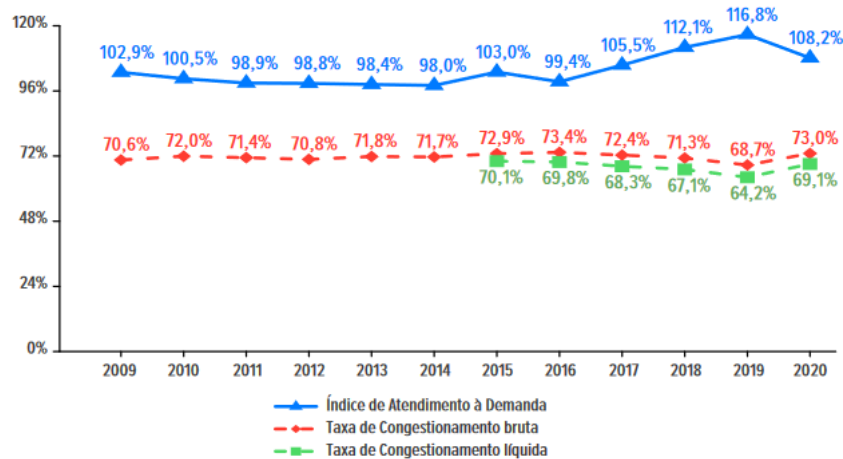
A Administração Pública carece de metodologias e ferramentas aplicáveis à sua realidade, que permitam a formulação de serviços inovadores e que possibilitem considerar as necessidades dos cidadãos como elemento norteador da tomada de decisão. Ao mesmo tempo, conforme previsão constitucional, o setor público deve prestar serviços de qualidade, com eficiência e que gerem resultados efetivos para a sociedade.

Observa-se, portanto, que é preciso encontrar maneiras de inovar e solucionar problemas complexos no setor público, dentro dos limites da legalidade e de uma maneira tangível.

No âmbito do Poder Judiciário, em termos de serviços públicos, verifica-se a importância do acesso à justiça, da adequada prestação jurisdicional ao cidadão e do direito a um tempo razoável de tramitação do processo.

Segundo o Relatório Justiça em Números (JN), a taxa de congestionamento do Poder Judiciário, que mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, comparativamente ao total tramitado no período de um ano, oscilou entre 70,6% no ano de 2009 e 73,4% em 2016. A partir de 2016, a taxa cai gradativamente até atingir o menor índice da série histórica no ano de 2019, com taxa de 68,7%<sup>1</sup>. Em 2020, houve aumento na taxa de congestionamento na ordem de 4,3 pontos percentuais, chegando a 73% voltando ao patamar de 2015 que era de 72,9% (CNJ, 2021).

**Figura 1** - Série histórica da taxa de congestionamento e do índice de atendimento à demanda



Fonte: Relatório Justiça em Números (2021)

<sup>1</sup> A publicação original do JN apresenta a taxa de 2019 como 73%. Na verdade, a taxa é de 68,7%, conforme verificado na Figura 45 (CNJ, 2021). Dessa forma, no presente trabalho a taxa foi corrigida.

Diante desse cenário, a inovação pode ser um caminho para que o Poder Judiciário aumente a sua capacidade de gestão visando à eficiência, a celeridade processual e o acesso à justiça.

Uma das inovações trazidas pela Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, foi a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão autônomo que exerce um papel fundamental de controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário.

O CNJ iniciou suas atividades em 14 de junho de 2005 com grandes desafios. Naquela época, sequer se conhecia o número de processos que tramitavam na Justiça, a quantidade de magistrados e servidores que existiam, o total de processos que eram julgados, tampouco se tinha conhecimento do fluxo da demanda processual. Cada tribunal adotava seu próprio padrão de numeração processual, de classificação e de movimentação dos autos, ainda físicos e essa falta de padronização e de sistematização trazia grandes dificuldades para a construção de um Poder Judiciário eficiente, sólido e transparente (CNJ, 2020).

Atualmente, aproximadamente dezoito anos após a sua instalação, o CNJ tem contribuído significativamente para a gestão judiciária. A partir do CNJ o Judiciário deixou de ser um conjunto de ilhas isoladas, agindo sem coordenação e unidade; tornou-se menos hermético; mais aberto à sociedade e menos auto referido (SADEK, 2015).

O CNJ tem acompanhado as demandas por um sistema de justiça mais moderno, conduzindo o Poder Judiciário à transformação de sua gestão, conduta que pode ser percebida pela edição de atos normativos, principalmente em 2020 e 2021, regulamentando temas relativos à inovação e à justiça digital.

O eixo Justiça 4.0 e promoção do acesso à justiça digital foi inclusive um dos eixos prioritários da gestão do Ministro Luiz Flux à frente do CNJ de 2020 a 2022<sup>2</sup>.

No caminho de promover a melhoria da prestação jurisdicional e da gestão judiciária, o CNJ aprovou a Resolução nº 395, de 07 de junho

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/observatorio/5-eixos-da-justica/> Acessado em: 02 de novembro de 2022.

de 2021, com a finalidade de instituir a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, visando o aprimoramento das atividades dos órgãos do judiciário.

A Resolução dispôs sobre conceitos e princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário e estabeleceu o prazo de 60 dias para que todos os tribunais que compõe o poder judiciário instituíssem os laboratórios de inovação ou espaços similares, físicos ou virtuais.

Segundo Sano (2020), os laboratórios de inovação no setor público (Lisp) são estruturas que fazem parte da administração pública, via de regra possuem uma equipe e estrutura próprias e estão voltados para fomentar a criatividade e a experimentação com o objetivo de desenvolver inovações para melhorar os serviços públicos e lidar com problemas complexos. Os Lisp adotam estratégias para envolver diversos atores do setor público, sociedade civil e setor privado no processo de design de uma inovação, atuando nas mais diversas áreas e setores.

A despeito da edição da Resolução CNJ nº 395 e da determinação de instituição dos laboratórios de inovação nos órgãos do poder judiciário, pouco se estudou sobre os desafios da aplicação da Resolução, de eventuais órgãos que ainda não a cumpriram, bem como sobre a eficácia e efetividade da determinação adotada para a disseminação da cultura de inovação.

Dessa forma, busca-se por meio deste trabalho realizar um mapeamento da criação dos laboratórios de inovação no poder judiciário, considerando a Resolução CNJ nº 395, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário e que determinou a instituição de laboratórios de inovação nos órgãos do Poder Judiciário no prazo de 60 (sessenta) dias.

Pretende-se analisar quais tribunais cumpriram a determinação e de que forma a medida foi implementada, no que tange às seguintes dimensões: data de criação, existência de estrutura física, posição na estrutura organizacional, presença de métricas de entregas, dedicação exclusiva de equipe de trabalho e foco dos projetos. Para essa análise serão utilizados dados secundários presentes no “Painel: Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário” disponível no portal do CNJ, bem como pesquisa nos sítios eletrônicos dos tribunais e publicações oficiais (Diário Oficial da União e Diário de Justiça Eletrônico)

Além disso, busca-se compreender por meio da aplicação de entrevistas as barreiras e os indutores do processo de criação dos laboratórios, bem como os fatores que funcionam como barreiras e indutores para a inovação no órgão, além de coletar informações acerca do papel do CNJ no fomento à inovação no âmbito do Poder Judiciário.

Esse mapeamento é importante para que seja possível traçar diretrizes e fomentar a evolução nas práticas de inovação no âmbito deste poder, com vistas a possibilitar a melhoria dos serviços aos usuários, os jurisdicionados.

A dissertação está organizada da seguinte forma: No capítulo 1, Introdução, Problema de Pesquisa, Objetivo-Geral e Objetivos Específicos. No capítulo 2, apresentação do Referencial Teórico, com a revisão de literatura, abordando os conceitos de inovação, inovação no serviço público, laboratórios de inovação, laboratórios de inovação no Poder Judiciário e Barreiras e Indutores para a inovação no setor público. O capítulo 3 apresenta as informações relativas ao Conselho Nacional de Justiça. O capítulo 4 apresenta a metodologia de pesquisa. O capítulo 5 apresenta os resultados. O capítulo 6 traz a discussão dos resultados, e por último, no capítulo 7, são apresentadas as conclusões e propostas de trabalhos futuros.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Como ocorreu o processo de criação dos laboratórios de inovação no Poder Judiciário, considerando a determinação da Resolução CNJ n ° 395?

## **1.2 Objetivo Geral**

Mapear e analisar a criação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário.

### 1.3 Objetivos Específicos

1. Avaliar a influência da Resolução CNJ n° 395 na criação dos laboratórios pelos tribunais por meio da identificação de quais órgãos do Poder Judiciário possuem ou não laboratório de inovação e quando essa criação ocorreu;
2. Analisar o processo de criação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário, a partir da elaboração de quadro descritivo com as seguintes dimensões: data de criação, existência de estrutura física, posição na estrutura organizacional, existência de métricas dos projetos, composição de equipe de trabalho com dedicação exclusiva e foco dos projetos;
3. Identificar barreiras e indutores que influenciaram o processo de criação dos laboratórios;
4. Identificar barreiras e indutores da inovação no órgão;
5. Coletar dados que possam subsidiar a condução da Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça.



?



# 2

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para análise dos temas aqui tratados, serão apresentados nos próximos tópicos os conceitos de inovação, inovação no setor público e laboratórios de inovação.

Além disso, serão conceituadas a partir da literatura, as barreiras e indutores da inovação, de forma a permitir a análise tanto da implantação inicial dos laboratórios, quanto dos fatores que influenciam as práticas de inovação dos órgãos públicos.

### 2.1 Inovação

De acordo com Thompson (1965), define-se inovação como a concepção, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Para Crossan e Apaydin (2010) a inovação é a produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômica e social, a renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados, o desenvolvimento de novos métodos de produção, e o estabelecimento de novos sistemas de gestão, sendo tanto um processo como um resultado.

Uma definição curta, mas muito precisa é a de Mulgan e Albury (2003). Para os autores, a inovação é conceituada como novas ideias que funcionam. Tal definição explicita que a inovação não pode ser entendida apenas como o surgimento de boas ideias, mas que as ideias geradas precisam ser colocadas em prática, testadas e apresentar algum resultado para que possam ser classificadas como inovadoras. Ou seja, não basta ser apenas criativo, é preciso que as ideias de fato funcionem.

Para Mulgan (2007), as ideias devem ser, ao menos em parte, novas (em vez de melhorias incrementais); devem estar implementadas (em vez de ser apenas boas ideias); e devem ser úteis.

Assim, pode-se dizer que a inovação deve trazer resultado para a organização em forma de lucro para os entes privados, ou em forma de

benefícios, bem-estar e melhoria de vida para a sociedade, no caso dos serviços públicos.

Apesar de aparentemente recente, o tema da inovação já vem sendo detalhado há quase um século. Schumpeter, em 1934, abordou a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico. Segundo o autor, a inovação seria o ato de fazer algo diferente no plano econômico, o que tenderia a refletir em novos resultados, por exemplo: um novo bem ou uma nova qualidade de um bem, um novo método de produção, um novo mercado ou uma nova fonte de fornecimento (SCHUMPETER, 1934).

Drucker (1987, p.25) entende que “a inovação é um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade”.

Segundo Porter (2008), boa parte das inovações são corriqueiras e incrementais, pois são subordinadas à soma de pequenos avanços e insights e não relacionadas à alguma tecnologia mais avançada. Porém, as empresas que conseguem atingir vantagem competitiva são aquelas que adotam iniciativas de inovação, criando novas tecnologias e novas formas de se realizar as atividades, explorando mercados totalmente novos ou atendendo aos segmentos de mercados negligenciados por outras organizações (PORTER, 2008).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

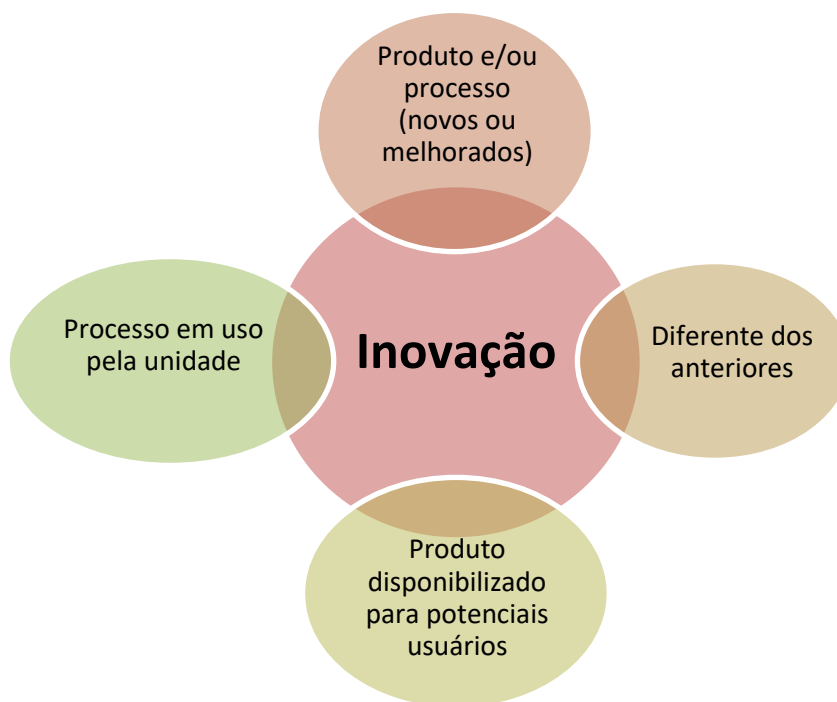
A 4ª edição do Manual de Oslo (OECD, 2018, tradução nossa) trouxe novo conceito de que inovação seria “um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)”<sup>3</sup>.

Para a presente pesquisa, será adotada a definição de inovação utilizada pela 4ª edição do Manual de Oslo, sintetizada na figura abaixo:

---

<sup>3</sup> An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).

**Figura 2** – Conceito de inovação



Fonte: elaborado pela autora a partir de OECD (2018).

A inovação depende de três critérios essenciais: i) apresentar novidade no contexto em que é introduzida; ii) ser implementável, não se constituindo apenas em uma ideia; e iii) gerar melhores resultados em termos de eficiência, eficácia e satisfação do usuário (OECD, 2005).

## 2.2 Inovação no Setor Público

Em uma conceituação com foco no setor público, Osborne e Brown (2005) defendem que 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 –, todos representando descontinuidade com o passado.

A inovação não se restringe ao setor privado, ainda que o termo seja ali empregado de forma mais ampla que no setor público. Os casos de inovação dentro do setor público tem se tornado cada vez mais

comuns, conforme expressado por Cavalcante e Cunha (2017), nas últimas décadas as gestões governamentais introduziram práticas inovadoras nos processos e serviços como forma de aperfeiçoar os gastos públicos, ampliar a legitimidade e restabelecer a confiança da sociedade, considerando o cenário de crise fiscal e de crise até mesmo na representatividade presente na democracia.

Segundo Cavalcante e Camões (2017, p. 119),

muitos têm afirmado que a inovação pode contribuir não só para o crescimento econômico, a transformação industrial e a vantagem competitiva, mas também para melhorar a qualidade e eficiência do serviço público ao aumentar a capacidade governamental em resolver problemas.

De fato, percebe-se que os autores, a partir dos problemas evidenciados na realidade brasileira, apontam a inovação como um caminho viável para a tão aguardada eficiência na gestão pública.

Segundo a OCDE (2019), a inovação já acontece nos governos – tudo o que o governo faz já foi uma inovação em algum momento. No entanto, a inovação que ocorre é muitas vezes reativa ou oportunista, em vez de estratégica, e cada vez mais as organizações governamentais estão ficando para trás no ritmo e na direção de mudança que ocorre fora do setor público. Os governos podem e devem fazer melhor. A inovação do setor público precisa passar de uma atividade esporádica para uma que seja sistêmica, para que os governos possam estar prontos e capazes de enfrentar os desafios atuais e futuros.

Há uma mudança de visão sobre os desafios públicos, os atualmente denominados *wicked problems* – problemas complexos – que tratam desde mudanças climáticas, imigração, desemprego. Pode-se conceituar os *wicked problems* como problemas mal definidos, em interações amplas com um conjunto de outros problemas, integrando um sistema aberto, permeado de incertezas e para os quais o uso de métodos analíticos mostra-se insuficiente como único recurso para o desenvolvimento de possíveis soluções (RITTEL e WEBBER, 1973).

De acordo com Bourgon (2011), estas transformações sociais e da percepção dos desafios públicos não encontram correspondente transformação na forma de atuação do setor público, o qual continua baseado em um modelo de administração referenciado em uma sociedade industrial, onde o Estado é concebido como parte de um

sistema fechado. Nesse sistema, o Estado formula políticas públicas por meio quase exclusivo da sua burocracia e aborda o cidadão como um agente passivo, que recebe dos governos bens e serviços públicos, providos de forma massiva.

Para que seja possível estudar sobre inovação, é preciso além de conceituá-la, analisar algumas de suas classificações. Seguindo a análise feita por Sano (2020), as inovações podem ser agrupadas quanto à tipologia, conforme tabela abaixo:

**Tabela 1** - Tipos de inovação

Tipo de inovação	Descrição
Processos Administrativos	Introdução de novas ferramentas de gestão, formatos organizacionais, formas de trabalho, práticas gerenciais.
Processos Tecnológicos	Adoção de novas tecnologias na prestação de serviços.
Serviços	Criação de novos serviços públicos ou novas formas de acesso e entrega.
Conceitual	Desenvolvimento de novas visões de mundo e que questionam concepções prévias, levando a mudanças de paradigmas e, portanto, nas possíveis soluções.
Governança	Introdução de novas formas de relacionamento entre atores e/ou organizações no processo de tomada de decisão. Pode ser interno à organização ou externo, na relação com outros órgãos públicos, cidadãos, ONGs e setor privado.
Políticas Públicas	Mudanças nas políticas públicas, podendo ser resultante também de inovações conceituais.

Fonte: Sano (2020) adaptado de Brandão e Bruno-Faria (2012), de Vries, Bekkers, Tummers (2014); Hartley (2005, 2013).

Além disso, outra forma de classificação é a que trata do grau de inovação que se reflete nas mudanças observáveis na organização, conforme classificação de Mulgan e Albury (2003).

Tabela 2 - Graus de inovação

Graus de inovação	Descrição	Mudança observável
Incremental	Pequenas mudanças nos serviços ou processos existentes.	Não leva a mudanças na estrutura organizacional ou no relacionamento inter-organizacional
Radical	Desenvolvimento de novos serviços ou novas formas de organização ou prestação de um serviço.	Dinâmica geral do setor permanece, apesar de alterar a expectativa dos usuários e o desempenho frente a outras organizações do setor
Sistêmica (transformacional)	Introduz novas tecnologias, mudança de mentalidade ou introduz novas políticas.	Novas relações com os usuários, novo relacionamento entre instituições. Exige mudanças fundamentais nos arranjos organizacionais, sociais e culturais. Mudança de performance

Fonte: Mulgan e Albury (2003)

Importante pontuar uma diferença entre a inovação privada e a que ocorre no ambiente público. Potts (2009, 2010) analisa a importância da utilização de experimentos como método para estimular a inovação. Potts (2009) argumenta que o déficit de inovação do setor público em relação ao setor privado pode ser explicado como uma consequência não intencional da busca pela eliminação do desperdício por meio da eficiência, *accountability* e transparência. O autor enfatiza que esta pode ser uma falsa eficiência dado que também elimina o “bom desperdício”, o qual seria um custo necessário da experimentação.

Potts (2010) destaca que a inovação no setor público normalmente está relacionada a fazer coisas novas e melhores, mas mantendo o que já está sendo feito, ou seja, uma agenda de inovação no setor público é vista primordialmente como criação e não como destruição.

Sob o argumento de que novos programas de políticas públicas são fáceis de começar (innovar) e difíceis de serem extintos (eliminados), Potts propõe uma abordagem de inovação no setor público que se concentre na destruição e não na criação por meio de uma metodologia sistemática e cientificamente rigorosa de seleção e de

avaliação das implicações da retirada de programas, políticas, regras ou mecanismos específicos já existentes.

Essa visão apresentada por Potts (2009; 2010) corrobora uma cultura muito presente no serviço público quanto às dificuldades de inovar. Em especial, um argumento utilizado por gestores avessos à ideia de mudança e de inovação é a falta de respaldo legal. Nesse aspecto, serão apresentados na próxima seção, alguns dos marcos legais relacionados à inovação.

## 2.2.1 Marcos legais da inovação

Na esfera legal, o conceito de inovação foi incluído na Lei nº 10.973/2004 que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Inicialmente, o conceito de inovação ali presente era o de “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (BRASIL, 2004).

O conceito foi alterado por meio da Lei nº 13.243/2016, novo marco legal da inovação, conhecido como Código de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT & I), passando a ser definido como:

Inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho; (BRASIL, 2016)

Posteriormente, o Decreto 9.283/2018 regulamentou as referidas leis a fim de estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, apresentando conceitos de ambientes promotores de inovação e de ecossistemas de inovação.

II - ambientes promotores da inovação - espaços propícios à inovação e ao empreendedorismo, que constituem ambientes característicos da economia baseada no conhecimento, articulam as empresas, os diferentes níveis de governo, as

Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação, as agências de fomento ou organizações da sociedade civil, e envolvem duas dimensões:

a) ecossistemas de inovação - espaços que agregam infraestrutura e arranjos institucionais e culturais, que atraem empreendedores e recursos financeiros, constituem lugares que potencializam o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e compreendem, entre outros, parques científicos e tecnológicos, cidades inteligentes, distritos de inovação e polos tecnológicos; (BRASIL, 2018)

Além disso, o mesmo Decreto trouxe de forma direta uma importante previsão para o estímulo a alianças e desenvolvimento de projetos de inovação:

Art. 3º A administração pública direta, autárquica e fundacional, incluídas as agências reguladoras, e as agências de fomento poderão estimular e apoiar a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação que envolvam empresas, ICT e entidades privadas sem fins lucrativos destinados às atividades de pesquisa e desenvolvimento, que objetivem a geração de produtos, processos e serviços inovadores e a transferência e a difusão de tecnologia. (BRASIL, 2018)

A Lei 14.129/2021 foi também um importante instrumento para a formalização da inovação como diretriz para a administração pública, aplicando-se expressamente ao judiciário e trazendo princípios e diretrizes:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão.

Art. 2º Esta Lei aplica-se:

I - aos órgãos da administração pública direta federal, abrangendo os Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, incluído o Tribunal de Contas da União, e o Ministério Público da União;

Art. 3º São princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública:



I - a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis;

II - a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos, observadas as restrições legalmente previstas e sem prejuízo, quando indispensável, da prestação de caráter presencial;

III - a possibilidade aos cidadãos, às pessoas jurídicas e aos outros entes públicos de demandar e de acessar serviços públicos por meio digital, sem necessidade de solicitação presencial;

IV - a transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços;

(...)

VII - o uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão;

VIII - o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração pública;

IX - a atuação integrada entre os órgãos e as entidades envolvidos na prestação e no controle dos serviços públicos, com o compartilhamento de dados pessoais em ambiente seguro quando for indispensável para a prestação do serviço, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), e, quando couber, com a transferência de sigilo, nos termos do art. 198 da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 (Código Tributário Nacional), e da Lei Complementar nº 105, de 10 de janeiro de 2001;

X - a simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na universalização do acesso e no autosserviço;

(...)

XIV - a interoperabilidade de sistemas e a promoção de dados abertos;

(...)

XX - o estímulo a ações educativas para qualificação dos servidores públicos para o uso das tecnologias digitais e para a inclusão digital da população;

XXI - o apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital da administração pública;

(...)

XXVI - a promoção do desenvolvimento tecnológico e da **inovação no setor público**. (grifo nosso)

Com esse marco legal, foi possível estabelecer uma relação mais direta entre a inovação e o setor público, uma vez que é preciso ressaltar o quanto a Administração Pública carece de previsões legais e formalizadas para que os gestores sintam maior confiança na aplicação de tais princípios, principalmente em face à responsabilização perante órgãos de controle.

