



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS ARARANGUÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Karine Costa Colle

Inovação no Poder Judiciário: o potencial
transformador dos laboratórios de inovação

Araranguá
2023

Karine Costa