## 2.3 Laboratórios de inovação

Um laboratório de inovação pode ser considerado:

um espaço de produção provido de instalações e equipamentos próprios para a realização de estudos, pesquisas, criação e desenvolvimento de projetos e programas, com o uso de metodologias e técnicas colaborativas que propiciam a solução de problemas complexos, modelagens de serviços e uso de plataformas de inovação aberta, lançamento e maturação de projetos, bem como a realização de pilotos e modelagem de estrutura de gestão. (GOMES, ZANONI, SOUSA, FERRAZ, MORAES, 2019, p.438).

Para Sano (2020, p.18), os “laboratórios de inovação no setor público são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas”.

Assim, os laboratórios de inovação são ambientes formatados com o objetivo de propiciar a multiplicidade de ideias, a partir de diversos atores, de forma a facilitar a cocriação e o uso de técnicas colaborativas com a finalidade de identificar e solucionar problemas complexos.

A busca por melhores formas de diálogo com a sociedade tem levado os laboratórios de inovação em governo a adotarem

metodologias ágeis que privilegiam e incentivam a participação baseadas em cocriação e coprodução (MULGAN, 2014).

O setor público precisa se preparar para ouvir as ideias que chegam de fora de seu próprio sistema e elaborar estratégias de comunicação para ampliar o engajamento dos diferentes *stakeholders*, cabendo à equipe de inovação exercer o papel de um facilitador da participação de agentes externos à organização (SANO, 2020).

Em contraponto a uma realidade muitas vezes engessada e burocrática, os laboratórios servem como espaço de possibilidade, erros, acertos, discussão e de resolução de problemas, sem ter, necessariamente, as amarras de hierarquia e burocracia tão presentes na Administração Pública.

Apesar de a inovação não depender exclusivamente da existência de um espaço físico (ou virtual) destinado a isso, é fato que sair da “estação de trabalho” e entrar em um ambiente preparado para a criatividade e o pensamento sistêmico e colaborativo tende a facilitar a inovação (CAVALCANTE e CAMÕES, 2017).

## 2.4 Laboratórios de inovação no Poder Judiciário

Em relação aos laboratórios do setor público, no âmbito do Judiciário, a Seção Judiciária de São Paulo, do Tribunal Regional Federal da 3ª Região instituiu o primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário, o iJuspLab, em 12 de junho de 2017, no escopo do Programa de Gestão da Inovação (iNovaJusp).

Segundo Neves Júnior (2019, p. 100)

O iJuspLab foi concebido como um espaço de produção provido de instalações e equipamentos próprios para estudos, pesquisas, criação e desenvolvimento de projetos e programas, com uso de metodologias e técnicas colaborativas que propiciem a resolução de problemas complexos, tais como design thinking, modelagem de serviços e uso de plataformas de inovação aberta; oficinas para a resolução de problemas concretos do âmbito da atuação governamental; apoio à gestão, lançamento e maturação de projetos, envolvendo ações de coaching, realização de pilotos e de modelagem de estrutura de gestão, tomando como paradigma o Laboratório de Inovação em Governo – iGovLab, do governo do Estado de São Paulo.

De 2017 a 2019, outros Laboratórios foram sendo criados no âmbito da Justiça Federal: i9.JFRN da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, o inovarES - Laboratório de Inovação da Justiça Federal do Espírito Santo, o Lab nov - Espaço de Inovação e Convivência da Justiça Federal - Justiça Federal - Seção Judiciária do Rio de Janeiro e o Inovachê - Laboratório de Inovação da Justiça Federal do Rio Grande do Sul (CNJ, 2021b).

## 2.5 Barreiras e Indutores

Quando se aborda o tema inovação é preciso pensar quais são as barreiras e os indutores relacionados à prática de inovar.

As barreiras à inovação podem ser definidas como qualquer fator que influencia negativamente o processo de inovação, segundo Hadjimanolis apud Brandão e Bruno-Faria (2017). Por outro lado, indutores à inovação podem ser definidos como fatores que influenciam a inovação, agindo como um catalisador das mudanças.

Segundo Luke, Verreyne e Kearins (2010) indutores representam elementos que influenciam a iniciativa de atividades inovadoras e empreendedoras e incluem excelência operacional e eficiência de custos. Já facilitadores representam atributos internos das organizações que apoiam as atividades inovadoras e empreendedoras, e incluem cultura (com foco em confiança e pessoas), imagem e transferência e aplicação do conhecimento. Individualmente, esses elementos não foram identificados como centrais para atividades inovadoras, mas estabelecem um contexto estratégico valioso, criando um ambiente propício ao estabelecimento de empreendedorismo estratégico. A presença desses elementos pode ter um efeito profundo sobre o surgimento e o sucesso de atividades inovadoras e de empreendedorismo no setor público.

Carayannis e Gonzalez (2003), por sua vez, identificaram como fatores que dificultam a inovação: resistência por perda de poder, resistência em contexto cultural, senso de acomodação, orientação para manter o *status quo*, priorização de resultados de curto prazo, rigidez de estruturas hierárquicas, ausência de gestão por resultados.

Segundo o Manual de Oslo (2005), podemos identificar em uma matriz as barreiras à inovação, conforme os tipos de inovação (produto, processo, organizacionais e de *marketing*):

**Tabela 3** - Barreiras à inovação

Relevante para:	Inovações de produto	Inovações de processo	Inovações organizacionais	Inovações de marketing
<b>Fatores relativos ao custo:</b>				
Riscos percebidos como excessivos	•	•	•	•
Custo muito elevado	•	•	•	•
Carência de financiamento interno	•	•	•	•
Carência de financiamento de outras fontes fora da empresa:	•	•	•	•
– capital de risco	•	•	•	•
– fontes públicas de financiamento	•	•	•	•
<b>Fatores relativos aos conhecimentos:</b>				
Potencial inovador (P&D, <i>design</i> , etc.) insuficiente	•	•		•
Carência de pessoal qualificado:	•	•		•
– no interior da empresa	•	•		•
– no mercado de trabalho	•	•		•
Carência de informações sobre tecnologia	•	•		
Carência de informações sobre os mercados	•			•
Deficiências na disponibilização de serviços externos	•	•	•	•
Dificuldade de encontrar parceiros para cooperação em:	•	•		•
– desenvolvimento de produto ou processo	•	•		•
– parcerias em marketing	•	•		•
Inflexibilidades organizacionais no interior da empresa:	•	•		•
– atitude do pessoal com relação a mudanças	•	•	•	•
– atitude da gerência com relação a mudanças	•	•	•	•
– estrutura gerencial da empresa	•	•	•	•
Incapacidade de direcionar os funcionários para as atividades de inovação em virtude dos requisitos da produção	•	•		
<b>Fatores de mercado:</b>				
Demanda incerta para bens ou serviços inovadores	•			•
Mercado potencial dominado pelas empresas estabelecidas	•			•
<b>Fatores institucionais:</b>				
Carência de infra-estrutura	•	•		•
Fragilidade dos direitos de propriedade	•			•
Legislação, regulações, padrões, tributação	•	•		•
<b>Outras razões para não inovar:</b>				
Não necessidade de inovar decorrente de inovações antigas	•	•	•	•
Não necessidade decorrente da falta de demanda por inovações	•			•

Fonte: Manual de Oslo (2005)

Segundo Brandão e Bruno-Faria (2017), estruturas organizacionais verticalizadas e rígidas contribuem para dificultar o surgimento de inovações no setor público, uma vez que estruturas hierárquicas rígidas podem tornar o processo de comunicação e de tomada de decisão lentos e ineficientes.

As autoras ressaltam que, tanto na literatura como em pesquisa por elas realizada, é apontada como barreira à inovação no setor público a resistência e a aversão ao risco, por parte de membros individuais ou do próprio clima da organização. Ressaltam que a análise de risco é uma importante etapa do processo de concepção de programas e políticas públicas, visto que a sua implementação afeta a vida de milhões de pessoas em um ambiente de restrição orçamentária e de busca constante pela melhoria da qualidade dos gastos. Concluem que é fundamental compreender como atores e organizações públicas percebem o risco e apontam como fator-chave para encorajar o comportamento inovador dos servidores públicos o estudo dos riscos envolvidos.

Koch e Hauknes (2005) classificaram os indutores da inovação em oito categorias conforme tabela abaixo:

**Tabela 4** – Categorias de indutores à inovação no setor público

Categorias de indutores	Descrição
Orientados ao problema	Inovações que são introduzidas para responder a um ou mais problemas específicos (fatores demográficos, envelhecimento da população, obesidade infantil, dentre outros).
Melhoria não orientada a problemas	Necessidade de melhorias em relação a uma situação anterior. Por exemplo, fazer coisas mais rapidamente ou de maneira mais eficiente.
Diretriz política	Mudanças estratégicas no serviço público requerem decisões fortes do topo para a base. Pode ser baseada em ideologia ou em resposta a eventos críticos e pressões. Também podem se refletir através da imposição de metas de desempenho.
Crescimento de uma cultura de revisão	Uma gama de práticas de avaliação vem sendo desenvolvida ao longo dos anos no setor público, a qual vem sendo usada para avaliar os potenciais impactos da inovação e para promover uma cultura de aprendizagem organizacional.
Mecanismos de suporte à inovação	Alocação apropriada de recursos (financeiros e outras formas de suporte) para promover a inovação e sua implementação. Aliado a alocação de recursos está o provimento de estruturas e sistemas destinados a promover, estimular ou disseminar a inovação (caixas de sugestão, mecanismos de <i>feedback</i> de <i>stakeholders</i> , atividades em rede, encorajamento de pensamentos alternativos e monitoramento de boas práticas dentro e fora da organização).
Capacidade para a inovação	Equipes com altos níveis de experiência profissional, criativos e com capacidade para resolver problemas, associado ao desejo de contribuir para a melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos cidadãos.
Competitivos	Uso de metas de desempenho pode encorajar o uso de abordagens inovadoras.
Fatores tecnológicos	Introdução ou disponibilidade de uma nova tecnologia pode propiciar oportunidades para outros tipos de inovação (de processo, organizacional, de serviço, de sistema de interação, dentre outros).

Fonte: Koch e Hauknes (2005).

A partir de um estudo da literatura, Brandão (2012) conceitua indutores como “elementos que influenciam a iniciativa de atividades inovadoras e empreendedoras” e além disso, sistematiza os principais antecedentes da inovação no setor público:

**Tabela 5** - Principais antecedentes da inovação no setor público

Autores	Antecedentes
Damanpour e Schneider (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambientais: urbanização, riqueza da comunidade, crescimento populacional e nível de desemprego.</li> <li>- Organizacionais: complexidade organizacional, tamanho, saúde econômica, comunicação externa, sindicalização.</li> <li>- Gerenciais: idade, gênero, escolaridade, tempo no cargo, tempo em cargos de gestão, atitude favorável de dirigentes em relação à administração pública tradicional, ênfase na competição em organizações públicas, tendência ao empreendedorismo.</li> </ul>
Damanpour e Schneider (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambientais: urbanização, pobreza, crescimento populacional.</li> <li>- Organizacionais: tamanho, reserva financeira, sindicalização.</li> <li>- Demográficos e gerenciais: idade, tempo no cargo, escolaridade, gênero, atitude pró-inovação e orientação política dos gerentes.</li> </ul>
Fernández e Wise (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambientais: interação com atores do ambiente normativo, demanda por serviços.</li> <li>- Organizacionais: tamanho da organização, tamanho do componente administrativo, desempenho organizacional, reserva financeira.</li> <li>- Gerenciais: predisposição do líder à mudança e tempo de permanência no cargo.</li> </ul>
Hansen (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambientais: urbanização, riqueza da comunidade, crescimento populacional, nível de educação da população, taxa de desemprego, clima político.</li> <li>- Organizacionais: tamanho da organização.</li> <li>- Pessoais e gerenciais: idade, tempo no cargo, tempo de cargo no setor municipal, relação com superiores e pares.</li> </ul>
Walker (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambientais: necessidade de serviço, necessidade de serviço diversa (diversidade), crescimento da população, contexto político externo, influência do contexto.</li> <li>- Organizacionais: centralização, formalização, especialização, evolução da gestão, comunicação externa, integração, gestão do desempenho, excesso de recursos, tamanho da organização, confiança.</li> </ul>

Fonte: Brandão (2012)



3



# 3

## METODOLOGIA DE PESQUISA

A seguir serão apresentados o tipo de pesquisa, as características da população, os critérios de seleção dos participantes para as entrevistas, os instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

### 3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa possui caráter exploratório, uma vez que ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre inovação no setor público, em especial no Poder Judiciário e descritivo ao realizar a descrição do cenário dos laboratórios de inovação no âmbito desse Poder. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que analisou fontes secundárias, por meio de análise documental e fontes primárias (entrevistas semiestruturadas).

Quanto aos meios de investigação, essa pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque foram examinados artigos científicos sobre o assunto, teses, dissertações e manuais, além de documentos sobre as organizações analisadas. É uma pesquisa de campo porque foram realizadas entrevistas para coleta de dados primários junto a órgãos do Poder Judiciário, além da análise de dados secundários disponíveis nos portais do CNJ e dos órgãos desse poder.

### 3.2 Conceitos e dimensões utilizadas

Os conceitos de inovação, laboratórios de inovação, barreiras e indutores foram revisados no capítulo 2, a partir de estudo de conteúdos bibliográficos nacionais e internacionais de referência.

O conceito de inovação a ser utilizado é de “um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo), conforme OECD (2018).

Para laboratórios de inovação será utilizado o conceito de Sano (2020), em que os “laboratórios de inovação no setor público são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas”. Para laboratórios de inovação, serão considerados também os termos “laboratórios” “e-labs” ou “lisp”.

O conceito de indutores de Luke, Verreyne e Kearins (2010) em que “indutores representam elementos que influenciam a iniciativa de atividades inovadoras e empreendedoras”

Já o conceito de barreiras o de qualquer fator que influencia negativamente o processo de inovação, conforme Brandão e Bruno-Faria (2017).

Apresentam-se a seguir, as definições constitutivas dos construtos que subsidiaram a presente pesquisa e a criação do roteiro de entrevista.

Foi utilizado o método dedutivo para a análise dos dados secundários e primários, a partir da elaboração de tabela com 15 (quinze) dimensões de análise divididas em três grandes grupos: A) Institucional, B) Organização e Forma de atuação, e C) Atuação do CNJ.

Cada dimensão de análise segue o código do seu grupo, seguido do número ordinário, item e instrumento de pesquisa correspondente, além dos respectivos descritores de apoio:

**Tabela 6** - Grupo/Dimensões de Análise, Descritores e Classificação

Código	Grupos/Dimensões de análise	Item/Instrumento	Descritores de apoio para sistematização e análise dos dados	Classificação
<b>A</b>	<b>Institucional</b>			
A1	Segmento	1/Questionário*	Identificar o segmento (ramo de justiça) do órgão	1) Tribunais Superiores e Conselhos; 2) Justiça Federal; 3) Justiça Eleitoral; 4) Justiça do Trabalho; 5) Justiça Militar 6) Justiça Estadual
A2	Órgão	2/Questionário*	Identificar o órgão respondente	Descritivo

A3	Laboratório criado	7/Questionário* e Pesquisa Documental	Identificar se o órgão possui laboratório de inovação	Sim ou Não
A4	Data de criação	9/Questionário* e Pesquisa Documental	Identificar a data de criação do laboratório	Descritivo
<b>B Organização e Forma de Atuação</b>				
B1	Estrutura física	11/Questionário*	Identificar se há espaço físico destinado ao laboratório no órgão	Sim ou Não
B2	Posição na estrutura organizacional	13/Questionário*	Identificar o nível hierárquico em que o laboratório se encontra, se mais estratégico (Presidência) ou subordinado a outras unidades	Vinculado à Presidência; Vinculado a outras unidades organizacionais
B3	Métricas de entrega de projetos	22/Questionário*	Identificar quantos laboratórios possuem métricas relacionadas às entregas dos projetos	Sim ou Não
B4	Equipe de Trabalho	31/Questionário*	Identificar se há equipes que atuam de forma exclusiva no laboratório	Dedicação exclusiva; Dedicação não-exclusiva
B5	Foco dos projetos	36/Questionário*	Identificar o foco dos projetos desenvolvidos pelo laboratório	Descritivo
B6	Barreiras para a implantação do laboratório	3/Entrevista	Identificar as barreiras para a implantação do laboratório.	Descritivo
B7	Indutores para a implantação do laboratório	4/Entrevista	Identificar os indutores para o processo de implantação do laboratório.	Descritivo

B8	Impacto do laboratório na Política de Inovação	6/Entrevista	Identificar se houve ou não impacto dos laboratórios na Política de Inovação do órgão	Descritivo
B9	Barreiras para a inovação no órgão	7/Entrevista	Identificar as barreiras que têm influenciado o processo de inovação no órgão	Descritivo
B10	Indutores para a inovação no órgão	7/Entrevista	Identificar os indutores que têm influenciado o processo de inovação no órgão	Descritivo
<b>C Atuação do CNJ</b>				
C1	Atuação do CNJ	2 e 5/Entrevista	Coletar dados que possam subsidiar a atuação e a política de gestão da inovação do CNJ	Descritivo

Fonte: Elaborado pela autora.

\* Questionário aplicado pelo CNJ em dezembro de 2021, disponível em <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/estatistica/>

### 3.3 Definição e características da população

Em junho de 2021, o Poder Judiciário contava com 94 órgãos, entre tribunais e conselhos. <sup>4</sup> Destes, apenas o Supremo Tribunal Federal (STF) não está sujeito às normas e orientações do CNJ.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> O Tribunal Regional Federal da 6ª Região foi criado pela Lei n.º 14.226, de 20 de outubro de 2021. A sua instalação ocorreu somente em 19 de agosto de 2022 (<https://portal.trf6.jus.br/memoria/historia/>).

Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14226.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14226.htm). Acessado em 08 de fevereiro de 2023.

<sup>5</sup> O Conselho Nacional de Justiça não tem nenhuma competência sobre o Supremo Tribunal Federal e seus ministros, sendo esse o órgão máximo do Poder Judiciário nacional, a que aquele está sujeito. ADI 3367. Disponível em <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=363371>. Acessado em: 05 de fevereiro de 2023.

Para a presente pesquisa, foi adotada a divisão dos órgãos do Judiciário por segmentos, agrupando-se em um único segmento os tribunais superiores e conselhos, dado o seu pequeno número de componentes. Assim, a divisão dos órgãos do Poder Judiciário por segmentos se deu da seguinte forma:

Supremo Tribunal Federal (STF);

### **Segmento 1 - Tribunais Superiores e Conselhos**

- 4 (quatro) Tribunais Superiores e 3 (três) Conselhos:
- Superior Tribunal de Justiça (STJ)
- Tribunal Superior Eleitoral (TSE)
- Tribunal Superior do Trabalho (TST)
- Superior Tribunal Militar (STM)
- Conselho Nacional de Justiça (CNJ)
- Conselho da Justiça Federal (CJF)
- Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT)

### **Segmento 2 – Justiça Federal <sup>6</sup>**

- 5 (cinco) Tribunais Federais

### **Segmento 3 – Justiça Eleitoral**

- 27 (vinte e sete) Tribunais Regionais Eleitorais (TREs)

### **Segmento 4 – Justiça do Trabalho**

- 24 (vinte e quatro) Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs)

### **Segmento 5 – Justiça Militar**

- 3 (três) Tribunais de Justiça Militar Estaduais (TJMs)

### **Segmento 6 – Justiça Estadual**

---

<sup>6</sup> O TRF da 6ª Região não foi incluído como escopo da pesquisa, considerando que à época da Resolução CNJ nº 395 ele ainda não havia sido criado.

- 27 (vinte e sete) Tribunais de Justiça Estaduais (TJs)

**Total de órgãos do Poder Judiciário (com o STF):** 94 (noventa e quatro)

**Total de órgãos sob competência do CNJ (exclui-se o STF):** 93 (noventa e três)

Verifica-se, portanto, que o público-alvo da presente pesquisa e da Resolução CNJ nº 395 é de 93 órgãos. Portanto, essa é a população total considerada para fins desta pesquisa, a qual foi dividida nos 6 (seis) segmentos acima.

Para esse estudo, os Tribunais Superiores foram classificados no segmento “Superiores e Conselhos” e não nos segmentos do seu ramo de justiça. Isso porque entende-se que os Conselhos atuam de forma a articular e coordenar a atuação de outros tribunais, e os Tribunais Superiores, formal ou informalmente, também exercem um papel de influência administrativa no que tange aos aspectos de políticas judiciárias.

Dessa forma, a título de exemplo, o Superior Tribunal Militar (STM) consta no segmento “Superiores e Conselhos” e não no segmento “Justiça Militar” e da mesma forma seguiu-se a classificação com os demais Tribunais Superiores.

### 3.4 Entrevistas

Quanto ao tipo de entrevista, Cruz-Neto (1994) afirma que

as entrevistas podem ser estruturadas e não-estruturadas, correspondendo ao fato de serem mais ou menos dirigidas. Assim torna-se possível trabalhar com a entrevista aberta ou não-estruturada, onde o informante aborda livremente o tema proposto; bem como as estruturadas que pressupõem perguntas previamente formuladas. Há formas, no entanto, que articulam essas duas modalidades, caracterizando-se como semi-estruturadas.

Nesta pesquisa, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, as quais permitem uma maior interação do pesquisador com os entrevistados. Além disso, a escolha por esse tipo

de entrevista decorre da possibilidade de o pesquisador poder introduzir novas questões e fazer adaptações conforme a necessidade.

Na tabela abaixo, seguem as questões utilizadas para as entrevistas com os entrevistados cujos órgãos possuíam laboratório já instituído:

**Tabela 7** – Perguntas para as entrevistas individuais (órgãos com laboratório)

N.	Perguntas	Descritores
1	Como foi a criação do laboratório (data de criação, processo de criação, área a que ele se vincula, fator motivador).	Origem i. data de criação; ii. área de vinculação iii. Indutores para a criação
2	De que forma a edição da Resolução CNJ nº 395, em 08 de junho de 2021, impactou a política de inovação do tribunal?	Identificar os efeitos da política de inovação instituída pela Resolução CNJ nº 395 no tribunal
3	Quais foram as dificuldades/barreiras para a implantação do laboratório?	Identificar as barreiras para a implantação do laboratório.
4	Quais foram os facilitadores/indutores para a implantação do laboratório?	Identificar os indutores para o processo de implantação do laboratório.
5	De que forma o CNJ pode contribuir para fomentar a inovação no poder judiciário?	Coletar dados que possam subsidiar a política de gestão da inovação pelo CNJ
6	Qual o impacto que o laboratório trouxe para o órgão em sua Política de Inovação?	Impacto dos laboratórios na Política de Inovação do órgão
7	Quais as barreiras (fatores negativos) e os fatores indutores (que induzem/promovem) a inovação na rotina do órgão (independentemente do laboratório)?	Identificar as barreiras e os facilitadores que têm influenciado o processo de inovação no órgão
8	Estamos chegando ao final da entrevista, você gostaria de acrescentar alguma informação que ache pertinente ao tema?	Possibilidade de coleta de informações adicionais relevantes para o trabalho

Fonte: elaborado pela autora

Além disso, optou-se por elaborar um roteiro específico para eventuais entrevistas com tribunais sem laboratório constituído, conforme abaixo:

**Tabela 8** - Perguntas para as entrevistas individuais (órgãos sem laboratório)

N.	Perguntas	Descritores
1	De que forma a edição da Resolução CNJ nº 395, em 08 de junho de 2021, impactou a política de inovação do tribunal?	Identificar os efeitos da política de inovação instituída pela Resolução CNJ nº 395 no tribunal
2	Na sua visão, quais os fatores que têm influenciado a não criação do laboratório?	Fatores que têm influenciado o processo de criação do laboratório.
3	De que forma o CNJ pode contribuir para fomentar a inovação no poder judiciário?	Coletar dados que possam subsidiar a política de gestão da inovação pelo CNJ
4	Quais os fatores que impactam o processo de inovação no órgão?	Identificar os fatores que impactam o processo de inovação no órgão
5	Estamos chegando ao final da entrevista, alguma informação que ache pertinente acrescentar?	Possibilidade de coleta de informações adicionais relevantes para o trabalho

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas obedeceram aos protocolos de pesquisa, resguardando a identidade dos respondentes e de seus respectivos órgãos, fornecendo segurança e liberdade para as suas opiniões. Foram realizadas de forma privada por meio de ferramenta de comunicação *online* (*Microsoft Teams*) com gravação e transcrição automática, devidamente autorizadas por meio de Termo de Consentimento.

### 3.5 Amostra da entrevista

Um importante aspecto na seleção da amostra é a definição de quem será entrevistado. Os entrevistados foram convidados a participar a partir de convite enviado por e-mail aos coordenadores ou responsáveis pelos laboratórios de inovação dos órgãos do Poder Judiciário. Em alguns casos, o convite foi repassado pelo destinatário para outros servidores a fim de participarem da entrevista. De toda forma, os entrevistados eram coordenadores, responsáveis ou participantes da equipe de coordenação dos laboratórios, ou pertenciam à unidade estratégica do órgão (no caso de não haver laboratório instituído).

Outro aspecto é a quantidade de pessoas que compõe a amostra pesquisada. Segundo Minayo (1994), em estudos qualitativos este número não precisa ser muito grande, mas deve ser de tamanho



suficiente para permitir que o pesquisador seja capaz de conhecer bem o objeto de estudo.

A partir do objetivo da presente pesquisa, foi definido um número mínimo de oito entrevistas a serem realizadas, a fim de que a amostra refletisse quatro importantes aspectos:

1. Representatividade dos seis segmentos de justiça;
2. Órgãos com laboratórios anteriores e posteriores à Resolução;
3. Órgãos sem laboratório criado;
4. Representatividade de tribunais de grande, pequeno e médio porte, de acordo com a classificação feita pelo Relatório Justiça em Números.

Considerando o tempo de criação dos laboratórios, buscou-se que a amostra fosse composta de entrevistados cujos tribunais estivessem em diferentes fases de implantação de seus laboratórios. Assim, para as entrevistas foram entrevistados: i) órgãos que tivessem laboratórios criados antes de 2021 (ano da Resolução CNJ nº 395); ii) órgãos que tivessem laboratórios criados entre 2021 e 2022 e iii) órgãos sem laboratório criado.

Em relação ao aspecto de porte do tribunal, importante destacar que apenas os tribunais de justiça dos estados, os tribunais regionais do trabalho e os tribunais regionais eleitorais são classificados de acordo com o seu porte, conforme detalhamento do Relatório Justiça em Números 2022 (CNJ, 2022):

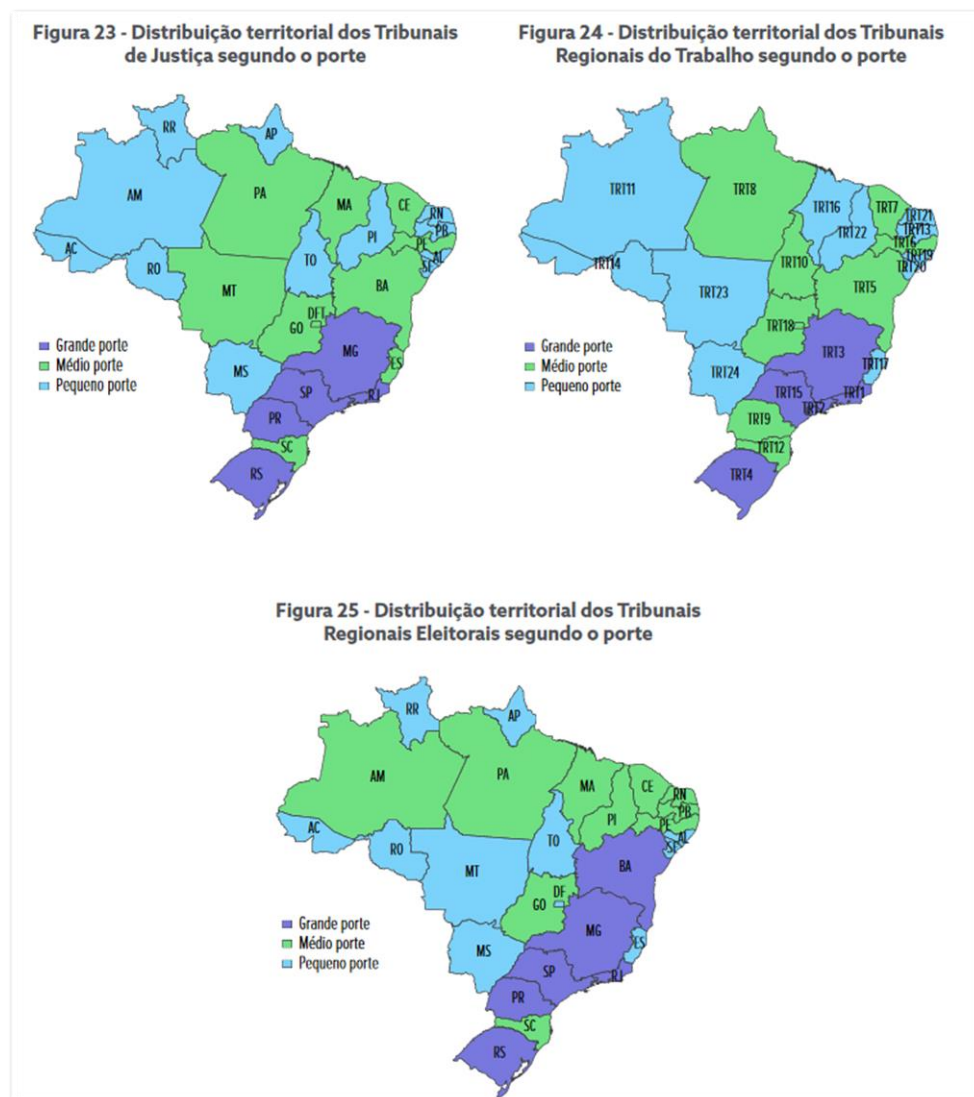
Considerando-se a extensão continental do território brasileiro, é necessário estabelecer parâmetros metodológicos que permitam uma comparação equânime entre os diversos tribunais. A realidade social, demográfica e as singularidades regionais podem impactar o porte de cada unidade judiciária. Desse modo, para permitir a obtenção de informações comparativas, faz-se necessário a criação de um índice que leve em consideração variáveis referentes à atividade administrativa e financeira do tribunal.

A classificação dos tribunais em portes tem por objetivo criar agrupamentos de forma a respeitar características distintas existentes no mesmo ramo de justiça. A separação é feita sempre em três grupos, quais sejam: grande, médio e pequeno porte. Os ramos de Justiça com essa separação são: Justiça

Estadual (27 tribunais), Justiça do Trabalho (24 tribunais) e Justiça Eleitoral (27 tribunais). Tendo em vista que a Justiça Federal é subdividida em apenas cinco regiões e que a Justiça Militar Estadual conta com apenas três tribunais, não faria sentido classificá-los conforme essa metodologia.

Para que haja melhor compreensão acerca do porte dos tribunais e sua distribuição nas diferentes regiões do país, segue abaixo figura explicativa do Relatório Justiça em Números 2022:

**Figura 3** - Distribuição Territorial dos Tribunais segundo o porte



Fonte: Relatório Justiça em Números 2022<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Relatório Justiça em Números 2022, página 50. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf> Acessado em 06 de janeiro de 2023.

No total, foram realizadas 11 (onze) entrevistas classificadas de acordo com os aspectos descritos no início desse capítulo:

**Tabela 9** – Entrevistas de acordo com aspectos de classificação

Segmento	Qtd	Porte	Qtd	Existência e Tempo de criação do laboratório	Qtd	Região	Qtd
Superior e Conselhos	4	Grande	1	Laboratório criado antes de 2021	4	Norte	1
Federal	2	Médio	2	Laboratório criado entre 2021 e 2022	6	Nordeste	0
Eleitoral	1	Pequeno	1	Laboratório não criado	1	Sul	2
Trabalho	1	Não se aplica	7			Sudeste	2
Estadual	2					Centro-oeste	0
Militar	1					Federal/Nacional	6
<b>Total</b>	<b>11</b>					<b>11</b>	<b>11</b>

Fonte: elaborado pela autora.

Importante mencionar que 8 (oito) órgãos foram objeto das entrevistas, uma vez que em um dos órgãos, o primeiro entrevistado sugeriu que fosse realizada entrevista com mais de um servidor, já que o laboratório teve diferentes servidores atuantes durante as fases de implantação.

Tal situação foi aceita e incorporada à pesquisa, dada a possibilidade de informações e visões complementares sobre o fenômeno estudado, mas destaca-se que tal fato ocorreu em apenas um dos órgãos objeto do instrumento de entrevista.

Destaca-se que na tabela acima foi incluída, a título de conhecimento da amostra, a região do país do tribunal participante da etapa de entrevista. Como explicitado anteriormente, privilegiou-se a representatividade do porte do tribunal de forma prioritária, mais que a distribuição geográfica dos tribunais pesquisados. Importante mencionar que os conselhos e tribunais superiores possuem sede em Brasília, região centro-oeste, ainda que não possam ser restringidos a essa região, vez que sua competência pode ser nacional.

### 3.6 Procedimentos de coleta dos dados

Nesta pesquisa foram utilizadas fontes de dados primárias (entrevistas) e secundárias (Questionário aplicado pelo CNJ esquematizado por meio de Painel Estatístico). Os procedimentos de coleta de dados estão descritos a seguir.

As informações sobre os laboratórios de inovação foram obtidas por meio do Painel: *Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário* que dispõe sobre o status de implementação das estruturas de inovação no Poder Judiciário, em acompanhamento à Resolução CNJ nº 395/2021, disponível no sítio eletrônico do CNJ <sup>8</sup>.

O painel foi desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça, a partir de Questionário (conceituado daqui em diante como Questionário CNJ) aplicado no período de 30 de novembro a dezembro de 2021 e encaminhado a todos os 93 órgãos do poder judiciário (à exceção do STF), com o objetivo de acompanhar o cumprimento da Resolução.

**Figura 4** – Painel: Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário



<sup>8</sup> Disponível em <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/estatistica/> Acessado em: 07 de abril de 2022.

O Questionário CNJ foi composto por 40 perguntas com respostas abertas, realizadas por meio de sistema de Formulários do CNJ e obteve 76 respondentes dos 93 órgãos convidados, o que significa uma amostra que representa 81,72% de respondentes. O questionário integral aplicado pelo CNJ consta do Anexo I.

Para o alcance do objetivo geral e objetivos específicos da presente pesquisa, fez-se um recorte de itens do Questionário CNJ relacionados às dimensões aqui abordadas, sendo utilizadas as questões 1, 2, 7, 9, 11, 13, 22, 31 e 36, conforme especificado na Tabela 6.

Os *sites* das organizações públicas selecionadas para as entrevistas também foram analisados a fim de apoiar a etapa de entrevista.

Além disso, optou-se por realizar pesquisa ativa entre 02 de junho e 31 de janeiro de 2023 nos portais eletrônicos dos tribunais que informaram não possuir laboratórios de inovação, bem como daqueles que não responderam o questionário aplicado pelo CNJ, a fim de identificar quais deles haviam instituído laboratórios de inovação recentemente e que não constavam do painel.

Desses tribunais, foram catalogadas pela pesquisadora as informações de criação do laboratório (caso existente), a data e o ato normativo de criação.

Importante destacar que houve situações em que o órgão disponibilizou o ato de criação, mas não a sua publicação e data de vigência. Para tais situações, foi considerada a data de assinatura do ato de criação.

Posto isto, o presente trabalho tem grande potencialidade para trazer avanços no campo de estudo da inovação na administração pública, mais especificamente, no âmbito do Poder Judiciário. Além disso, pode contribuir para a melhoria da Política de Gestão da Inovação fomentada pelo Conselho Nacional de Justiça.



4

## 4

## O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Antes de passar aos resultados da pesquisa, necessário se faz contextualizar a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o caminho percorrido até a edição da Resolução tratada no presente estudo.

O CNJ foi criado pela Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004 e exerce um papel fundamental no poder judiciário, uma vez que cabe a ele o controle da atuação administrativa e financeira desse poder, conforme artigo 103-B da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF):

Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução, sendo: [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 61, de 2009\)](#)

(...)

§ 4º Compete ao Conselho o **controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário** e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura (**grifo nosso**):

As competências constitucionais estipuladas ao CNJ são de três ordens: organização e planejamento de políticas institucionais; fiscalização dos atos administrativos; acompanhamento do cumprimento de regras disciplinares (SADEK, 2015).

A atuação do CNJ, desde sua instalação em 14 de junho de 2005, envolveu muito diretamente a institucionalização de dados ligados à atuação do Poder Judiciário. Assim, nos primeiros meses de funcionamento, o CNJ editou a Resolução CNJ nº 4, de 16 de agosto de 2005, que instituiu o Sistema de Estatística do Poder Judiciário.

Tal resolução contribuiu fortemente para o início de uma cultura de análise de dados e transparência na gestão judiciária.

Um grande exemplo da inovação trazida pela órgão é o Relatório Justiça em Números<sup>9</sup>, um importante instrumento de transparência e governança do Poder Judiciário, que reúne dados orçamentários, quantitativos de pessoal e diagnóstico do desempenho da atividade judicial brasileira, abrangendo os 90 órgãos do Poder Judiciário, à exceção do Conselho Nacional de Justiça e do Supremo Tribunal Federal, que possuem relatórios institucionais próprios.

Quanto ao seu papel normativo, o CNJ pode editar Resoluções e Enunciados Administrativos que tem força vinculante para todo o poder judiciário, à exceção do Supremo Tribunal Federal e seus Ministros (ADI n° 3.367/DF<sup>10</sup> e MS 27.222/DF<sup>11</sup>), conforme previsto em seu Regimento Interno (CNJ, 2009):

Art. 102. O Plenário poderá, por maioria absoluta, editar atos normativos, mediante Resoluções, Instruções ou Enunciados Administrativos e, ainda, Recomendações.

(...)

§ 5º As Resoluções e Enunciados Administrativos terão força vinculante, após sua publicação no Diário da Justiça e no sítio eletrônico do CNJ.

Verifica-se que o CNJ tem utilizado as Resoluções para tratar de temas de interesse e relevância nacional, especialmente em seu papel de controle e planejamento de políticas públicas. São mais de 450 resoluções publicadas em pouco mais de 17 anos de história, ou seja, uma média de 26 resoluções por ano.

Importantes políticas judiciais foram promovidas por meio de resoluções, tais como<sup>12</sup>: Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe), Programa Começar de Novo, Audiências de Custódia, Cadastro

<sup>9</sup> Disponível em <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/> Acessado em: 02 de dezembro de 2022.

<sup>10</sup> Disponível em <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=363371> Acessado em: 07 de novembro de 2022.

<sup>11</sup> Disponível em <https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/25269129/agreg-em-mandado-de-seguranca-ms-27222-df-stf/inteiro-teor-140552237> Acessado em: 07 de novembro de 2022.

<sup>12</sup> <https://www.cnj.jus.br/> Acessado em: 03 de novembro de 2022.



Nacional de Adoção, Justiça em Números, Prêmio CNJ de Qualidade, Prêmio Conciliar é Legal e o Pacto Nacional pela Primeira Infância.

O princípio da eficiência na administração pública, previsto no artigo 37 da CF, permite a inclusão da inovação como uma forma de melhoria da qualidade dos serviços da justiça. Dessa forma, entende-se que o CNJ pode ocupar um *locus* adequado de fomento à inovação no Poder Judiciário. Inclusive, as funções de *policymaking* e de promoção de *accountability* que cabem ao CNJ se mostram centrais no projeto de organização do Laboratório de Inovação do CNJ (SOUSA et al, 2019).

## 4.1 A Agenda 2030 e sua relação com os laboratórios de inovação do Poder Judiciário

Em 2016, a Presidência da República editou o Decreto nº 8.892/2016<sup>13</sup>, que criou a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável a fim de “internalizar, difundir e dar transparência ao processo de implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, subscrita pela República Federativa do Brasil”.

A Agenda 2030 é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade, que busca fortalecer a paz universal. O plano indica 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS, e 169 metas, para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, dentro dos limites do planeta. São objetivos e metas claras, para que todos os países os adotem de acordo com as próprias prioridades e atuem no espírito de uma parceria global que orienta as escolhas necessárias para melhorar a vida das pessoas, agora e no futuro.<sup>14</sup>

Seguindo a tendência de elaboração de políticas judiciárias a partir de temas de relevância na sociedade, a Conselheira do CNJ Maria Tereza Uille Gomes levou ao conhecimento do então Presidente do

<sup>13</sup> Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm) Acessado em 02 de dezembro de 2022.

<sup>14</sup> Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel> Acessado em: 02 de dezembro de 2022.

CNJ, Ministro Dias Toffoli, a importância da incorporação da Agenda 2030 à pauta do judiciário, uma vez que analisar a prestação jurisdicional através dessa ótica permitiria enxergar os processos sob uma nova perspectiva, qual seja, de que a solução do grande acervo existente tem o potencial de resguardar os direitos e garantias dos cidadãos brasileiros (SOUSA, 2021).

A Conselheira Uille, a qual ingressou no CNJ em junho de 2017 na vaga de cidadã indicada pela Câmara dos Deputados e permaneceu nos biênios 2017/2019 e 2019/2021, possui ampla base de estudos em Direitos Humanos e é autora do livro “Direito humano à educação e políticas públicas” e da tese de doutorado “Direitos Humanos e Ministério Público”. Foi ela uma grande entusiasta da ideia de o Conselho Nacional de Justiça propiciar a integração à atuação do Poder Judiciário brasileiro aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, contemplados pela Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas (ONU).

Dessa forma, foi instituído o Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030 pela Portaria CNJ nº 133/2018<sup>15</sup>, de 28 de setembro de 2018, coordenado pela Conselheira Uille e com composição definida pela Portaria CNJ nº 148/2018<sup>16</sup>.

Além de magistrados, servidores e unidades do próprio CNJ, participaram do comitê representantes de diferentes órgãos e entidades: Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável<sup>17</sup>; Ministério das Relações Exteriores; Ministério dos Direitos Humanos; Ministério da Segurança Pública; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ); Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

---

<sup>15</sup> Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2721> Acessado em: 02 de dezembro de 2022.

<sup>16</sup> Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2751> Acessado em: 02 de dezembro de 2022.

<sup>17</sup> Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm) Acessado em: 02 de dezembro de 2022.

Conforme apresentado no 1º Relatório do Comitê (CNJ, 2019a),

O alinhamento da atuação do Poder Judiciário à Agenda 2030, da ONU, pode representar avanço no campo na concretização dos direitos fundamentais dos cidadãos, pois o Judiciário poderá fornecer informações relevantes e necessárias – cuja base de dados é produzida e mantida pelo próprio Poder Judiciário – para o cumprimento das metas dos ODS, que vincula todas as pessoas, de todos os países, por se traduzir em um Pacto Global para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, dentro dos limites do planeta.

Em seu 1º Relatório <sup>18</sup>(CNJ, 2019a), o Comitê apresentou as seguintes propostas de encaminhamento:

- 1) Prorrogar as atividades do Comitê Interinstitucional;
- 2) Institucionalizar o Laboratório de Inovação, Inteligência e os ODS; (grifo nosso)
- 3) Indexar os ODS aos assuntos da TPU, bem como as metas e os indicadores dos ODS ao glossário da TPU;
- 4) Uniformizar os portais de transparência e sistemas de busca dos tribunais para facilitar a pesquisa por assuntos da TPU;

O CNJ já havia encaminhado ao Congresso Nacional em 17 de dezembro de 2018, por meio do Ofício n. 513/GP/2018, um Projeto de Lei que visava à instituição do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (LIODS), por meio da criação de cargos destinados a essa unidade (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2018).

Posteriormente, em novembro de 2019, o então Presidente do STF encaminhou o Ofício n° 438/2019-GPR à Câmara dos Deputados solicitando a retirada da tramitação do referido Projeto de Lei.

---

<sup>18</sup> Disponível em [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/1Relatorio\\_Seminario\\_de\\_Apresentacoes\\_dos\\_Trabalhos\\_do\\_Comite\\_dos\\_ODS.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/1Relatorio_Seminario_de_Apresentacoes_dos_Trabalhos_do_Comite_dos_ODS.pdf)

Acessado em: 09 de janeiro de 2023.

É possível verificar por meio dos relatórios e documentos produzidos <sup>19</sup> que o Comitê Interinstitucional teve contato com laboratórios de inovação já estabelecidos e com algumas das metodologias utilizadas para a resolução de problemas complexos.

Desde o início de 2019, foram realizadas oficinas com o apoio de laboratórios e de centros de inteligência., com a presença de membros e servidores do Poder Judiciário, além de representantes de outros órgãos, em especial os integrantes do Comitê Interinstitucional da Agenda 2030, com vistas a se iniciar a construção da relação das metas e indicadores dos ODS à atuação do Judiciário, utilizando-se de metodologias ágeis para a condução do seguinte problema complexo: como integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário? (SOUSA, 2021)

Para que a indexação das metas do Poder Judiciário às metas da Agenda 2030 não fossem construídas sem a escuta dos diversos atores relacionados ao tema, optou-se pela realização de Laboratórios de Inovação e Inteligência ODS com o intuito de ouvir magistrados, servidores, especialistas em ODS, centrais de serventias extrajudiciais, membros do ministério público, advogados, procuradores, pesquisadores, alunos de graduação, especialização, mestrado, doutorado e parques tecnológicos de inovação (SOUSA et al, 2019).

## 4.2 LIODS/CNJ

Formalmente, o LIODS foi instituído em 21 de agosto de 2019, no âmbito do CNJ por meio da Portaria CNJ nº 119/2019<sup>20</sup>, assinada durante a realização do I Encontro Ibero-Americano da Agenda 2030 no Poder Judiciário, ocorrido nos dias 19 e 20 de agosto de 2019, em Curitiba/PR.

O LIODS foi concebido como um “programa que une o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação com o objetivo de se alcançar a paz, a justiça e a eficiência institucional” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019f), com as seguintes competências:

---

<sup>19</sup> Disponível em <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/agenda-2030/comite-interinstitucional/> Acessado em: 09 de janeiro de 2023.

<sup>20</sup> Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2986> Acessado em: 09 de janeiro de 2023.

Art. 3º Compete ao LIODS:

I – monitorar e promover a gestão judicial processual e administrativa dos dados da Agenda 2030;

II – elaborar e implementar plano de ação com soluções conjuntas e pacíficas voltadas à melhoria da gestão pública, visando evitar judicialização excessiva, e outras agendas de interesse global;

IV – dialogar com a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário quando necessário para a difusão da Agenda;

V – mapear os programas e projetos desenvolvidos pelas redes de inovação dentro do Judiciário, ligados à pauta global da Agenda 2030;

VI – estabelecer conexões entre os Laboratórios de Inovação e os Centros de Inteligência judiciários para o desenvolvimento de projetos conjuntos dentro da Agenda;

VII – incentivar pesquisas, artigos e estudos sobre os ODS no Poder Judiciário;

VIII – abrir espaço para a participação cidadã na concepção de projetos inovadores no Poder Judiciário que contribuam para a efetividade da Agenda 2030;

IX – apoiar os órgãos do CNJ na busca de soluções para problemas complexos, tomando por base metodologias de inovação e inteligência que considerem a empatia, colaboração interinstitucional e a experimentação. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019f)

Conforme disposto no 1º Relatório do Comitê (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019) o LIODS foi pensado como um espaço administrativo e horizontal de diálogo e articulação de políticas públicas entre o Poder Judiciário, os entes federativos e a sociedade civil.

O Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS do Conselho Nacional de Justiça é um programa que une o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação com o objetivo de se alcançar a paz, a justiça e a eficiência institucional, com apoio da Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (SEP).

A sigla LIODS compreende 3 vertentes em sua concepção: Inovação + Inteligência + ODS = LIODS, ou seja, agrega a Agenda 2030 aos ambientes dos laboratórios de inovação e dos centros de inteligência já existentes no Poder Judiciário.

A sigla LIODS surgiu da apresentação de um painel no XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado em Foz do Iguaçu, no ano de 2018, sob a presidência do Ministro Toffoli. No painel, o Juiz Federal Paulo César Neves Jr apresentou o funcionamento do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo à Juíza Federal Vânia Cardoso André de Moraes. A Conselheira Maria Tereza Uille Gomes, responsável pela introdução do tema agenda 2030 no Poder Judiciário, discorreu sobre a relevância dessa agenda internacional de direitos humanos e desenvolvimento sustentável com metas e indicadores de políticas públicas como objetivo estratégico a guiar os grandes temas que são judicializados e pensar em metas e indicadores de políticas públicas judiciárias, em especial, para a atividade fim de prestação de serviços à sociedade.

Em 19 de setembro de 2019, o tema da Agenda 2030 foi institucionalizado de forma permanente por meio da Resolução CNJ nº 296<sup>21</sup>, que criou a Comissão Permanente de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 2030.

A atuação da comissão perpassa a interface do Poder Judiciário com as instituições que tratam da Agenda 2030, além de coordenar o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) do CNJ, conforme competências descritas na Resolução CNJ nº 296:

Art. 14. À Comissão Permanente de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 2030 compete:

- I – acompanhar a atuação do Comitê Interinstitucional destinado a apresentar estudos e proposta de integração de metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável;
- II – propor estudos sobre temas abordados na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, observadas as diretrizes da Estratégica Nacional do Poder Judiciário;
- III – propor políticas judiciárias voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável;

---

<sup>21</sup> Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3038> Acessado em: 03 de janeiro de 2023.

IV – representar o CNJ no processo de diálogo com entes federativos e sociedade civil para a implantação da Agenda 2030 no âmbito do Poder Judiciário;

V – monitorar as ações relacionadas à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no âmbito do Poder Judiciário; e

VI – coordenar o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – LIODS, atividades, projetos e eventos relacionados à temática dos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Por meio dessa contextualização, é possível verificar que a criação do LIODS no âmbito do CNJ estava intrinsecamente atrelada à inclusão da Agenda 2030 no âmbito do Poder Judiciário e às metas nacionais.

Tal fator motivador da criação do LIODS será abordado no decorrer da pesquisa quando da análise dos resultados das entrevistas realizadas.

### 4.3 Provimento Corregedoria

Em 19 de agosto de 2019, a Corregedoria Nacional de Justiça (CN) do CNJ editou o Provimento Corregedoria N° 85 de 19/08/2019<sup>22</sup>, que dispõe sobre a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030 pelas Corregedorias do Poder Judiciário e pelo Serviço Extrajudicial, no qual constava o incentivo para que os tribunais instalassem Laboratórios de Inovação, conforme abaixo:

**Art. 4º.** Incentivar os Tribunais que criem e instalem Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS), com a metodologia que vem sendo adotada no Conselho Nacional de Justiça – CNJ, como um movimento que une o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação com o objetivo de se alcançar a paz, a

---

<sup>22</sup> Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2988>. Acessado em 02 de janeiro de 2023.

justiça e eficiência institucional, que será o espaço de interação sobre a Agenda 2030. (grifo no original)

Tal provimento se mostrou uma importante etapa de incentivo à criação de laboratórios, uma vez que a Corregedoria Nacional de Justiça constitui uma instância de alto poder normativo e de correição no âmbito do Judiciário.

#### **4.4 A Resolução CNJ nº 395**

Nesse caminho de desenvolvimento das políticas judiciárias, iniciou-se no ano de 2021 a tramitação do processo Pje 0003703-31.2021.2.00.0000 com a finalidade de instituir a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, visando ao aprimoramento das atividades dos órgãos judiciários, que culminou na aprovação pelo plenário do CNJ da Resolução nº 395, de 07 de junho de 2021.

Conforme proposta de encaminhamento da Resolução, por meio da relatoria da Conselheira Maria Thereza Uille, a gestão da inovação – orientada por princípios como, a cultura da inovação, o foco no usuário, a ampla participação dos atores envolvidos, a colaboração, o desenvolvimento humano, a acessibilidade, a desburocratização e a transparência – possui caráter estratégico e propicia a concepção de ideias inovadoras, seu desenvolvimento e materialização.

A proposta de Resolução também visou à instituição da Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro – RenovaJud, para impulsionar a gestão de inovação, tornando-a um processo contínuo.

Paralelamente, a ideia era a de promover a adequação das competências do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - LIODS, criado pela Portaria CNJ 119/2019, que tinha como objetivo unir a inovação, a inteligência e os ODS da Agenda 2030.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Pje 0003703-31.2021.2.00.0000



A Resolução CNJ nº 395, de 07 de junho de 2021, publicada em 09 de junho de 2021, e que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, conceitua inovação como

a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas (CNJ, 2021).

Foi estabelecido o prazo de 60 dias para que todos os tribunais que compõe o poder judiciário (à exceção do STF) instituíssem os laboratórios de inovação ou espaços similares, físicos ou virtuais.

Já o Laboratório de Inovação e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) do CNJ passou a ser estruturado apenas com base na inovação, integrando conhecimento institucional, inovação e cooperação interinstitucional. Deveria, também, mapear programas e projetos desenvolvidos pela Rede de Inovação, inclusive ações relacionadas à pauta global da Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável.

A Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud) criada pela Resolução nº 395 é composta por um Comitê Gestor Nacional, pelo LIODS/CNJ, pelos Laboratórios criados pelos tribunais e pelo Conselho Consultivo Nacional e tem por objetivo:

- i. **impulsionar a gestão de inovação** no âmbito do Poder Judiciário,
- ii. com a finalidade de torná-la um **processo contínuo** e
- iii. produzir **alto impacto nos resultados dos órgãos** componentes da estrutura do Judiciário.

O Comitê Gestor Nacional é integrado pelo presidente e corregedor nacional do CNJ, componente do Conselho responsável pelo LIODS, secretários e juízes auxiliares e servidores e servidoras representativas de todos os segmentos do Judiciário.

Já o Conselho Consultivo Nacional da Inovação é composto por 12 pessoas, representantes de órgãos e entidades dos setores público e privado, da academia e do terceiro setor, com renomada experiência e atuação na área da inovação.

## 4.5 Meta 9

O Poder Judiciário Brasileiro é precursor no mundo da institucionalização da Agenda 2030 em seu Planejamento Estratégico, tendo celebrado Pacto pela implementação dos ODS da Agenda 2030 no Poder Judiciário com a Organização das Nações Unidas em agosto de 2019.

A aprovação da Meta 9, no XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado nos dias 25 e 26 de novembro de 2019, confirma a importância da Agenda 2030 para o Poder Judiciário e institucionaliza a participação dos tribunais em sua consecução. Inicialmente foi adotada pelo STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho e Justiça Militar da União e dos estados. A Meta 9 consiste em integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário. Para isso, o tribunal deve realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos ODS da Agenda 2030.

A Corregedoria Nacional de Justiça, atenta a esse cenário, editou o Provimento nº 85/2019 incentivando a aplicação da Agenda pelas Corregedorias Estaduais e pelo serviço extrajudicial.

No XIV Encontro Nacional do Poder Judiciário de 2020, a Meta Nacional 9 foi aprovada por todos os segmentos de Justiça, reafirmando a relevância dessa pauta para o Poder Judiciário<sup>24</sup>.

Os tribunais têm o apoio das Comissões de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento e de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 2030 na elaboração dos

---

<sup>24</sup> Disponível em <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/meta-9-do-poder-judiciario/> Acessado em 02 de janeiro de 2023.

Planos de Ação. Essas Comissões fazem o acompanhamento dos resultados das ações planejadas.

O LIODS realizou inúmeras reuniões em formato de laboratórios, para auxiliar os Tribunais na implementação e execução da Meta 9, dando cumprimento à sua atribuição de unir o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação com o objetivo de se alcançar a paz, a justiça e a eficiência institucional, bem como em observância às suas competências de monitorar e promover a gestão judicial processual e administrativa dos dados da Agenda 2030 e elaborar e implementar plano de ação com soluções conjuntas e pacíficas voltadas à melhoria da gestão pública, visando evitar judicialização excessiva, e outras agendas de interesse global. Essas reuniões estão descritas no Relatório 2020<sup>25</sup>.

Importante ressaltar que a Resolução CNJ nº 221/2016, a qual institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça, determina que as políticas judiciárias sejam originadas de “estudos e análises técnicas do CNJ a respeito das demandas de aperfeiçoamento do Poder Judiciário”.

Em 2020, foi editada a Resolução CNJ nº 221, de 29 de junho de 2020, que dispôs sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Uma das substanciais inovações trazidas pela nova estratégia – na linha de entendimento de que cada vez mais se reconhece o papel do CNJ como órgão formulador de políticas judiciárias –, reside no inciso V, do art. 2º, ao contemplar a definição do que se compreende como política judiciária:

V - política judiciária nacional: política instituída pelo CNJ, de caráter contínuo ou de vigência determinada, que impulse o desenvolvimento pelos órgãos do Poder Judiciário de programas, projetos ou ações voltados à efetivação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020d).

---

<sup>25</sup> Disponível em <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/agenda-2030/liods-cnj-laboratorio-de-inovacao-inteligencia-e-ods/relatorios/> Acessado em 02 de janeiro de 2023.

De acordo com a referida norma, as políticas judiciárias serão monitoradas pelas Comissões, Permanentes ou Temporárias, do CNJ, observada a pertinência temática, e deverão ser integradas ao Plano Estratégico do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020d).

**Figura 5** – Mapa da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026



Fonte: CNJ

## 4.6 RENOVAJUD

A Resolução CNJ n° 395 instituiu a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud), para impulsionar a gestão de inovação no âmbito do Poder Judiciário:

Art. 9º Fica instituída a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud), para impulsionar a gestão de inovação no âmbito do Poder Judiciário, com a finalidade de torná-la um processo contínuo e produzir alto impacto nos resultados dos órgãos componentes da estrutura do Judiciário.

Art.10. Integram a RenovaJud:

- I – Comitê Gestor Nacional da Inovação do Poder Judiciário;
- II – Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS/CNJ);
- III – Laboratórios de Inovação instituídos no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário; e
- IV – Conselho Consultivo Nacional da Inovação do Poder Judiciário.

Atualmente, a RenovaJud possui um portal <https://renovajud.cnj.jus.br/aceso> com repositório de projetos, cadastro dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário e programação de eventos.



5

# 5

## RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos com os dados primários e secundários, os quais puderam subsidiar o mapeamento do processo de criação dos laboratórios de inovação no Judiciário, objetivo geral deste trabalho.

Os resultados estão agrupados a partir dos três grupos da Tabela 6 de dimensões de análise, quais sejam Institucional (Grupo A), Organização e Forma de Atuação (Grupo B) e Atuação do CNJ (Grupo C).

### 5.1 Institucional (Grupo A)

As próximas três subseções deste capítulo se destinam à análise dos resultados encontrados no Grupo A) Institucional, o qual trata da criação dos laboratórios. As dimensões de tal grupo estão mencionadas na Tabela 6, quais sejam: A1) segmento, A2) órgão, A3) laboratório criado e A4) data de criação.

#### 5.1.1 Criação dos laboratórios

Conforme explicitado na metodologia de pesquisa, o Poder Judiciário conta com 94 (noventa e quatro) órgãos, se incluído o Supremo Tribunal Federal (STF). Dessa forma, nos aspectos em que se considera o estrito cumprimento da Resolução CNJ n° 395, o público-alvo das decisões normativas do CNJ é de 93 (noventa e três) órgãos, dada a exclusão do STF.<sup>26</sup>

A partir da análise das respostas ao Questionário CNJ (dezembro/2021) e por meio da pesquisa realizada nos portais dos

---

<sup>26</sup> O Conselho Nacional de Justiça não tem nenhuma competência sobre o Supremo Tribunal Federal e seus ministros, sendo esse o órgão máximo do Poder Judiciário nacional, a que aquele está sujeito. ADI 3367. Disponível em <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=363371>

órgãos não respondentes e daqueles que informaram há época não possuir laboratório, chegou-se aos seguintes dados:

Tabela 10 – Quantidade de órgãos do Poder Judiciário com e sem laboratório (em 31/01/2023)

Descrição	Qtd	%
Órgãos do Poder Judiciário com laboratório criado	91	96,81%
Órgãos sem laboratório (ou não localizado ato de criação)	3	3,19%
<b>Total de órgãos do Poder Judiciário<sup>1</sup></b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pela autora

<sup>1</sup>Total de órgãos do Poder Judiciário, incluindo-se o STF

Considerando apenas os tribunais sob a competência do CNJ e sujeitos à Resolução CNJ nº 395, temos os seguintes dados:

Tabela 11 - Quantidade de órgãos sob a competência do CNJ com e sem laboratório (em 31/01/2023)

Descrição	Qtd	%
Órgãos com laboratório criado	90	96,77%
Órgãos sem laboratório (ou não localizado ato de criação)	3	3,23%
<b>Total de órgãos sujeitos à Resolução CNJ nº 395 (- STF)</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados do Painel CNJ e portais dos tribunais.

Percebe-se que o número de tribunais que cumpriram a Resolução do CNJ, por meio da criação de seus laboratórios é alto, sendo que apenas 3 (três) órgãos não possuem laboratório ou não foi localizado ato de criação, qual sejam Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo (TJES), Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região (TRT17) localizado no estado do Espírito Santo e Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).

É preciso ressaltar que o CSJT é um caso peculiar, pois o órgão compartilha de estrutura física e administrativa comum com o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o que também ocorre no caso do laboratório. Apesar de não haver ato de cooperação formal para a utilização do laboratório, o CSJT utiliza o laboratório instituído pelo TST,



conforme contato realizado pela pesquisadora com unidade responsável pela inovação no CSJT.

Tabela 12 - Quantidade de laboratórios em todo o Poder Judiciário<sup>1</sup> (em 31/01/2023)

Descrição	Qt d
Total de órgãos do Poder Judiciário + seis seções judiciárias respondentes do Questionário CNJ	10 0
Total de laboratórios do Poder Judiciário	97

Fonte: elaborado pela autora.

<sup>1</sup> Incluindo-se o STF.

Verificou-se que além dos tribunais, 6 (seis) Seções Judiciárias de Tribunais Regionais Federais responderam ao Questionário CNJ. Por meio dessas informações, chegou-se ao quantitativo de 97 (noventa e sete) laboratórios criados no Poder Judiciário até 31/01/2023, incluindo-se o laboratório do STF.

Houve respondentes da pesquisa que informaram a existência de mais de um laboratório em seu órgão, sem incluir contudo a comprovação ou ato de criação. Nessas situações, foi considerado um laboratório por tribunal respondente, mesmo critério adotado pelo Painel disponível no Painel de estatísticas do CNJ<sup>27</sup>.

Sob o aspecto meramente formal, a partir das informações acima, pode-se considerar que a Resolução foi eficaz, ao menos na formalização dos laboratórios pelos órgãos do Judiciário. Contudo, a partir das verbalizações dos participantes das entrevistas, percebe-se que há uma distância entre a formalização do laboratório e o fato de que ele esteja operante e em pleno funcionamento:

A Resolução do CNJ trouxe um impacto que não gosto, que é: vamos fazer porque o CNJ mandou. Então é pra inglês ver. (E5)

A gente tem alguns projetos que estão rolando, demandas que estão vindo e a gente tem até dificuldade porque a metodologia de inovação, sim, mas o processo de trabalho, a carta de serviços que a gente começou a montar no laboratório.... quer dizer o quê que o laboratório faz... as pessoas

<sup>27</sup> Disponível em [https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=38973334-0b21-43d2-a583-48cc0a0ef046&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj\\_theme&opt=currsel%2Cctxmenu](https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=38973334-0b21-43d2-a583-48cc0a0ef046&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=currsel%2Cctxmenu). Acessado em: 15 de outubro de 2022.

entenderem como é que eles mandam as demandas, como é que trata entrada e saída? Isso ainda não está tão claro pra gente, né? A gente está construindo... Então assim... dá pra dizer que [o laboratório] tá implantado? Dá. Mas assim... Essa é uma grande dificuldade, evoluir ao ponto que ele fique mais azeitado... fazer com que ele fique mais... que as engrenagens funcionem de uma maneira fluida, isso aí a gente não está nesse ponto ainda, né? A gente tá longe... tem muito trabalho para fazer. (E7)

Tal situação também fica perceptível ao verificar que alguns órgãos publicam seus atos normativos de criação, mas ainda estipulam prazo para a efetiva implantação e também não formalizam a indicação de representantes para os laboratórios na mesma data.

Um longo período entre a criação do laboratório e a designação formal dos participantes e coordenadores pode sinalizar a formalização tardia de participantes que já vinham atuando informalmente nos laboratórios. Contudo, pode indicar também uma maior preocupação com o cumprimento formal da Resolução, mais que com a política de inovação em si e com o atingimento de resultados tangíveis.

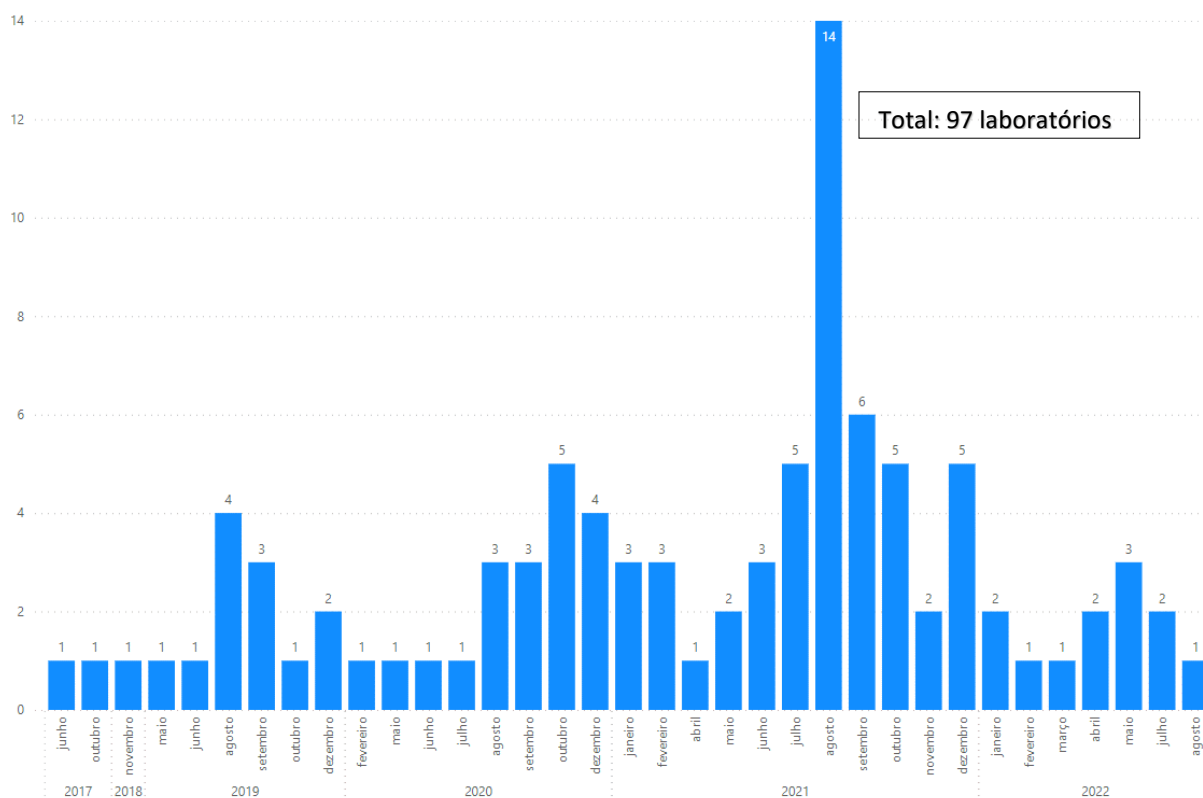
O cumprimento meramente formal pode ser evidenciado, por exemplo, na verbalização de entrevistado de que o órgão “vai ter o laboratório no organograma para atender o CNJ (E11)”.

### **5.1.2 Linha do tempo de criação dos laboratórios**

Em relação à data em que os laboratórios foram criados, após a pesquisa dos atos dos tribunais, promoveu-se a categorização das datas (de vigência quando disponível ou data do ato que o instituiu) para o formato mês/ano, a fim de analisar em quais períodos ocorreu a criação dos laboratórios.

Assim, obteve-se a seguinte linha do tempo:

**Gráfico 1** – Linha do tempo de criação dos laboratórios (em 31/01/2023)



Fonte: Painel do CNJ e portais dos tribunais

Elaborado pela autora.

A Resolução CNJ nº 395, foi publicada em 09 de junho de 2021 e estabeleceu o prazo de 60 (sessenta) dias para que os tribunais instituíssem seus laboratórios. Portanto, os órgãos deveriam criar os seus laboratórios até 09 de agosto de 2021.

A partir da visão do gráfico acima, percebe-se claramente a influência da Resolução do CNJ na criação dos laboratórios e a força normativa que o Conselho possui.

Ao todo, foram criados 97 laboratórios. No gráfico acima não constam dados de dois tribunais – Superior Tribunal Militar (STM) e Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (TRT5) – porque não foram encontradas as datas de criação, apesar de haver informações nos portais de que há laboratório instituído.

Nos quatro anos anteriores à Resolução (junho/2017 a maio/2021), o Poder Judiciário criou 43 (quarenta e três) laboratórios, uma média de 10,7 laboratórios/ano. Já no período de junho de 2021 a janeiro de 2023, após a edição da Resolução CNJ nº 395, 52 (cinquenta e dois)

laboratórios de inovação foram instituídos. Isso significa a criação de mais de 30 laboratórios/ano.

O mês de agosto de 2021 – prazo estabelecido pelo normativo do CNJ – foi o mês em que houve a maior ocorrência de criação de laboratórios em toda a curva. Nesse mês foram criados 14 laboratórios, ficando o mês de setembro de 2021 em segundo lugar como mês de maior ocorrência de criação de laboratórios, com 6 (seis) órgãos instituindo seus espaços de inovação.

Analisando os dados anteriores à resolução, pode-se levantar algumas hipóteses para a tendência de aumento da criação dos laboratórios no 2º semestre de 2019 e no 2º semestre de 2020.

No 2º semestre de 2019, a Corregedoria Nacional de Justiça editou o Provimento nº 85/2019, de 19 de agosto de 2019, incentivando a aplicação da Agenda 2030 pelas Corregedorias Estaduais e pelo serviço extrajudicial.

Além disso, em novembro de 2019, foi aprovada a Meta 9 – integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário – no XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, inicialmente pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) e pela Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho e Justiça Militar.

Já no XIV Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado em novembro de 2020, a Meta Nacional 9 foi aprovada por todos os segmentos de Justiça, por meio da Resolução CNJ nº 325, de 29/06/2020, que instituiu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026.<sup>28</sup>

Para a efetivação da Meta 9 os tribunais deveriam realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos ODS da Agenda 2030, contando para isso com o apoio técnico do LIODS/CNJ.

Percebe-se que esse movimento de inclusão da Agenda 2030 e dos ODS ao Poder Judiciário, instrumentalizado pelos laboratórios de inovação, foi um indutor da inovação e da integração dos laboratórios já existentes no âmbito desse poder, sob uma coordenação direta do CNJ, na medida em que tal tema foi tratado como um problema complexo (*wicked problem*) a ser resolvido.

---

<sup>28</sup> <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/agenda-2030/meta-9-do-poder-judiciario/>

### 5.1.3 Análise de criação por segmento de Justiça

Dos 6 (seis) segmentos de justiça estudados, verifica-se que em 3 (três) deles – Justiça Federal, Eleitoral e Militar – todos os tribunais instituíram laboratórios de inovação, tendo 100% de cumprimento da Resolução.

Mesmo nos 3 (três) segmentos que ainda não criaram seus laboratórios, percebe-se que o percentual de laboratórios é bastante elevado, conforme tabela a seguir:

**Tabela 13** – Quantidade de órgãos com laboratório por segmento (em 31/01/2023)

Segmento	Qtd de órgãos	Qtd órgãos com laboratório	%
Superior e Conselhos	7	6	85,71%
Justiça Federal	5	5	100,00 %
Justiça Eleitoral	27	27	100,00 %
Justiça do Trabalho	24	23	95,83%
Justiça Militar	3	3	100,00 %
Justiça Estadual	27	26	96,30%
Total	93	90	96,77%

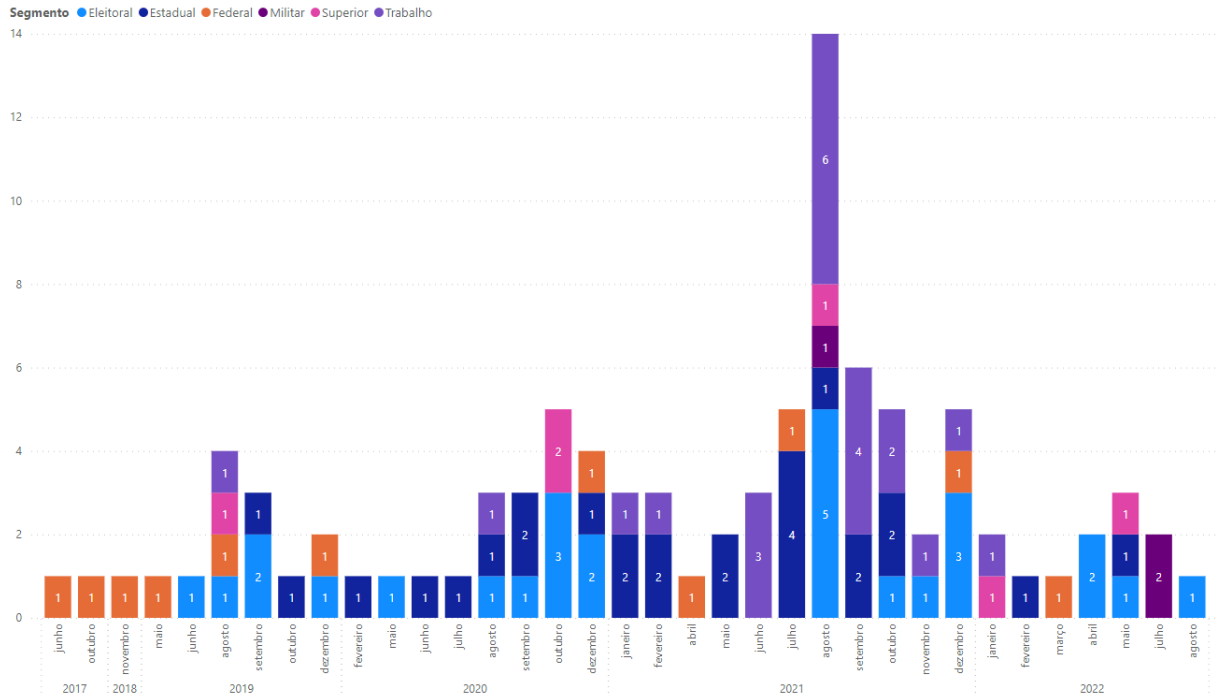
Fonte: Painel do CNJ e portais dos órgãos

Elaborado pela autora.

De forma lógica, o percentual de criação dos laboratórios varia de acordo com a quantidade de órgãos de cada segmento, mas é interessante notar que nos segmentos em que não há comprovação de laboratório instituído, tal situação tem ocorrência de apenas um órgão.

Abaixo, segue linha do tempo de criação dos laboratórios por segmento de Justiça:

**Gráfico 2** – Linha do tempo de criação dos laboratórios por segmento de Justiça



Fonte: Painel do CNJ e portais dos órgãos

Elaborado pela autora.

Corroborando com os referenciais teóricos e pesquisas realizadas, percebe-se que houve um movimento inicial de criação de laboratórios de inovação na Justiça Federal, bastante influenciados pelo primeiro laboratório do poder judiciário, o iJuspLab, da Seção Judiciária de São Paulo do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

Em termos de segmento, a Justiça Militar foi o único ramo de justiça que não havia criado nenhum laboratório antes da determinação do CNJ por meio da Resolução de 2021.

## 5.2 Organização e Forma de Atuação (Grupo B)

As próximas subseções se destinam à análise dos descritores referentes ao Grupo B) Organização e Forma de atuação dos laboratórios.

São 10 (dez) descritores dentro desse grupo: B1) Estrutura física, B2) Posição na estrutura organizacional, B3) Métricas de entrega de projetos, B4) Equipe de Trabalho, B5) Foco dos projetos, B6) Barreiras para a implantação do laboratório, B7) Indutores para a implantação do laboratório, B8) Impacto

do laboratório na Política de Inovação, B9) Barreiras para a inovação no órgão, e B10) Indutores para a inovação no órgão.

## 5.2.1 Estrutura Física (B1)

Esta seção apresenta a análise das respostas ao item 11 do Questionário CNJ, aplicado em dezembro de 2021. Esse item teve 76 respondentes, que poderiam escolher entre as respostas sim ou não, conforme abaixo:

**Gráfico 3** – Estrutura física no laboratório



Fonte: Painel Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário <sup>29</sup>

Verifica-se que dos 76 (setenta e seis) laboratórios respondentes, 35 (trinta e cinco) laboratórios possuíam estrutura física, o que representa 46,05%. Já 41 (quarenta e um) laboratórios não possuíam estrutura física, o que corresponde a 53,95% do total de respondentes.

Importante destacar que a Resolução CNJ n° 395 não obrigou a criação de estruturas físicas para os laboratórios, prevendo inclusive a possibilidade de criação de laboratórios virtuais.

Inclusive, a implementação da Resolução se deu em meio à pandemia de COVID-19, decretada em 11 março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS)<sup>30</sup>, o que possibilitou que os órgãos criassem seus laboratórios de forma virtual (aqueles que ainda

<sup>29</sup> Painel Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário. Disponível em: [https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=38973334-0b21-43d2-a583-48cc0a0ef046&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj\\_theme&opt=currsel%2Cctxmenu](https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=38973334-0b21-43d2-a583-48cc0a0ef046&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=currsel%2Cctxmenu). Acesso em 04 de janeiro de 2023.

<sup>30</sup> Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acessado em 11 de fevereiro de 2023.

não dispunham de laboratório) e mesmo aqueles que já o possuíam, pudessem transpor suas atividades para o meio virtual, conforme cada situação em particular.

O fato de o laboratório não possuir estrutura física própria não significa dizer que todas as atividades são realizadas em meio virtual, pois foi relatado por entrevistados o uso de espaços comuns já existentes no órgão, tais como salas de reunião, salas de treinamento e espaço da biblioteca.

Fragelli et al (2019, p. 376) defendem que a existência de um espaço físico para o laboratório de inovação impulsiona o empreendedorismo e a criatividade dos servidores, fomentando, assim, a cultura de inovação:

A finalidade do laboratório seria de ser um catalizador de ideias e experiências, um espaço físico que pudesse impulsionar o servidor ao empreendedorismo e à criatividade. Apesar de existirem críticas que se referem aos laboratórios de inovação como um modismo, acreditou-se que a existência de algo físico e que estivesse aos olhos do servidor favoreceria a implantação da cultura de inovação.

Verifica-se na fala de um dos entrevistados aspectos positivos e negativos quanto às oficinas que ocorrem em ambiente virtual:

Também dificultou porque no laboratório físico você tinha outras técnicas para envolver todo mundo. Tinham mais dinâmicas para fazer o trabalho mais horizontal e no virtual a gente ganhou, por um lado, de conseguir juntar as pessoas com mais facilidade, mas a gente ainda não conseguiu reproduzir o mesmo ambiente colaborativo. Cada um assim na sua caixinha, sabe? Na sua casinha, ali na tela... A gente não conseguiu muito reproduzir esse ambiente colaborativo. (Entrevistado 10)

Outra fala evidencia que apesar do espaço físico não ser primordial, ele tem a sua relevância simbólica, na opinião do entrevistado:

A gente entende que o laboratório não é só um espaço físico, uma caixinha no organograma, ele é a metodologia, são as pessoas, é a cultura. E pode ser que tenha um espaço físico e/ou virtual. Tem muita força simbólica ter o espaço físico ali,



bonito, em que as pessoas possam... faz parte do acultramento, da sensibilização. (E7)

## 5.2.2 Posição na estrutura organizacional (B2)

Esta seção apresenta a análise das respostas ao item 13 do Questionário CNJ, aplicado em dezembro de 2021. A pergunta “O laboratório fica vinculado a que área institucional?” obteve 72 respostas abertas. Para a presente pesquisa, os dados foram agrupados em duas classificações: i. o laboratório está vinculado à Presidência, ou ii. laboratório está vinculado a outras unidades organizacionais. Como resultado, obteve-se a tabela abaixo:

**Tabela 14** – Posição na Estrutura Organizacional

Vinculação organizacional	Qtd	%
Laboratórios vinculados à Presidência	32	44,4%
Laboratórios vinculados a outras unidades organizacionais	40	55,5%
Total de Respondentes	72	100%

Fonte: Painel CNJ.

Elaborado pela autora.

Quando o laboratório está vinculado diretamente à Presidência do órgão, um dos efeitos pode ser o de já ter um patrocinador com grande potencial de influência e de poder decisório. Tal vinculação pode favorecer tomadas de decisão de cima para baixo (*top-down*).

Por outro lado, os laboratórios vinculados a outras unidades do órgão podem perder poder decisório e coercitivo junto a outras unidades, mas podem ganhar na maior facilidade de interação entre os pares.

Quando o laboratório conta com integrantes de níveis táticos e operacionais, sem maior poder decisório, pode-se ter uma comunicação mais informal, menor burocracia, porém menor poder de decisão quanto à implementação e continuidade dos projetos.

Mulgan (2007) e Bloch (2010) afirmam que estruturas inadequadas e a baixa integração entre departamentos costumam gerar obstáculos à inovação no setor público. Estruturas

organizacionais verticalizadas e rígidas contribuem para dificultar o surgimento de inovações na Administração Pública. Isto acontece porque estruturas hierárquicas rígidas podem tornar o processo de comunicação e de tomada de decisão lentos e ineficientes.

Observa-se na fala de um dos entrevistados a questão do nível hierárquico dos participantes do laboratório:

É por causa da cultura, né? Quem está ali nos cargos mais altos tem um comprometimento de manter o status quo e a inovação. Ela, de alguma maneira ela vai questionar isso, não é? Seja de uma maneira mais superficial. É aquela coisa assim, ai, vamos fazer estacionamento, tem colegas que fazem estacionamento de crachá, não é? Seja numa reunião, é numa facilitação, por exemplo, é não se chama de doutor de doutora, nem de desembargador, nem de conselheiro, né? Tenho colegas que fazem isso. Eu não. Não sou adepta disso, não. (...) Então, assim, isso é um exemplo mais superficial de questionar o status quo, mas tem questões mais profundas, né? E a gente vai acabar chegando nas dores institucionais, querendo ou não, com a inovação. A gente precisava, por exemplo, fazer um desenvolver um trabalho que envolvesse corregedoria e gestão de pessoas, mas eles não se conversam... (E11)

### 5.2.3 Métricas de entrega de projetos (B3)

A pergunta do Questionário CNJ “O laboratório possui métrica para entrega de protótipos/projetos?” obteve 76 respondentes com o seguinte resultado:

**Tabela 15** – Métricas de entrega de projetos

O laboratório possui métricas de entrega de projetos?	Qtd	%
Sim	10	13,16%
Não	66	86,84%
Total de Respondentes	76	100%

Fonte: Painel CNJ.

Elaborado pela autora.

Percebe-se que poucos laboratórios possuem métricas de entrega de projetos, menos de 15%. Isso pode evidenciar que uma

grande parte dos laboratórios ainda possui uma baixa maturidade, a exemplo da fala abaixo:

A gente tem alguns projetos que estão rolando, demandas que estão vindo e a gente tem até dificuldade porque a metodologia de inovação, sim, mas o processo de trabalho, a carta de serviços que a gente começou a montar no laboratório.... quer dizer o quê que o laboratório faz... as pessoas entenderem como é que eles mandam as demandas, como é que trata entrada e saída? Isso ainda não está tão claro pra gente, né? A gente está construindo...

Então assim... dá pra dizer que [o laboratório] tá implantado? Dá. Mas assim... Essa é uma grande dificuldade, evoluir ao ponto que ele fique mais azeitado... (...) que as engrenagens funcionem de uma maneira fluida, isso aí a gente não está nesse ponto ainda, né? A gente tá longe... tem muito trabalho para fazer. (E7)

### 5.2.4 Equipe de Trabalho (B4)

A pergunta do Questionário CNJ “Os colaboradores lotados estão com dedicação exclusiva ao Laboratório?” obteve 76 respondentes com o seguinte resultado:

**Tabela 16** – Colaboradores lotados no laboratório com dedicação exclusiva

Colaboradores com dedicação exclusiva	Qtd	%
Sim	8	10,5%
Não	68	89,47%
Total de Respondentes	76	100%

Fonte: Painel CNJ.

Elaborado pela autora.

Primeiramente, verifica-se o número bastante baixo de laboratórios que contam com servidores lotados de forma exclusiva, 10,5%. Significa que, em sua maioria, os laboratórios ainda não são considerados como uma unidade organizacional dotada de um titular e servidores subordinados com atribuições permanentes, como ocorre com as demais unidades da organização.

Sobre a situação de pessoas com dedicação exclusiva no laboratório, nas entrevistas obteve-se as seguintes falas:

É, eu ainda acho que assim, na maturidade, ainda é cedo para dizer (...) A gente tem servidores que são formados em design thinking, né? E eles acabam recebendo a GECC (Gratificação de Encargo de Curso ou Concurso) para poder facilitar os laboratórios, né? Hoje eu vejo que não é necessário não [ter servidores com dedicação exclusiva]. As decisões administrativas e de gestão são tomadas por esse comitê [gestor] e a partir daí, botar a mão na massa a área de [educação corporativa] faz como se fosse um treinamento. (E10)

O que entrou a gente tocou, mas tem muita coisa que estava represada... (...) É pela dificuldade de dar continuidade mesmo, porque a gente não tem braço pra isso, lotado no laboratório mesmo, por exemplo, tem uma pessoa.

Eu acho que principalmente nesse começo, onde a gente precisa fazer muita coisa ajudaria sim [ter servidores com dedicação exclusiva lotados no laboratório]. Mas eu também não sei se é essa a solução. (...) Quando tem pouco recurso, você vai adaptando, né?

Por exemplo, hoje a gente não imagina que ele não vai ter nunca um monte de gente daqui pro laboratório. Eu acho que não é esse mesmo o objetivo. Eu acho que ajudaria nessa fase agora, quem tem muito trabalho de organização que precisa ser feito, né? A gente não tá dando conta porque tem que fazer tudo ao mesmo tempo, né? Em pleno voo, projeto rolando e você organizando a casa.

A ideia é começar a formar mais facilitadores, né? Pessoas que queiram fazer isso e treinar gente para ser mentor também, especialista em alguma área específica. Quando você precisar de ajuda, eles podem participar.

A expectativa é de algum dia a gente consegue abrir isso até para fora do tribunal, né? Quando a gente tiver alguma demanda, a ideia é trabalhar com inovação aberta, né? (E7)

Você dividir sempre vai ser prejudicial, né? Sempre vai ser prejudicial às duas atividades [do próprio laboratório e da unidade funcional]. (E11)

Ainda não há literatura extensa sobre a questão da lotação de forma exclusiva de servidores em laboratórios públicos. Contudo, pode-se observar que alguns autores abordam o tamanho das equipes, e do próprio laboratório em si, conforme Tönurist, Kattel e Lamber (2017, p. 196):

Os i-labs tendem a ser estruturas pequenas, especializadas em experimentos rápidos, que geralmente não têm a capacidade e a autoridade de influenciar de forma significativa a melhoria de novas soluções e processos. As principais habilidades dos i-labs são sua capacidade de revitalizar ou exibir serviços orientados para o usuário, redesenhar projetos, enquanto a capacidade de fazê-lo frequentemente se baseia em uma atitude antagônica da equipe que está motivada pela oportunidade de criar protótipos em vez de padronizar novas soluções. Além disso, o tamanho pequeno até mesmo preferido pelos i-labs, já que isso lhes permite manter agilidade e autonomia, pois, com orçamentos maiores, o controle hierárquico tende a aumentar.

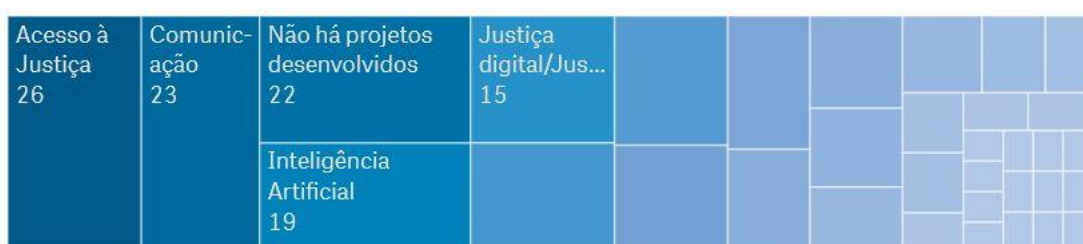
Quando são analisadas as falas sobre as barreiras à inovação – falta de tempo e quantidade de demandas que as pessoas já possuem – em comparação com a ausência de servidores lotados de forma exclusiva nos laboratórios, há um indicativo de que as atividades do laboratório podem não ser tratadas de forma prioritária.

Percebe-se que essa dimensão de análise pode ser objeto de pesquisas futuras de forma a avaliar os impactos positivos e negativos de ter ou não servidores com dedicação exclusiva nos laboratórios.

### 5.2.5 Foco dos projetos

A figura abaixo representa o foco dos projetos trabalhados pelos laboratórios respondentes do Questionário CNJ e evidenciado no Painel:

**Figura 6** – Foco dos projetos desenvolvidos



Fonte: Painel CNJ <sup>31</sup>

<sup>31</sup> Disponível em Painel Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=38973334-0b21-43d2-a583->

Verifica-se que o foco dos projetos está relacionado primeiramente ao acesso à justiça, ou seja, a atividade finalística dos tribunais. Tal foco parece evidenciar primeiramente os indutores de criação dos laboratórios de inovação, ligados às atividades de prestação jurisdicional.

Em seguida, o tema da comunicação relaciona-se com os crescentes movimentos em torno da linguagem simples, inclusive evidenciado nos macrodesafios do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário 2021-2026, Anexo I da Resolução N° 325, de 29 de junho de 2020<sup>32</sup>:

FORTALECIMENTO DA RELAÇÃO INSTITUCIONAL DO PODER JUDICIÁRIO COM A SOCIEDADE

Descrição:

Refere-se à adoção de estratégias de comunicação e de procedimentos objetivos, ágeis e em linguagem de fácil compreensão, visando à transparência e ao fortalecimento do Poder Judiciário como instituição garantidora dos direitos.

Esse foco na comunicação pode ser observado em iniciativas conjuntas de tribunais, a exemplo da Cartilha Visual de Termos Usados na Justiça Federal, elaborada para facilitar a compreensão dos termos mais usados no judiciário e proporcionar melhor entendimento aos usuários, fruto da cooperação técnica entre o Laboratório de Inovação e Criatividade (LINC), da Seção Judiciária do Paraná, e o Laboratório de Inovação IluMinas, da Tribunal Regional Federal da 6ª Região (TRF6). A cartilha foi produzida pelos alunos do Curso Linguagem Simples e Visual Law <sup>33</sup>.

---

[48cc0a0ef046&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj\\_theme&opt=currsel%2Cctxmenu](https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365). Acessado em 04 de janeiro de 2023.

<sup>32</sup> Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acessado em: 04 de janeiro de 2023.

<sup>33</sup> Disponível em <https://www.cnj.jus.br/politica-de-inovacao-impulsiona-desenvolvimento-do-poder-judiciario/>. Acessado em 15 de fevereiro de 2023.

A presença de projetos de inteligência artificial evidencia uma forte atuação dos temas da área de tecnologia da informação, conforme destacado no eixo Justiça 4.0 do CNJ.

Outro aspecto importante é notar que 22 (vinte e dois) respondentes informam não ter projetos desenvolvidos no laboratório, o que remete às falas do entrevistados de que alguns dos laboratórios foram instituídos apenas formalmente, a fim de atender à determinação do CNJ.

### 5.2.6 Barreiras para a implantação do laboratório

A partir dessa seção, passa-se a apresentar de forma sistematizada as respostas das entrevistas, divididas de acordo com as dimensões de análise já apresentadas.

Abaixo, seguem as verbalizações relacionadas às barreiras e às dificuldades para a implantação do laboratório nos tribunais.

**Quadro 1** - Barreiras para a implantação do laboratório (Dimensão 10)

Pergunta: Quais foram as dificuldades/barreiras para a implantação do laboratório?	
Exemplos de verbalizações:	
Encontrar um espaço físico para o laboratório. A resistência das pessoas. As pessoas não acreditam que vai dar certo.	E1
Quando se tentou criar o laboratório, por causa do Prêmio CNJ de Qualidade, as pessoas que tinha assumido a gestão não conheciam [de inovação, de laboratório]. Era uma gestão nova e normalmente as pessoas saem de Gabinete e vão para a Presidência e não estão envolvidas com essas práticas ligadas à administração do tribunal, estão mais ligados à área judicial. A gente teve que ir lá fazer contatos de informação, explicação, como que funciona e também da exigência e do impacto que isso poderia dar (...) Sem sombras de dúvidas, a exigência [do CNJ] foi o que motivou a criação do laboratório.	E2
Nosso órgão é pequeno (...) A maior barreira é espaço físico.	E3
(Pergunta não se aplica - Órgão não possui laboratório)	E4

Falta de estrutura prévia: O laboratório surgiu em portaria em determinado mês, e a unidade responsável pelo laboratório começou a existir no final do mês anterior, com uma "super" equipe: eu sozinha. Então, ele teve que ser estruturado a partir de uma quantidade muito pequena de pessoas pensando. (...) e dentro de um ambiente inóspito, ninguém sabia do que se tratava. As indicações, na maioria das vezes, não todas, foram feitas de uma forma displicente (...) sem essa reflexão.

E5

Falta de capacitação;

Falta de mentoria [em inovação]: às vezes você tem pessoas interessadas, mas não tem alguém pra pegar na mão e ajudar a dar os primeiros passos.

---

[Na época, eu já tinha visto] ihh, não vai colar nessa gestão... porque você sabe, cada gestão imprime seu ritmo né tem um determinado perfil né e talvez para a inovação naquela gestão não deu certo. Então você percebe que a casa (...) e o meu segmento não tem maturidade para LIODS.

E6

---

A gente entende que o laboratório não é só um espaço físico, uma caixinha no organograma, ele é a metodologia, são as pessoas, é a cultura. E pode ser que tenha um espaço físico e/ou virtual. Tem muita força simbólica ter o espaço físico ali, bonito, em que as pessoas possam... faz parte do acultramento, da sensibilização.

A gente tem alguns projetos que estão rolando, demandas que estão vindo e a gente tem até dificuldade porque a metodologia de inovação, sim, mas o processo de trabalho, a carta de serviços que a gente começou a montar no laboratório... quer dizer o quê que o laboratório faz... as pessoas entenderem como é que eles mandam as demandas, como é que trata entrada e saída? Isso ainda não está tão claro pra gente, né? A gente está construindo...

E7

Então assim... dá pra dizer que [o laboratório] tá implantado? Dá. Mas assim... Essa é uma grande dificuldade, evoluir ao ponto que ele fique mais azeitado... fazer com que ele fique mais... que as engrenagens funcionem de uma maneira fluida, isso aí a gente não está nesse ponto ainda, né? A gente tá longe... tem muito trabalho para fazer.

---

Espaço físico (...). A questão da definição da equipe porque tem essa comissão [de coordenação do laboratório] mas tem que ter também uma equipe só pra isso.

E [outra barreira] sobre a hierarquia também... Que não deve haver hierarquia no laboratório.

E8

---

De início foi conquistar o apoio do Tribunal, houve uma dificuldade muito grande de conseguir espaço físico, né? [Aqui] é o prédio principal e a disputa por espaço que era muito grande.

Conquistar as pessoas para vir também porque as pessoas torcem o nariz, porque na administração a gente já teve muita modinha, né? Muitas iniciativas de gestão que começam e são abandonadas, então a inovação veio também causando essa sensação nas pessoas. "É mais essa agora, ah daqui a pouco isso vai e morre e daqui a pouco muda, não vou dar muita bola não..." E aí, para ajudar aquela sala colorida divertida, então aqui chamavam de brinquedoteca... "Aqui que tem uma brinquedoteca, posso trazer meus filhos?" Então ganhar o respeito pela técnica, pelo trabalho. Eu acho que foi uma grande barreira.

E9



Eu acho que é conhecer e acreditar na metodologia. Assim, a gente precisa convencer as pessoas que elas podem usar esse serviço e que vai ser uma coisa boa. Porque na nossa cultura ele fala no processo lá que ele está com o problema tal e manda normalmente para TI resolver, porque ele precisa de um sistema, né? Para resolver aquele problema. Então a nossa ideia é mostrar, é convencer as pessoas que funciona: colocar as pessoas numa sala sem hierarquia, né? Sem o chefe mandar aí o todo mundo obedecer para todo mundo construir a solução juntos, eu acho que a dificuldade é conhecer e acreditar. E10

Tem uma sala multiuso, que é uma sala diferente, então acho que a sala já ajuda. Mas a hierarquia aqui é muito forte, vai ser difícil se um secretário der uma sugestão e alguém falar que não. Isso precisa ser trabalhado antes das pessoas entrarem nesse ambiente de co-criação.

---

Acho que os maiores dificuldades são essas...mentalidade, né? São essas questões mais subjetivas... Cultura organizacional que resiste muito. Ninguém tinha conhecimento sobre inovação. [Mesmo os indicados para compor o laboratório] eles não conseguiam entender como aquilo iria se inserir nas atividades diárias. E11

---

Fonte: Entrevistas

Elaborado pela autora.

Percebe-se que a questão do espaço físico se faz bastante presente, já que é apontada como barreira por 4 (quatro) dos 11 (onze) entrevistados.

Um item que é quase unânime nas falas, seja na resposta a esse item, ou aparecendo de forma tangenciada nas respostas a outras perguntas é a resistência das pessoas à inovação, sejam elas os dirigentes do órgão – no caso do Poder Judiciário, a Presidência e alta administração – sejam servidores resistentes a mudanças.

Tal resultado evidencia a necessidade de sensibilização de gestores e servidores quanto ao conceito de inovação, bem como capacitá-los a identificar os problemas e propor soluções para resolvê-los considerando o usuário do serviço e/ou processo. Dito de outra forma, capacitar servidores e gestores quanto à necessidade de aplicação da inovação nas suas práticas de gestão e atividades cotidianas, conforme destacado por Isidro-Filho (2017, p.175):

A realização de pesquisas de opinião acerca de inovação e levantamento de ideias é importante para que resistências aos processos de mudança possam ser minimizadas e o apoio da alta administração seja conquistado por equipes de inovação e gestores públicos.

Além disso, Tönurist, Kattel e Lamber (2017, p.191) afirmam que:

Os laboratórios reconheceram que a cultura da organização era difícil de ser modificada por eles (ou até mesmo impossível, perante as condições de serviços públicos sólidos e atitudes negativas dos gerentes do setor público). A solução para avançar foi direcionar as equipes individuais e levá-las a liderar e tomar posse de ideias específicas, programas e soluções práticas. Isso foi chamado por um dos executivos de i-lab como a estratégia do cavalo de Troia. Conseqüentemente, o networking (a rede) informal (conversas em cafezinho) e estar presente e visto em organizações parceiras foi considerado como muito importante.

O fator mais significativo de sobrevivência nesses casos – também identificado por laboratórios de trabalho – foi o apoio do executivo-chefe. Quando isso se perdeu – através de processo político ou mudança de liderança –, então o obstáculo ou benefício dessas unidades começou a surgir. As características principais do laboratório – pequeno tamanho, separação (física), autonomia – começam a agir contra os laboratórios sem a presença de um patrocinador organizacional.

De fato, é perceptível nas verbalizações, a questão do apoio institucional que pode ser demonstrado pela disponibilização de espaço físico adequado, disponibilidade de recursos orçamentários e de pessoas com perfil adequado, além de dar o devido respaldo e relevância às ações realizadas.

Em síntese, as principais barreiras à implantação dos laboratórios evidenciadas pelos entrevistados são: i) a falta de espaço físico; ii) resistência das pessoas; iii) cultura organizacional resistente; iv) desconhecimento do que é inovação; v) falta de capacitação no tema; vi) falta de maturidade institucional para inovação e vii) falta de pessoal exclusivo lotado no laboratório.

### **5.2.7 Indutores para a implantação do laboratório**

Quanto aos indutores para o processo de implantação do laboratório nos órgãos do Judiciário, as respostas foram:

**Quadro 2** - Indutores para a implantação do laboratório (Dimensão 11)

Pergunta: Quais foram os facilitadores/indutores para a implantação do laboratório?	
Exemplos de verbalizações:	
O fato de os juízes auxiliares da Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria do tribunal terem uma visão de inovação.	E1
O que levou à criação do laboratório foi a exigência do CNJ e a pontuação no Prêmio CNJ de Qualidade. Foi o que fez o tribunal a se movimentar.	E2
Já tínhamos conhecimento da experiência da Seção Judiciária de São Paulo do TRF3 e ficamos encantados com o espaço. Até trouxe [A equipe do laboratório] aqui no órgão para dar uma palestra sobre inovação para os servidores.	E3
(...)Mas a gente não tinha nada formalizado. (...) Nosso laboratório foi criado em agosto de 2021, impulsionado justamente por conta da Resolução 395 do CNJ. Nosso tribunal sempre tem boa vontade com as iniciativas que são propostas, principalmente quando vêm do CNJ.	E3
(Pergunta não se aplica - Órgão não possui laboratório)	E4
Nasceu, de uma ideia, de uma colega de que a gente tinha que ter um laboratório de inovação para a gente compartilhar os nossos problemas e achar soluções para os nossos problemas comuns.	E5
Não há, porque ele não existe de fato, apenas pró-forma.	E6
[Vontade] de uma Desembargadora que gosta muito do tema e que na época era Presidente do órgão. Participou de um hackaton, ela viu aquele evento e ficou encantada.	E7
O laboratório foi criado para atender ao CNJ.	E8
Eu diria que a falta de recursos em geral, tanto que o laboratório explodiu, ganhou corpo, foi a solução encontrada quando, em 2016, quando veio aquele primeiro grande corte de gastos e assim agora se vira nos 30.	E9
A gente já tem um histórico de longa data com relação a projetos, então algumas unidades já conseguem visualizar a ajuda que a outra pode dar. Então já existe pela cultura de trabalhar por projeto estratégico, principalmente, é existe essa sinergia entre algumas unidades. Mas outras são fechadas, principalmente gabinetes, acredito que muitos não conheçam por exemplo a estrutura que está suportando a prestação jurisdicional. Então, a gente precisa trazer principalmente essas áreas para participar.	E10
O desconhecimento e a falta de... não tinha nenhuma relevância a inovação. O fato de ser desconhecido.... Uma proposta desconhecida e não ter tanta importância... Originalmente, foram indicados [para o laboratório] os secretários, coordenadores e ninguém aceitou. Agora são coordenadores e secretários e desembargadores que fazem questão de participar, de aparecer e tudo, né? Então, naquele momento, o desconhecimento da proposta e falta de perspectiva da relevância que ela viria a ter foi um fator facilitador.	E11

Fonte: Entrevistas  
Elaborado pela autora.

A influência da determinação do CNJ pode ser observada novamente nas respostas das entrevistas. Para aqueles órgãos que não dispunham de laboratório, as recomendações do CNJ e

posteriormente, a obrigatoriedade de criação dos laboratórios de inovação determinada pela Resolução CNJ nº 395 foi o principal indutor para a implantação.

Contudo, é importante notar que em alguns dos casos relatados, o fato de o tribunal ter criado o laboratório para atender à Resolução CNJ nº 395 não proporcionou a efetivação da política de inovação do órgão, pois nem a política nem o laboratório avançaram para uma prática consistente dentro da organização.

Um item que aparece em uma das falas é a redução do orçamento como papel indutor para a inovação, e a necessidade de criar soluções sem necessariamente aumentar a despesa. De fato, Bloch (2010) defende que a adequada alocação de recursos orçamentários pode impulsionar a inovação no setor público.

Outro item de influência na inovação são as características técnicas, pessoais e comportamentais dos líderes. No caso do Poder Judiciário, em especial, há uma forte influência do Presidente do órgão, dirigente máximo da organização, e que possui ampla autonomia, vez que detém um mandato com prazo definido e em regra, com elevado grau de autonomia para a tomada de decisão, a partir das pautas que considera relevantes.

Sorensen e Torfing (2010) destacam que a alta direção da organização pode estimular a inovação definindo novos objetivos e padrões. Já Damanpour e Schneider (2006) argumentam que a responsabilidade dos líderes sobre a análise do ambiente, formulação de políticas e controle de recursos faz da liderança uma força potencial contra ou a favor da inovação, especialmente se a tomada de decisão é concentrada em suas mãos, situação bastante presente nos órgãos do judiciário.

Em síntese, os indutores para a implantação dos laboratórios que apareceram nas respostas às entrevistas são os seguintes: i) gestores do órgão com visão inovadora; ii) determinação do CNJ; iii) pontuação em premiação do CNJ; iv) ideia de compartilhar problemas e soluções comuns; v) contexto de escassez de recursos públicos e necessidade de gerar resultados; vi) cultura organizacional e vii) a falta de relevância política no início da implantação dos laboratórios que permitia maior facilidade.

## 5.2.8 Impacto do laboratório na Política de Inovação

Nas entrevistas realizadas foi questionado sobre o impacto do laboratório na Política de Inovação do órgão. Os trechos mais relevantes para a pesquisa foram sistematizados no quadro abaixo:

### Quadro 3 - Impacto do laboratório na Política de Inovação do órgão (Dimensão 12)

Pergunta: Qual o impacto que o laboratório trouxe para o órgão em sua Política de Inovação?	
Exemplos de verbalizações:	
Não é possível mensurar ainda.	E1
Da forma como está hoje, não há nenhuma diferença de [impacto do laboratório]. A Política [de Inovação e o laboratório] veio formalizar algumas coisas que já tínhamos. O tribunal já era inovador, já tinha canais, já tinha prêmio [de inovação]. Antes como se tratava das ideias novas? Como em qualquer organização, as ideias brotam sem muito formalismo, as pessoas estão lá assistindo as coisas, as vezes enxergam uma melhoria, as vezes propõem pro chefe, leva para o diretor. Já tinha um tratamento, a gente já se considerava inovador, só que não tinha a formalização. Pra você ver o nosso processo eletrônico começou (há muitos anos), já tínhamos aplicativo, Os nossos servidores tem a visão de aplicar as coisas no dia a dia pra tentar melhorar os processos de trabalho, isso ajuda muito a ter ideias inovadoras.	E2
Ainda não houve impacto. Começamos agora a passar a notícia que o órgão dispõe de laboratório.	E3
(Pergunta não se aplica - órgão não possui laboratório)	E4
(Pergunta não realizada)	E5
Nenhum, porque não tem laboratório [na prática].	E6
[O laboratório promover,] fazer esse aculturamento, sensibilização das pessoas, que elas entendam a inovação e aplicando corretamente, gerar resultados melhores para o tribunal. A gente entende que o laboratório é um observatório, um hub no sentido de conectar, porque às vezes uma área tem um problema e não é necessariamente o laboratório que vai resolver, mas o laboratório conhece a universidade, conhece o tribunal, conhece outros laboratórios e faz essa conexão e daí pode sair uma resolução legal. Então é, eu acho que muita gente despertou, foi sensibilizado.	E7
Positivo. Vários projetos que estão em fase de implementação.	E8
E no laboratório a gente tem a técnica, têm as ferramentas para fazer o processo de empatia, para fazer aquele ponto de vista inicial onde você alinha todo mundo e a dor de cada um se transforma em alguma coisa que seja a dor de todo mundo. E aí você tem uma visão holística, complexa da situação. Você transforma aquelas pessoas que uma está reclamando da outra em um time, todo mundo tentando resolver, com foco para resolver a mesma coisa, no que vai ser útil para todo mundo. (E9)	E9
Não, ainda não tem [impacto].	E10
Aqui no nosso tribunal, eu ainda não consegui ver.	E11

Fonte: Entrevistas  
Elaborado pela autora.

Impressiona o fato de que dos onze entrevistados, apenas três responderam que foi possível identificar algum impacto do laboratório na política de inovação do tribunal.

Reforça-se a possível evidência de que, ao menos inicialmente, houve maior preocupação de formalização dos laboratórios para cumprimento da determinação do CNJ, que com a dinâmica de trabalho e resultados dos laboratórios na organização.

Mesmo nas falas dos entrevistados em que foi indicado algum impacto do laboratório na política de inovação do órgão, percebe-se que ainda são poucos os que possuem projetos já aprovados e implementados, com resultados possíveis de mensuração.

### 5.2.9 Barreiras para a inovação no órgão

O quadro a seguir apresenta as principais respostas quanto às barreiras para o processo de inovação no âmbito da organização.

Apesar de a pergunta no roteiro de entrevista estar agrupada como barreiras e indutores, entendeu-se melhor a apresentação dos fatores de forma separada, como se vê nas tabelas seguintes.

**Quadro 4** - Barreiras para a inovação no órgão (Dimensão 13)

Pergunta: Quais as barreiras (fatores negativos) à inovação na rotina do órgão (independentemente do laboratório)?	
Exemplos de verbalizações:	
O grande desafio é as pessoas descreditarem na inovação, achar que os projetos não vão dar certo.	E1
Não respondeu	E2
Temor sobre o engajamento dos servidores, se vão querer participar, trazer questões para serem discutidas no âmbito do laboratório.	E3
O tribunal perdeu muitos servidores ao longo dos últimos anos. O último concurso aqui aconteceu há 10 anos. Têm muitos servidores que estão na perspectiva de aposentadoria. (...) É, eu acho que o tribunal envelheceu. Envelheceu e se cansou.	E4

O grande problema é que não existe um foco em inovação, uma valorização disso e mais anterior até, não existe um entendimento do que é inovação.

Essa cultura [de inovação], ela tem que vir bem devagarinho e se a pessoa não tiver paciência, resiliência, ela não consegue inovar. Porque você tem que conquistar numa pequena coisa. Você é super conservador, mas te mostrei uma ferramenta que você adorou, que vai resolver um problema seu. Agora você vai querer saber mais. Então a gente tem que ir tentando achar os pequenos encantos, então é uma sedução assim, de pouquinho em pouquinho, pra poder abrir o olho para alguma coisa diferente, de uma forma diferente de trabalhar.

A vaidade é um fator muito importante, porque as pessoas para mostrarem que elas fazem, acaba se repetindo, então, o repetir pra mim é a coisa menos inovadora que tem.

É então essa falta de entendimento, sobretudo da alta gestão. Porque muitas vezes as pessoas falam das pessoas de base, da importância do de baixo para cima e eu super concordo que é muito importante o de baixo para cima, mas sem o de cima para baixo entender e aí não é mandar, é entender e apoiar pra mim aí que está a diferença. E5

Aí você tem uma barreira importante, então é a alta gestão entendendo os resultados e a possibilidade da inovação.

Área dedicada à inovação mas que não tem força suficiente, nem recursos suficientes, mesmo tendo pessoas com alta produtividade e alta potencialidade.

Não ter o "de cima pra baixo" falando para os gestores: olha é importante liberar os seus funcionários para irem para o encontro de inovação, (...) para um estudo conjunto.

Então, a falta de disponibilidade de tempo é uma coisa muito importante porque a inovação não entra na agenda das pessoas, ela entra como um extra. Eu já vi pessoas muito dedicadas trabalhando sábado e domingo pra poder inovar, não estava na agenda dela, mas ela gosta.

---

Verticalização do tribunal. A dificuldade de diálogo que a própria verticalização te traz. Quando você tem uma estrutura de pirâmide a base jamais se comunica com o topo. E muitas vezes o que você tem ali no miolo não é um canal de comunicação viável né em determinadas estruturas você vê que o miolo ele proporciona a comunicabilidade. Algumas estruturas já estão saindo desse modelo verticalizado, né? Estão desconstruindo esse modelo para uma gestão mais participativa, então você tem um miolo que, apesar da verticalização, ele consegue ouvir, consegue levar isso adiante. Nós ainda temos uma estrutura baseada em níveis hierárquicos, onde nem a base nem sequer o miolo se comunicam com o topo. E você tem mais outra camada entre o miolo e o topo, né? Você tem mais outro nível (...) que são os juízes auxiliares. (...) E6

É muito difícil a comunicação, então você vai oprimindo a base, sem você ter esse diálogo que é tão salutar, né? Para a sobrevivência de qualquer instituição de forma saudável, né? Onde todos são ouvidos, né? Onde todas as ideias das mais loucas, né? às mais conservadoras, né, podem ser trocadas.

---

<p>Esse modelo [verticalizado], ele fica sempre de olho no vizinho, não é? É o quê que o outro está fazendo, que é melhor do que eu? É um modelo verticalizado, com muita inveja, eles ficam sempre olhando para o que o outro está fazendo e eu só me sinto seguro para fazer se o outro tiver feito.</p>	
<p>Acho que existe uma resistência, sim. Acho que é cultural mesmo, é aquela coisa assim: todo mundo quer mudança, mas ninguém quer mudar. Quando a gente fala em inovar, não necessariamente é uma coisa nova, mas a gente tem que mudar. E mudança é isso, né? Às vezes, e isso é no serviço público no geral, não só aqui que tem, tem grande resistência. Por isso que esse trabalho de sensibilização é bem importante. E daí que a gente tem que mostrar resultado porque daí as pessoas veem e uma coisa vai puxando a outra. Trabalho de formiguinha, ao longo do tempo.</p>	E7
<p>A parte de contratação, tem dificuldade, a nova lei de licitações. Sempre que envolve alguma contratação é uma barreira grande porque entra num processo burocrática. A gente vai fazer um protótipo que envolve contratação, poxa... dá até uma desanimada.</p>	
<p>A falta de comunicação entre as áreas.</p>	E8
<p>A mudança de gestão para a gestão anterior, que sabia o que era [inovação]. São pessoas [da nova gestão] que gostam que acham lindo, mas não conhecem a ciência por trás disso. A técnica por trás disso, que não é só um ambiente legal. Então eu acho que a gente perdeu muito da nossa autonomia.</p>	
<p>Mas pra isso [transformar as pessoas em um time] tem um processo inicial que ele não funciona sem horizontalidade, e é interessante que quando ele funciona bem, na prática você daqui a pouco vê o juiz de pé do outro lado da mesa que ele já arrancou o paletó, a gravata, enrolou a manga da camisa e tá lá batendo na mesa num cantinho, mudando post-it de lugar. Também dificultou porque no laboratório físico você tinha outras técnicas para envolver todo mundo. Tinham mais dinâmicas para fazer o trabalho mais horizontal e no virtual a gente ganhou, por um lado, de conseguir juntar as pessoas com mais facilidade, mas a gente ainda não conseguiu reproduzir o mesmo ambiente colaborativo. Cada um assim na sua caixinha, sabe? Na sua casinha, ali na tela, sabe? A gente não conseguiu muito reproduzir esse ambiente colaborativo.</p>	E9
<p>Não poder errar e quando a gente faz uma coisa nova pela primeira vez, a gente erra. Muitas vezes no primeiro tropeço já fala: não, não vamos fazer isso mais não porque não está dando certo. Então essa falta de espaço do erro ainda persiste, principalmente com relação a investimentos financeiros. Como que vem o TCU... a própria cultura do serviço público. (...) a própria sala [do laboratório] foi bem difícil pra justificar porque que você queria cadeiras coloridas e não aquela padrão.</p>	E10



O tempo é uma barreira. O acúmulo de atribuições e demandas. Além da questão da cultura [organizacional]. E tem a questão das ferramentas [tecnológicas]. Nunca me senti segura de introduzir outras ferramentas, pela questão da segurança. Então, sempre usei o que estava posto pela Administração, era muito limitado. Então, depois, foi adotada a plataforma Google, pastas compartilhadas. (...) Esse também é um fator que a gente é meio amarrado [as ferramentas tecnológicas]. Outro fator é o próprio direito, né? As próprias normas jurídicas, os atos legais, infralegais, (...) não vou dizer que é uma barreira mas acabam sendo um fator de um certo atraso, enfim, é o próprio perfil do direito, manter o padrão da segurança, e na parte da inovação precisa ir além disso. E11

---

Fonte: Entrevistas  
Elaborado pela autora.

É importante lembrar a análise de Brandão e Bruno-Faria (2017), de que estruturas organizacionais verticalizadas e rígidas contribuem para dificultar o surgimento de inovações, uma vez que estruturas hierárquicas rígidas podem tornar o processo de comunicação e de tomada de decisão lentos e ineficientes.

Em geral, percebe-se que o Judiciário possui uma característica de verticalização dentro de suas organizações, o que pode dificultar o desenvolvimento de um ambiente de inovação.

Novos estudos empíricos podem corroborar a hipótese de que a política de inovação do órgão está diretamente relacionada ao perfil do Presidente do tribunal, como pode ser notado na fala: “[A gestão e a inovação] variam de acordo com o perfil do Presidente, ele dá o seu direcionamento, às vezes mais liberal ou mais conservador” (E3).

O apoio de dirigentes do alto escalão, por exemplo, já foi apontado por Koch e Hauknes (2005) como indutores da inovação no setor público.

Além disso, Brandão e Bruno-Faria (2017) ressaltam também que, tanto na literatura como em pesquisa por elas realizada, são apontadas como barreiras à inovação no setor público a resistência e a aversão ao risco, por parte de membros individuais ou do próprio clima da organização. Tais barreiras puderam ser confirmadas nas verbalizações dos entrevistados.

Segundo a percepção dos sujeitos que compuseram a amostra, as barreiras para a inovação no órgão são as seguintes: i) desconfiança de servidores e gestores quanto à inovação; ii) falta de engajamento das pessoas; iii) cansaço dos servidores em relação a inovar; iv) falta de valorização e enfoque das gestões em inovação; v) falta de compreensão do que é inovação; vi) verticalização e hierarquia rígida;

vii) falta de comunicação, tanto de cima pra baixo (*top-down*), quanto entre as unidades; viii) cultura conservadora avessa à inovação; ix) falta de tempo para inovar (excesso de demandas); e x) cultura de culpabilização pelo erro; xi) regras impostas por leis e atos normativos.

### 5.2.10 Indutores para a inovação no órgão

A próxima tabela apresenta as principais respostas quanto aos fatores indutores para a inovação no âmbito da organização.

**Quadro 5** - Indutores para a inovação no órgão (Dimensão 14)

Pergunta: Quais os fatores indutores (que induzem/promovem) a inovação na rotina do órgão (independentemente do laboratório)?	
Exemplos de verbalizações:	
Pessoas que acreditam na inovação.	E1
Acho que o concurso de inovação [interno] é um grande indutor de inovação. A gente tem aqui, e acho que isso é de qualquer organização, unidades muito compartimentalizadas. Então as coisas surgem ali, tem um impacto tremendo na unidade às vezes, mas aquilo não passa as fronteiras da unidade pro resto do tribunal, tá? Então eu acho que o laboratório vai contribuir muito nisso, do resto do tribunal, todos saberem o que é que está acontecendo em cada unidade. Por que que eu te digo isso? As ideias inovadoras não param de brotar, elas continuam brotando. Só que muitas vezes elas ficam restritas a uma determinada unidade só, e o resto do tribunal que poderia aproveitar aquilo ali, com pequenas adaptações, às vezes nem sabe que tem. Então esse prêmio que a gente tem aqui, ele ajuda a dar visibilidade para essas ideias restritas.	E2
A proximidade [entre as pessoas em razão do tamanho do órgão] ajuda a quebrar muita barreira. Todos os servidores tem uma facilidade de acesso aos dirigentes. Aqui é comum, o Presidente sabe o nome dos servidores. Celeridade, entre a proposta e a execução.	E3
Ao mesmo tempo [das barreiras], você tem algumas ilhas, por exemplo, a gente tem o exemplo da nossa conciliação que já ganhou o [Prêmio] Inovare. A gente tem iniciativas assim que são adotadas por alguns magistrados, que são assim, muito inovadoras.	E4
Ter uma área dedicada [à inovação]. Generosidade das pessoas que inovam. Pessoal, quando você tem um gestor inovador, se ele é imbuído desse sentimento, não é? Se ele detém o conhecimento deste conceito de inovação, ele quer trazer a inovação.	E5
Um outro indutor da inovação é a inveja... Ah, a inveja... É o sentimento de que você está ficando para trás.	E6
Talvez um outro elemento para a inovação é, poderia ser a cobrança de desempenho. Não é? A melhoria nos indicadores. Mas enquanto os indicadores estiverem sendo cobrados da forma como são... não vamos inovar. Por que não implementamos a utilização conjunta de veículos compartilhados? Tem três tribunais aqui que é só cruzar a rua...	E6
A facilidade de ter uma patrocinadora muito forte	E7

<p>Não só pro funcionamento do tribunal, mas para a sociedade. Porque a gente pensa...Tem um projeto que leva cidadania, informações para população do interior do estado. (...) é bem específico da nossa região e precisa ter um olhar diferenciado. A própria característica da região induz a inovação.</p>	E8
<p>Então, quando nós deixamos de ter acesso relativamente fácil a recursos externos: ah, contrata mais gente, compra mais equipamento, contrata uma consultoria e compra um outro sistema. A gente começou a olhar para dentro, fazer melhores escolhas e usar melhor os recursos que a gente tem, então eu acho que isso foi um grande indutor da inovação e que foi, acho, o que levou ao laboratório não ter sido fechado e tem a demanda que ele tem hoje, embora ainda não aportem recursos no laboratório. E porque isso também levou as pessoas a entenderem que os problemas são complexos. É isso, acho que é uma coisa que a gente já difundiu aqui: a teoria da complexidade (...) que eu não posso entregar para um grupo de trabalho e falar: Fulano e Ciclano resolvam. Eu preciso de multidisciplinaridade, interdisciplinaridade. Eu preciso não só da visão técnica, mas também da visão política e da visão do usuário. Então, o aumento dessa compreensão eu acho que é um grande indutor também.</p>	E9
<p>A tecnologia está aí, né?... E a gente está tendo acesso em outras coisas que vão acontecendo e aí tenta replicar um pouco isso é no seu ambiente de trabalho. Então, por exemplo, aqui a gente tem uma assessoria de inteligência artificial que ela tem apresentado muitas melhorias, muitas, muitas sugestões de automatização de processos de trabalho, que assim a gente quer fazer, né? A gente fica com vontade de ir aquele outro lugar. Eu queria que fosse assim aqui também. Então assim... a própria tecnologia que está no mundo fomenta a gente a querer ter isso aqui também.</p>	E10
<p>O maior fator de indução, de incentivo [à inovação] é a nossa própria atividade. Meu laboratório é a unidade [que eu atuo]. Ali é o meu maior laboratório, é ali que eu estou em contato com as pessoas, é ali que eu olho no olho, que eu aprendo a usar a empatia, a desenvolver soluções com base na empatia, nos preceitos da inovação.</p>	E11

Fonte: Entrevistas  
Elaborado pela autora.

Uma pesquisa realizada pelo *Gallup Organization* (2010) indicou como principais indutores da inovação no setor público: a introdução de novas leis e regulamentações; novas prioridades políticas definidas por dirigentes do alto escalão ou líderes políticos; iniciativas de governo eletrônico; e cortes obrigatórios no orçamento.

Ao analisar dados do Concurso Inovação no Setor Público (Cisp), Cavalcante e Camões (2017b) afirmam que a inovação é consequência de uma combinação de fatores e não uma construção isolada, identificando que quatro níveis de fatores de influência comuns no caso brasileiro, quais sejam: vantagem relativa; custo benefício; folga organizacional; rede/cooperação; e liderança.

Segundo a percepção dos sujeitos que compuseram a amostra do presente trabalho, os indutores para inovação no órgão são os seguintes: i) servidores (e gestores) que acreditam na inovação; ii)

concurso interno de inovação; iii) proximidade entre as pessoas, no caso de órgão pequeno; iv) Ter uma área dedicada [à inovação]; v) Generosidade das pessoas que inovam; vi) patrocínio forte; vii) característica geográfica da região; viii) escassez de recursos públicos e necessidade de gerar resultados; ix) tecnologia; e x) local de trabalho que possibilite a aplicação dos preceitos da inovação.

Um fator apontado pelos respondentes e que é evidenciado pela literatura como indutor da inovação no setor público é o desenvolvimento tecnológico (KOCH e HAUKNES, 2005; MULGAN, 2007). Perceber a inovação tecnológica possível de ser aplicada aos processos de trabalho de forma a melhorá-los é importante fator de indução. Conforme explicitado, o CNJ tem se valido do desenvolvimento tecnológico a fim de fomentar a inovação no Judiciário, a exemplo do Justiça 4.0, que inclui estudos relativos à Inteligência Artificial<sup>34</sup>.

Tõnurist, Kattel e Lamber (2017, p. 196) afirmam que

a difusão dos laboratórios de inovação no setor público pode ser vista como uma moda ou um costume após o sucesso de mídia e publicidade em círculos de política de alguns dos primeiros i-labs (por exemplo, Mindlabs). Por outro lado, os i-labs através do mundo são muito diferentes. Pode haver alguns modelos que sejam isomórficos, com pequenas unidades geralmente dependentes de funcionários do laboratório e de conjuntos específicos de habilidades e interesses que tenham.

### 5.2.11 Órgão sem laboratório criado

Conforme destacado na pesquisa, apenas 3 órgãos não possuem (ou não comprovaram) a criação de seus laboratórios.

Foi realizada entrevista com um desses órgãos, e abaixo segue resposta quanto aos fatores que têm influenciado a não criação do laboratório de inovação.

<sup>34</sup> Disponível em <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/> Acessado em 02 de janeiro de 2023.

**Quadro 6** - Fatores que têm influenciado a não criação do laboratório

---

Pergunta: Na sua visão, quais os fatores que têm influenciado a não criação do laboratório?

---

O tribunal eu acho que agora ele deverá passar por um processo assim, de amadurecimento da própria gestão. (...) Eu acho que o tribunal se ressentiu dessa falta de maturidade profissional e como tal, as coisas acabam acontecendo de uma maneira muito empírica e assim é... a gente acaba sendo reativo a determinados comandos, como são as Resoluções do CNJ e ao mesmo tempo a gente acaba não conseguindo atender a todas, em função de que a gente não tem essa maturidade, isso não entrou na ordem do dia.

Eu acho que vem um pouco ao encontro, mesmo dessa falta de maturidade. Eu acho que as coisas foram acontecendo, foram mudando, né? De 2009 para cá, o CNJ institucionalizou a gestão, né? Criando essa figura, assim, vamos dizer mais uniforme, mas eu acho que nós aqui ficamos um pouco à margem desse processo. Então a gente acabou perdendo alguns *times* assim perdemos algumas situações... e que eu não vou dizer para você que tem um fator, né de causa. Eu acho que na verdade é um conjunto de coisas que levaram o tribunal a esse estágio atual. Por exemplo, a presidência atual, ela vem trabalhando no sentido da gente mudar esse estado de arte, né? De realmente transformar. Trabalhando essa perspectiva mesmo, de profissionalização da gestão, mas a gente sabe que é um longo caminho ainda, né? Pela frente a gente tem processos que precisavam ser melhorados, a gente tem situações que a gente precisa que sejam melhor estruturadas. (...) Seja da relação interpessoal, seja da questão de estrutura. E4

---

Fonte: Entrevistas  
Elaborado pela autora.

Verifica-se que a cultura e a maturidade organizacional são evidenciadas como fatores de influência para a falta do espaço de inovação.

Percebe-se também na fala do entrevistado um fator de influência que foi apontado em outras entrevistas que é o perfil do Presidente do órgão e o seu papel direcionador ao dar importância à pauta da inovação.

É nítido que no âmbito dos órgãos do Judiciário pode-se ter uma ruptura muito grande na continuidade dos projetos e das ações a depender da visão da gestão do Presidente que assume a administração do órgão. Inclusive, o fato de o CNJ ter colocado a inovação em uma Resolução foi apontado nas entrevistas realizadas como um fator positivo para a perenidade do tema no Judiciário.

### 5.3 Atuação do CNJ (Grupo C)

São sistematizados a seguir os dados coletados a partir das entrevistas quanto à atuação do CNJ, tanto em relação à edição da Resolução CNJ nº 395, quanto ao papel do CNJ na Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.

**Quadro 7** - Resolução 395 do CNJ (Dimensão 15)

Pergunta: De que forma a edição da Resolução CNJ nº 395, em 08 de junho de 2021, impactou a política de inovação do tribunal?	
Exemplos de verbalizações:	
Infelizmente, as coisas só funcionam quando vêm de cima pra baixo. A Resolução do CNJ veio para abrir a porta para o laboratório. A Resolução impulsionou a criação do laboratório.	E1
CNJ poderia ter reuniões periódicas de coordenação do LIODS para verificar o quê que está surgindo de novo. (...) Em um tribunal brota uma ideia lá que às vezes não é tão aplicável naquele tribunal, tá? Mas as vezes é aplicável em outros. Então o CNJ podia aproveitar para captar essas ideias. A gente tem um exemplo grande que é a inteligência artificial que o CNJ resolveu encampar do TJ de Rondônia, que é o CODEX. (...) O CNJ tem esse acesso ao que está acontecendo no Brasil todo e as vezes ele capta uma ideia que está boa num lugar que talvez não tenha tanta visibilidade. Seria fazer a coordenação dos LIODS, verificar se alguma ideia que não foi considerada viável em algum laboratório, é viável em outro. Pode fazer esse tipo de <i>hub</i> de concentração de ideias inovadoras.	E2
Ajudaria bastante [o CNJ realizar] fóruns de discussão, trocas de experiências. Por exemplo, se algum tribunal via laboratório trouxe uma questão e foi bem solucionado e compartilhar esse <i>know-how</i> .	E3
A gente tem uma particularidade, porque nós ainda estamos muito aquém, até mesmo na questão da virtualização de processos. Então a gente tem assim um atraso aí considerável, né? Todos os esforços agora estão sendo envidados para a gente cumprir a agenda da resolução do CNJ, né? Que preconiza até 2025 a virtualização total dos processos, mas nós estamos atrasados assim nesse nessa situação [da inovação].  Com isso, realmente a gente não tem grandes iniciativas, por exemplo, ligadas a inteligência artificial ligadas a projetos. (...) A gente minimamente cumpriu algumas iniciativas, quando ainda Maria Tereza Uille era conselheira e isso era a meta 9, né? Então, que foi até o embrião vamos chamar assim do LIODS. A gente cumpriu assim algumas premissas, né, que foram lá acordadas, mas eu diria que é a gente ainda está um passo atrás. A gente precisaria instalar essa reflexão efetivamente no âmbito do tribunal, disseminar, sabe, essas práticas assim. Tratar a questão de uma forma mais, vamos dizer assim, institucionalizada mesmo, não temos isso.	E4

A Resolução do CNJ trouxe um impacto que não gosto, que é: vamos fazer porque o CNJ mandou. Então é pra inglês ver. (...) Isso é muito triste porque é perder um potencial. Outros tribunais, mas acho que não é a maioria, foram impactados positivamente, no sentido de, olha agora vai ter a gente vai ter um apoio para trabalhar isso, vamos lá, vamos fazer alguma coisa. Muitos casos foram: vamos só preencher a planilha.	E5
Vamos fazer [o laboratório], tem resolução, vamos cumprir. A noção de importância de ter um laboratório, mas (...) o tribunal não conseguiu entender a importância do laboratório e ainda não consegue entender.	E6
Quando veio 2020 [e 2021], coincidiu a pandemia, troca de gestão e a Resolução do CNJ, acho que é um conjunto de fatores, mas sim, a Resolução impactou bastante. Teve uma mudança, o laboratório passou a se chamar LIODS, teve um foco um pouco mais direcionado para os ODS.	E7
Impactou. Porque foi é... tentando se adequar a essa resolução, com a agenda da ONU 2030, as ações.	E8
Ainda não [sentimos impacto].	E9
Não impactou. [Na verdade], nessa primeira formação [do laboratório] foi para cumprir a resolução.	E10
Com a resolução do CNJ, eu acho que foi muito bom. Foi uma iniciativa muito boa, porque eu vi que a conselheira quis isso: garantir uma perenidade dos laboratórios, então ela amarrou muito bem. Mas ali veio uma pequena armadilha que pode ser uma armadilha quando você coloca uma necessidade, uma obrigatoriedade de institucionalização... a gente vê aí uma corrida pra atender, né? Mas nem sempre compreendendo bem o que é a inovação, quais são os conceitos, quais são as bases, não é? E a inovação é algo assim. É como sustentabilidade, é como democracia... É muito fácil de você deturpar, direcionar para os seus interesses, que nem sempre vão ser aqueles que foram pensados quando a norma foi criada. Então, a gente corre o risco de ter assim, uma inovação assim... (...) eu falo que a gente está vivendo uma era de inovação de primeira-dama... porque o discurso da inovação é um discurso sedutor. Um discurso muito fácil (...) Você ouve a pessoa falar, é uma maravilha.	E11

Fonte: Entrevistas  
Elaborado pela autora.

**Quadro 8** - Atuação do CNJ (Dimensão 16)

Pergunta: De que forma o CNJ pode contribuir para fomentar a inovação no poder judiciário?

Exemplos de verbalizações:

Proporcionar treinamentos, cursos e intercâmbio entre os tribunais E1

<p>CNJ poderia ter reuniões periódicas de coordenação do LIODS para verificar o quê que está surgindo de novo. (...) Em um tribunal brota uma ideia lá que às vezes não é tão aplicável naquele tribunal, tá? Mas as vezes é aplicável em outros. Então o CNJ podia aproveitar para captar essas ideias. A gente tem um exemplo grande que é a inteligência artificial que o CNJ resolveu encampar do TJ de Rondônia, que é o CODEX. (...)</p>	E2
<p>O CNJ tem esse acesso ao que está acontecendo no Brasil todo e as vezes ele capta uma ideia que está boa num lugar que talvez não tenha tanta visibilidade.</p> <p>Seria fazer a coordenação dos LIODS, verificar se alguma ideia que não foi considerada viável em algum laboratório, é viável em outro. Pode fazer esse tipo de <i>hub</i> de concentração de ideias inovadoras.</p>	
<p>Ajudaria bastante [o CNJ realizar] fóruns de discussão, trocas de experiências. Por exemplo, se algum tribunal via laboratório trouxe uma questão e foi bem solucionado e compartilhar esse <i>know-how</i>.</p>	E3
<p>Eu acho que o papel do CNJ desde sua criação e a partir do momento que ele vem, ele próprio também amadurecendo a sua gestão... Eu acho que ele tem sido um vetor muito importante de institucionalização das políticas do judiciário como um todo. Então eu entendo que, por exemplo, esse arcabouço normativo que ele cria por meio das resoluções, das normativas. Essas práticas que ele incentiva junto aos tribunais. O CODEX, por exemplo, né? Que é essa plataforma de troca de informação... Eu acho que tudo isso sabe, já é muito auxílio para que você possa, assim, vamos dizer, buscar essa situação disponibilizada e replicar, né? Fazendo um benchmark mesmo, né? Eu vejo o CNJ funcionando (...) com essa perspectiva de ser esse vetor aí que eu considero inclusive muito melhor do que a mão cogente, da força. (...)</p> <p>Criando esses fóruns, esses fóruns de troca. Por exemplo, eu acho que essa proximidade que o CNJ está proporcionando, de aproximar a academia dos magistrados, de servidores, eu acho isso muito importante, porque isso traz ideias novas da gestão para dentro do tribunal. Acho que o ano passado, por exemplo, ele fez muito isso. Ele trouxe discussões, né? Ele colocou os servidores, os magistrados diante de teses que estão sendo discutidas no âmbito da academia. Então, acho que isso é, eu vejo isso com muita receptividade.</p>	E4
<p>Não fomentar a competitividade [e sim, a colaboração], [para inovação] não serve.</p> <p>Encontros de Inovação. Fazendo o convite específico para a pessoa [que está inovando], inclusive se puder, pagando a passagem e diárias. Porque conheço casos de gente que inovou, e não pode mostrar, porque não tinha o apoio do seu próprio tribunal. O CNJ fazendo o convite, olha estou prestigiando essa pessoa, que fez esse projeto, essa pessoa [e o trabalho dela] vai ganhar destaque diferente dentro do tribunal.</p>	E5
<p>Os Presidentes querem mostrar... aí entra a vaidade, que nessa hora pode ser usada a nosso favor. (...) Vai mostrar que o seu servidor, sua servidora tem um projeto de destaque que até recebeu convite do CNJ. Divulgar isso, deixar de fato como uma forma de reconhecimento.</p>	



Atuando de forma mais participativa, é fomentando o diálogo e não simplesmente vem uma política de cima para baixo. É mandando fazer muitas vezes, o que é pior, sem mostrar como.

Eu vejo que os processos de Cumpridec tramitam de uma forma, não é? E a realidade é completamente outra. Então você tem uma dissonância muito grande, não é? O banco de boas práticas, não funciona, né? Você não vê as pessoas alimentando você, não tem ali o CNJ é fomentando a melhoria. Você está cumprindo resolução, têm o ato publicado? OK, está valendo um ponto. E6  
Cobra desempenho não cobra, ato publicado porque ato publicado eu posso publicar o que você publicou, está valendo como ato e, no caso concreto, nós entramos no site de um tribunal para verificar que ato que era e o ato era uma cópia de uma resolução e pontuou.

(...)

Fica complicado quando o próprio CNJ não estabelece qual é a prioridade e qual é a diretriz. É resolução em cima de resolução, mas sem dizer qual é a prioridade.

---

Além do acultramento, é criar um ambiente que seja propício à inovação, né?

Uma das resistências é essa de "no serviço público a gente não pode errar", a gente não tem espaço pra falhar. A gente tem que cumprir o que o CNJ mandou, ou localmente, o que o administração mandou. A gente tem que cumprir ao pé da letra, rápido e urgente, tem que fazer e não pode falhar. Se falhar, a gente é punido, né? É muito difícil inovar com esse clima, com esse pensamento. E7

---

Dando suporte, cursos de capacitação, divulgação das ações dos laboratórios dos tribunais, tem o RenovaJud. Essas ações já estão sendo bem positivas. E8

O CNJ poderia abrir espaço para a participação cidadã, que a sociedade também participe desse processo [de inovação].

---

Primeiro, porque ele [o CNJ] traz a legitimidade e a credibilidade, ele valida a importância.

E segundo, porque eu acho que ele pode dar. Eu não digo uma padronização, embora o CNJ tenda a isso que eu acho que pode ser um problema.... (...) mas é caminhar para uma padronização divulgando as melhores práticas, incentivando as melhores práticas e isso em via de mão dupla, né? Tendo feedback do que os tribunais estão fazendo e fortalecendo, propondo no próprio Tribunal, no próprio laboratório deles, as melhores práticas, as melhores metodologias, os melhores fluxos de trabalho. E9

A melhor forma de seleção e priorização de demandas e ter uma visão assim de que, no geral, do judiciário, quais são as prioridades na inovação? Então eu acho que o CNJ como centralizador não é um nome que eu gosto muito, mas como coordenador geral, eu acho que traz um potencial muito grande pros laboratórios. A própria RenovaJud, por exemplo, embora seja muito incipiente, a plataforma não funciona tão bem, mas vai ser um fórum central para conversa.

---

Eu acho que a resolução já foi um grande passo, porque quem não pensava nisso teve que ir, né? Pelo menos instituir, pensar, parar um minuto para pensar, mas eu acho que esse hub, sabe com ideias de inovação, eu acho que isso é muito importante porque evita retrabalho.

Essa divulgação de boas práticas e costurar, né? Às vezes, disseminação de alguma, algum modelo eficiente, alguma coisa que foi criada, eu acho que era muito importante do CNJ, coordenar e de liderar esse processo de inovação.

E10

---

Eu entendo assim que a gente precisa sempre avançar e eu acho que tem que ser iniciativa do CNJ, que foi o órgão que deu esse pontapé inicial e que está sempre à frente, puxando esse movimento, começando com a sustentabilidade, alinhando com os indicadores, né? E trazendo a inovação para é entregar essa sustentabilidade.

A gente precisa caminhar para uma tecnicidade maior, por isso que é importante estudos científicos como o seu. É importante trazer o estudo, o olhar científico, o rigor científico.

(...) Lá em 2021 eu perguntei, a gente tem metas do CNJ relacionadas à inovação em 2021, eu perguntei. Aí todo mundo ficou assim. Cri cri cri, né? É super importante a gente ter as metas, né?(...) Então, assim, a tendência, assim como as primeiras metas do CNJ, que eram meramente quantitativas, né?

E11

E a gente evoluiu para as metas quantitativas e qualitativas também. Então, acredito que o próximo passo CNJ seja realmente trazer mais rigor científico para essas metas para exigir conteúdo. Não só forma, não é?

---

Fonte: Entrevistas

Elaborado pela autora.

O objetivo das perguntas direcionadas à atuação do CNJ foi o de coletar dados que possam subsidiar a atuação e a política de gestão da inovação do CNJ, atendendo assim a um dos objetivos específicos deste trabalho.

Observa-se que, na visão dos respondentes, a atuação do CNJ é fundamental no fomento da inovação no âmbito desse Poder, e que a sua atuação pode-se dar das seguintes formas:

- Papel de coordenador da Política de Inovação no Judiciário;
- Hub para disseminar novas ideias e boas práticas;
- Realizar fóruns de discussão, trocas de experiências;
- Articulador entre os tribunais;
- Direcionar as prioridades da inovação;
- Proporcionar ambiente favorável à inovação;
- Oferecer capacitações voltadas à inovação;
- Estabelecer metas, não somente quantitativas, mas qualitativas;
- Cobrar a efetividade dos laboratórios, não somente a criação;
- Intermediar o elo entre a academia e as pesquisas científicas e gestores do judiciário;
- Fomentar a colaboração e não a competitividade (para a inovação).

Independentemente da capacidade de o CNJ realizar ou não todas essas ações, percebe-se de partida, a alta expectativa que os servidores do judiciário nutrem quanto à atuação do Conselho.

Quanto às formas de atuação elencadas acima, percebe-se que o CNJ já tem buscado atuar como articulador e coordenador dessa política e tais sugestões podem servir como subsídio e balizador das próximas ações.

Nesse mesmo caminho, a literatura evidencia inclusive a importância das interações entre as organizações públicas como potencializador da inovação, conforme Isidro-Filho (2017, p. 174) conclui em seu trabalho:

Confirma-se a importância de pessoas, competências e atuação compartilhada, para que a inovação se torne uma realidade nas organizações públicas.

(...)

Interações constantes entre organizações públicas permitem que pessoas e equipes troquem conhecimentos, ferramentas, ideias e competências, que potencializam os impactos positivos dos projetos de inovação no setor público.

Percebe-se que a publicação da Resolução CNJ nº 395 foi um esforço no sentido de iniciar a criação de um ambiente favorável à inovação no poder judiciário a fim de fomentar essas ações.

Nota-se que o I Encontro Nacional de Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário promovido pelo Superior Tribunal de Justiça, Conselho Nacional de Justiça, Tribunal Regional Federal da 3ª Região, Justiça Federal Seção Judiciária de São Paulo e pelo Judiciário Exponencial, de 07 a 11 de junho de 2021, já se mostrou como uma ação de integração entre os órgãos do Judiciário e uma tentativa de disseminação e escalonamento da inovação, de forma sistemática.

Foi realizado também pelo Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco o FestLabs ao final de 2022, que, com o apoio do CNJ funcionou como o II Encontro Nacional de Laboratórios Inovação do Poder Judiciário.

Sobre o fomento à inovação, Cavalcante e Camões (2017, p. 257), concluem que

No entanto (...) a simples definição formal ou o discurso acerca da importância do fomento à inovação não são suficientes para torná-la cotidiana na realidade governamental. Por um lado, observamos que a persistência da prática inovadora no governo federal, analisada sob diversas óticas a partir das iniciativas premiadas no CIGPF, e mais recentemente na proliferação de laboratórios de inovação, inclusive no âmbito nacional, e as ações de fomento descritas nos estudos de caso da coletânea, indicam que o tema é latente na agenda governamental, sobretudo no governo federal. Por outro, a baixa capilaridade em toda a administração pública do debate atual, a precariedade do conhecimento científico acerca da inovação, suas barreiras e determinantes, adequado à realidade da gestão pública brasileira e, por conseguinte, a incapacidade de se promover a disseminação e o escalonamento de inovações de forma sistemática, apresentam-se como os grandes desafios à consolidação de uma cultura inovadora no setor público do país.

Ainda assim, é possível perceber que a Resolução em trouxe uma determinação que pode ser cumprida sob o aspecto meramente formal e burocrático, ou seja, instituir formalmente por meio de ato normativo interno, um laboratório. O grande desafio que se mostra à frente é o de avançar na efetividade dos laboratórios e na sua utilização como uma forma de aprimoramento da gestão judiciária.

## **5.4 Acordos de Cooperação e Laboratórios em Colaboração**

Um resultado secundário dessa pesquisa, é que identificou-se que há tribunais que se unem por meio de termos de cooperação com o objetivo de buscar um apoio mútuo para a gestão da inovação.

Há tribunais que enfrentam maior dificuldade com a disponibilidade de espaço físico para a realização das atividades mas tem recursos financeiros para pagamento de instrutoria interna para professores e laboratoristas, já outros não possuem tanto recurso financeiro, mas contam com uma rede ampla de laboratoristas e instrutores em inovação. Há tribunais mais ou menos avançados em relação às metodologias de inovação e conseqüentemente, vivenciando situações distintas.

Assim, por meio do estabelecimento de parcerias, formais ou informais, é possível criar uma sinergia entre as unidades e órgãos, a fim de possibilitar um avanço e capilaridade das ações de inovação.

Além disso, há exemplos de acordos de cooperação ou Termos de Execução Descentralizada (TED) com universidades e demais instituições acadêmicas. Essa aproximação dos órgãos da administração pública com o meio acadêmico pode promover uma troca de conhecimento e a possibilidade de atingimento de resultados que contribuam para ambas as partes, além claro, do efeito benéfico aos usuários.

Na análise da implantação dos laboratórios de inovação no âmbito da justiça eleitoral percebeu-se um fenômeno singular. O Tribunal Superior Eleitoral (TSE) instituiu, em 14 de outubro de 2020<sup>35</sup>, o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Justiça Eleitoral (LIODS-JE), e previu que os tribunais regionais eleitorais pudessem aderir ao LIODS-JE por meio da formalização de interesse e preenchimento de formulário simples.

O LIODS-JE é coordenado pelo Secretário de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental do Tribunal Superior Eleitoral, com o apoio da Seção de Modernização de Serviços ao Eleitor (SEMOSE), vinculada à Coordenadoria de Gestão Estratégica e Socioambiental:

Art. 3º Compete ao LIODS-JE no âmbito da Justiça Eleitoral:

I - promover a gestão dos dados judiciais e administrativos da Agenda 2030;

II - elaborar e implementar plano de ação com soluções conjuntas voltadas à aplicação de inovações que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

III - mapear os programas e projetos desenvolvidos pelos órgãos da Justiça Eleitoral em relação à inovação;

IV - estabelecer conexões entre os Laboratórios de Inovação e os Centros de Inteligência judiciários para o desenvolvimento de projetos conjuntos dentro da Agenda 2030;

V - incentivar pesquisas, artigos e estudos sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Justiça Eleitoral;

---

<sup>35</sup> Portaria nº 747, de 05 de outubro de 2020, publicada no DJE-TSE nº 207, de 14/10/2020, disponível em <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2020/portaria-no-747-de-05-de-outubro-de-2020>. Acessado em 15 de fevereiro de 2023.

VI - abrir espaço para a participação cidadã na concepção de projetos inovadores na Justiça Eleitoral que contribuam para a efetividade da Agenda 2030;

VII - apoiar os órgãos da Justiça Eleitoral na busca de soluções para problemas complexos, tomando por base metodologias de inovação e inteligência que considerem a empatia, colaboração interinstitucional e a experimentação.

(...)

Art. 5º A adesão ao LIODS-JE é facultativa aos Tribunais Regionais Eleitorais e pode ser requerida a qualquer tempo.

§1º Para formalizar a adesão ao LIODS da Justiça Eleitoral, o Diretor-geral do Tribunal Regional Eleitoral deverá encaminhar ofício ao Diretor-geral do TSE contendo as informações do formulário anexo a esta portaria.

Atualmente, todos os 27 (vinte e sete) tribunais regionais eleitorais aderiram ao laboratório, juntamente com o TSE.

Tal possibilidade permite uma maior racionalização de recursos e pode gerar maior sincronia entre os tribunais envolvidos.



6



## 6

## CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado foi possível identificar a criação de 97 (noventa e sete) laboratórios no âmbito de todo o Judiciário, e que apenas 3 (três) órgãos não possuem laboratório de inovação (ou não comprovaram a sua criação).

Foi possível concluir que a Resolução do CNJ foi eficaz, pelo menos no aspecto formal, visto o resultado de que 96,81% dos órgãos sob a competência do Conselho criaram seus laboratórios. Contudo, é preciso que novas pesquisas avaliem se a formalização dos laboratórios tem se refletido em resultados para a organização e para os jurisdicionados.

Foi possível verificar a influência do Conselho Nacional de Justiça sobre os órgãos do Poder Judiciário no fomento à inovação. Viu-se que a Resolução CNJ nº 395 exerceu forte influência na criação dos laboratórios, uma vez que nos quatro anos anteriores à Resolução (junho/2017 a maio/2021) o Poder Judiciário criou 43 (quarenta e três) laboratórios, uma média de 10,7 laboratórios/ano. Já no período de junho de 2021 a janeiro de 2023, após a edição da Resolução CNJ nº 395, 52 (cinquenta e dois) laboratórios de inovação foram instituídos. Isso significa a criação de mais de 30 laboratórios/ano.

Percebeu-se também que o movimento de inclusão da Agenda 2030 e dos ODS ao Poder Judiciário, instrumentalizado pelos laboratórios de inovação, foi um indutor da inovação e da integração dos laboratórios já existentes no âmbito desse poder, sob uma coordenação direta do CNJ, na medida em que tal tema foi tratado como um problema complexo (*wicked problem*) a ser resolvido.

Quanto às dimensões de análise dos laboratórios, foi possível concluir que dos 76 laboratórios respondentes ao Questionário do CNJ, 46,05% possuíam estrutura física, enquanto 53,95% do total de respondentes não possuem tal estrutura e que 44,4% dos tribunais estão vinculados diretamente à autoridade máxima do órgão (Presidência).

Verificou-se que o foco dos projetos estão relacionados, primeiramente, ao acesso à justiça, e depois às questões de comunicação e inteligência artificial.



Percebeu-se que poucos laboratórios, menos de 15%, possuem métricas de entrega de projetos, o que pode sugerir que uma grande parte dos laboratórios do judiciário ainda possui uma baixa maturidade.

Verifica-se também o número bastante baixo de laboratórios que contam com servidores lotados de forma exclusiva, 10,5%. Significa que, em sua maioria, os laboratórios ainda não são considerados como uma unidade organizacional dotada de um titular e servidores subordinados com atribuições permanentes, como ocorre com as demais unidades da organização.

Em síntese, as principais barreiras à implantação dos laboratórios evidenciadas pelos entrevistados são: i) a falta de espaço físico; ii) resistência das pessoas; iii) cultura organizacional resistente; iv) desconhecimento do que é inovação; v) falta de capacitação no tema; vi) falta de maturidade institucional para inovação e vii) falta de pessoal exclusivo lotado no laboratório.

Já os indutores para a implantação dos laboratórios que apareceram nas respostas às entrevistas foram os seguintes: i) gestores do órgão com visão inovadora; ii) determinação do CNJ; iii) pontuação em premiação do CNJ; iv) ideia de compartilhar problemas e soluções comuns; v) falta de recursos; vi) cultura organizacional e vii) a falta de relevância política no início da implantação dos laboratórios que permitia maior facilidade.

Importante ressaltar que tais barreiras e indutores não devem ser analisados de forma exaustiva, já que muitos outros poderiam ter sido evidenciados caso a amostra fosse mais ampla, e com públicos diferentes do escolhido para a presente pesquisa.

Impressiona o fato de que dos onze entrevistados, apenas três responderam que foi possível identificar algum impacto do laboratório na política de inovação do tribunal. Reforça-se a possível evidencia de que, ao menos inicialmente, houve maior preocupação de formalização dos laboratórios para cumprimento da determinação do CNJ, que com a dinâmica de trabalho e resultados dos laboratórios na organização.

Sugere-se que o Conselho Nacional de Justiça cobre não somente a instituição formal dos laboratórios, mas acompanhe por meio de indicadores qualitativos a produção e atividades dos laboratórios, para que “não fiquem apenas no papel” como apresentado na fala de um dos entrevistados.

Foi possível coletar subsídios de pessoas que atuam como partes interessadas (*stakeholders*) dos laboratórios de inovação nos órgãos que evidenciam a expectativa de que o CNJ atue como coordenador da

política de inovação no Poder Judiciário, reunindo e integrando os diferentes órgãos e proporcionando a troca de informações e de ideias, como um *hub* de inovação do Judiciário.

Assim, é importante notar que em alguns dos casos relatados, o fato de o tribunal ter criado o laboratório para atender à Resolução CNJ nº 395 não proporcionou a efetivação da política de inovação do órgão, pois nem a política nem o laboratório avançaram para uma prática consistente dentro da organização.

Dessa forma, apresenta-se como sugestão deste estudo a atualização da Resolução CNJ nº 395, de forma a não somente cobrar a criação dos laboratórios, mas estabelecer outros parâmetros para a política de inovação dos órgãos. A partir das falas dos entrevistados, nota-se a importância de que haja uma gestão participativa até mesmo para ouvir as partes interessadas, antes de tal atualização.

Além disso, sugere-se a adoção de acompanhamento mais próximo quanto à efetividade dos laboratórios, analisando a viabilidade de instituição de metas não somente quantitativas mas qualitativas, como um meio para que o órgão possa ampliar as suas práticas de inovação.

Para isso, é preciso que o CNJ atue não somente na instituição da obrigação de criação dos espaços de inovação, mas que também disponibilize manuais, ferramentas práticas e preste algum tipo de suporte técnico, a fim de auxiliar os órgãos na consolidação desses espaços.

Diante das respostas dos entrevistados, sugere-se que o CNJ maximize a sua atuação como coordenador e articulador da política de inovação do Judiciário, por meio do fortalecimento de canais como o *RenovaJud*, bem como a promoção de encontros e eventos que proporcionem maior troca e interação entre os diversos órgãos, inclusive com a participação de pesquisadores que possam trazer evidências científicas que deem suporte à tomada de decisão.

Um achado secundário deste trabalho, e um possível caminho para o fomento da inovação, são os termos de cooperação entre os tribunais, com o objetivo de buscar apoio mútuo para a gestão da inovação, racionalizando recursos orçamentários, de pessoal e de espaço físico.

As limitações deste trabalho incluem aspectos teóricos e metodológicos, já que as dimensões de análise selecionadas para a pesquisa não excluem outras classificações presentes na literatura.

Além disso, a coleta primária de dados foi limitada aos relatos das experiências e opiniões dos entrevistados.

Sugere-se a realização de pesquisas futuras relacionadas ao impacto dos laboratórios na política de inovação dos órgãos do Judiciário, o impacto das políticas de inovação nos resultados dessas organizações e quais são os fatores de influência que podem gerar resultados e eficiência nos projetos trabalhados pelos laboratórios. Outro importante campo de pesquisa é a forma de participação dos usuários, incluindo-se o jurisdicionado, nos processos de busca por soluções a problemas complexos vivenciados pelos tribunais.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

BLOCH, C. **Towards a conceptual framework for measuring public sector innovation**, 2010. Disponível em: [http://www.mepin.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33:new-pilotstudy&catid=1:news](http://www.mepin.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=33:new-pilotstudy&catid=1:news). Acesso em: 03 de janeiro de 2023.

BOURGON, J. **A New Synthesis of Public Administration. Serving in the 21st Century**, Quebec: McGill-Queen's University Press, 2011.

BRASIL. Lei 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm). Acesso em 02 de janeiro de 2023.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm). Acesso em 05 de janeiro de 2023.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2). Acesso em 03 de janeiro de 2023.

\_\_\_\_\_. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm). Acesso em 03 de janeiro de 2023.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm). Acesso em 03 de janeiro de 2023.

BRANDÃO, S. M. **Indutores e Barreiras à Inovação em Gestão em Organizações Públicas do Governo Federal Brasileiro: Análise da Percepção de Dirigentes**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Brasília: Brasília, 2012.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. **Barreiras à Inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção dos dirigentes**. In: CAVALCANTE, P. *at al.* (Orgs.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* 1. ed. Brasília: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. **Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil**. In: CAVALCANTE, P. *et al.* (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. **Inovação Pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores**. In: CAVALCANTE, P. *et al.* (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017b.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. **É preciso inovar no governo, mas por quê?**. In: CAVALCANTE, P. *et al.* (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, P.; MENDONÇA, L. e BRANDALISE, I. **Políticas públicas e design thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos**. In: CAVALCANTE, P. *et al.* (Orgs.). Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. 1. ed. Brasília: Ipea, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 67, de 3 de março de 2009**. Regimento Interno. 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/124>. Acesso em 05 de junho de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 221, de 10 de maio de 2016**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2279>. Acesso em 05 de junho de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 395, de 07 de junho de 2021**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em 03 de junho de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Primeiro Relatório de atividades do Comitê Interinstitucional**. Brasília, DF, 2019. 2019a. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/1Relatorio\\_Seminario\\_de\\_Apresentacoes\\_dos\\_Trabalhos\\_do\\_Comite\\_dos\\_ODS.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/1Relatorio_Seminario_de_Apresentacoes_dos_Trabalhos_do_Comite_dos_ODS.pdf). Acesso em: 10 de outubro de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2021**/Conselho Nacional de Justiça. – Brasília: CNJ, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Laboratórios de inovação: histórias de transformação do Judiciário/Conselho Nacional de Justiça**; Coordenadora Maria Tereza Uille Gomes; Comissão Permanente de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. – Brasília: CNJ, 2021b.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. **A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature**. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FRAGELLI, T.B.O *et al.* **Colaboração e agilidade: experiência de uso de metodologia ágil para construção do Lab InovaSES-DF**. *In: CAVALCANTE, P. et al.* (Orgs.). *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. 1. ed. Brasília: Ipea, 2019.

GOMES, M. T. U.; ZANONI, L. O. T. C.; ALVES, C. M. P.; MORAES, V. C. A.; SOARES, I. V. P.; SOUSA, P. F. C. **Inovação, Inteligência e Indicadores do Poder Judiciário para o Desenvolvimento Sustentável**. ENAJUS, 2019.

GREGÓRIO, Á. **Um Laboratório de Inovação no Judiciário: Porque e o que**. *In: GREGÓRIO, A.; LIMA, M.; CESTARI, E.C.* *Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário*. São Paulo: Blucher, 2019.

GREGÓRIO, Á. **Um Caminho para o Design de Serviços Públicos**. *In: AGUNE, R; GREGÓRIO, A.; NEVES, A.; DIAS, I.M.; CARLOS, J. A.; BOLLIGER, S.* *Dá pra fazer – Gestão do Conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

ISIDRO-FILHO, A. **INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014**. *In: CAVALCANTE, P. et al.* (Orgs.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017.

KHANDWALLA, P. N. **The design of organizations**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. Oslo: Publin Report, n. D20, 2005.

KOHLI, A. K., & JAWORSKI, B. J. **Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications**. The Journal of Marketing, 54(2), 1-18, 1990

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003.

MULGAN, G. **Taking innovation in the public sector seriously**. Provocation, n. 03, 2007.

MULGAN, G. The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs. UK: Nesta, 2014. (Version 1)

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

OECD. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. (3ª edição), 2005.

OCDE. **O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil: conclusões preliminares**, OECD Publishing, Paris, 2019.

OECD. **Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. Paris: OECD Publishing, 2018.

OECD. **The Innovation System of the Public Service of Canada**, OECD Publishing, Paris, 2018.

NEVES JUNIOR, P. C. IJusLab: origem, evolução e perspectivas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário. **Inovação no**



**Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário.** São Paulo: Blucher, 2019.

PORTER, M. E. **On competition.** Boston: Harvard Business, 2008.

POTTS, J. **The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure.** Innovation: Management, Policy & Practice Journal, v.11, p.34-43, 2009.

POTTS, J. **Innovation by elimination: A proposal for negative policy experiments in the public sector.** Innovation: Management, Policy & Practice Journal, v.12, n.2, p.238-248, 2010.

THOMPSON, V. A. Bureaucracy and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 1965.

TÔNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. **Descobrendo laboratórios de inovação no setor público.** In: CAVALCANTE, P. *et al.* (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017.

TONURIST, P; KATTEL, R.; LEMBER, VEIKO. **DESCOBRINDO LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.** In: CAVALCANTE, P. *et al.* (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017.

RITTEL, H.; WEBBER, M. **Dilemmas in a general theory of planning.** Policy Sciences, v. 4, n. 2, p. 155-169, June, 1973.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais.** Cadernos Enap, v. 69, p. 1, 2020

SOUSA, P.F.C. **Utilização do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) do Conselho Nacional de Justiça como instrumento para auxiliar na prevenção de conflitos e na desjudicialização do Poder Judiciário.** Dissertação de Mestrado em Direito. Brasília: IDP/EDAB, 2021. 130 p. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3176> . Acesso em 10 de junho de 2022.

SOUSA, P.F.C, Uille, Luciana Ortiz. **Inovação, Inteligência E Indicadores Do Poder Judiciário Para O Desenvolvimento Sustentável**. Anais eletrônicos do Encontro de Administração da Justiça, edição 2019, promovido pela Universidade de Brasília (UnB), pelo Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES) e pelo Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP). Anais ENAJUS 2019. Disponível em: <http://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2019/272.pdf> Acesso em 02 de fevereiro de 2023.

SCHUMPETER, J. A. **Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

THE GALLUP ORGANIZATION. **Innobarometer**, 2010. Analytical Report: Innovation in Public Administration, 2011. Disponível em: <<http://cordis.europa.eu/innovation/en/policy/innobarometer.htm>. Acesso em 02 de janeiro de 2023.

ZANONI, L. O. A mudança cultural da gestão judicial: Inovação como base da excelência do serviço público. In: GREGÓRIO, A. LIMA, C.M.; CESTARI, E.C. **Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019.



ANEXO

**ANEXO**

## ANEXO I

Questionário CNJ– Painel Laboratórios do Poder Judiciário

Aplicado de 30 de novembro a dezembro de 2021

1. Segmento
2. Órgão
3. Nome do responsável pelo preenchimento do formulário
4. Cargo do Respondente
5. Telefone do Respondente
6. E-mail do Respondente
7. O órgão tem laboratório de inovação criado?
8. Quantos laboratórios de inovação foram criados?
9. Informar o ato normativo que versa a criação do laboratório
10. Informar o nome do Laboratório de Inovação referente a esse formulário
11. Há estrutura física no Laboratório?
12. Se não existe estrutura física, em que fase está?
13. O laboratório fica vinculado a que área institucional?
14. O laboratório está dividido em núcleos/estruturas internas?
15. O laboratório possui página na web (site)?
16. Informe o link do site
17. O laboratório tem perfil nas redes sociais (ex: Instagram)?
18. Informe o link das redes sociais:
19. O laboratório tem endereço eletrônico (e-mail)?
20. Informe o e-mail
21. Há fluxo de trabalhos definido dentro do laboratório?
22. O laboratório possui métrica para entrega de protótipos/projetos?
23. Há um coordenador responsável pelo laboratório?
24. O coordenador responsável pelo laboratório exerce qual cargo no órgão?

25. O coordenador responsável pelo laboratório está em dedicação exclusiva?
26. Qual nome do Coordenador responsável?
27. Há servidores lotados no laboratório?
28. Há colaboradores (não servidores) no laboratório?
29. Quantos servidores estão lotados no laboratório?
30. Quantos colaboradores (não servidores) estão lotados no laboratório?
31. Os colaboradores lotados estão com dedicação exclusiva ao Laboratório?
32. Qual expertise dos servidores/colaboradores lotados no laboratório?
33. Há projeto de inovação sendo trabalhado no laboratório?
34. Quais projetos de inovação estão sendo trabalhados no laboratório?
35. O laboratório entregou quantos projetos, protótipos ou iniciativas de inovação no último ano?
36. Os projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento no laboratório focam em:
37. O laboratório tem parcerias?
38. Com quais atores o laboratório tem parceria?
39. O laboratório tem programa de formação continuada?
40. O laboratório tem programa de formação continuada em que temas?



APÊNDICES

**APÊNDICES**

## APÊNDICES

### Composição do Poder Judiciário

<b>N.</b>	<b>Segmento</b>	<b>Órgão</b>
1	Superior	Supremo Tribunal Federal
2	Superior	Superior Tribunal de Justiça
3	Superior	Tribunal Superior Eleitoral
4	Superior	Tribunal Superior do Trabalho
5	Superior	Superior Tribunal Militar
6	Conselho	Conselho Nacional de Justiça
7	Conselho	Conselho da Justiça Federal
8	Conselho	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
9	Federal	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
10	Federal	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
11	Federal	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
12	Federal	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
13	Federal	Tribunal Regional Federal da 5ª Região
14	Estadual	Tribunal de Justiça do Acre
15	Estadual	Tribunal de Justiça de Alagoas
16	Estadual	Tribunal de Justiça do Amapá
17	Estadual	Tribunal de Justiça do Amazonas
18	Estadual	Tribunal de Justiça da Bahia
19	Estadual	Tribunal de Justiça do Ceará
20	Estadual	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
21	Estadual	Tribunal de Justiça do Espírito Santo
22	Estadual	Tribunal de Justiça de Goiás
23	Estadual	Tribunal de Justiça do Maranhão

24	Estadual	Tribunal de Justiça do Mato Grosso
25	Estadual	Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul
26	Estadual	Tribunal de Justiça de Minas Gerais
27	Estadual	Tribunal de Justiça do Paraná
28	Estadual	Tribunal de Justiça da Paraíba
29	Estadual	Tribunal de Justiça do Pará
30	Estadual	Tribunal de Justiça de Pernambuco
31	Estadual	Tribunal de Justiça do Piauí
32	Estadual	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte
33	Estadual	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
34	Estadual	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro
35	Estadual	Tribunal de Justiça de Rondônia
36	Estadual	Tribunal de Justiça de Roraima
37	Estadual	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
38	Estadual	Tribunal de Justiça de São Paulo
39	Estadual	Tribunal de Justiça de Sergipe
40	Estadual	Tribunal de Justiça de Tocantins
41	Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região - Rio de Janeiro
42	Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - São Paulo
43	Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - Minas Gerais
44	Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região - Rio Grande do Sul
45	Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região - Bahia
46	Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região - Pernambuco
47	Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - Ceará



48 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região - Pará e Amapá
49 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região - Paraná
50 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região - Distrito Federal e Tocantins
51 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região - Amazonas e Roraima
52 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - Santa Catarina
53 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região - Paraíba
54 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - Acre e Rondônia
55 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região - Sao Paulo/Campinas
56 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região - Maranhão
57 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região - Espírito Santo
58 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - Goiás
59 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região - Alagoas
60 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - Sergipe
61 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Rio Grande do Norte
62 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região - Piauí
63 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região - Mato Grosso
64 Trabalho	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região - Mato Grosso do Sul
65 Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Acre
66 Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Alagoas
67 Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Amapá

68	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Amazonas
69	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Bahia
70	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Ceará
71	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Distrito Federal
72	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Espírito Santo
73	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Goiás
74	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Maranhão
75	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Mato Grosso
76	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Mato Grosso do Sul
77	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Minas Gerais
78	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Paraná
79	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Paraíba
80	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Pará
81	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Pernambuco
82	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Piauí
83	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Rio Grande do Norte
84	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Rio Grande do Sul
85	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Rio de Janeiro
86	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Rondônia
87	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Roraima
88	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Santa Catarina
89	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Sergipe
90	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - São Paulo
91	Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - Tocantins
92	Militar	Tribunal de Justiça Militar de São Paulo
93	Militar	Tribunal de Justiça Militar de Minas Gerais
94	Militar	Tribunal de Justiça Militar do Rio Grande do Sul

idn



Bo  
pro  
cit  
ref  
Nos  
são

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO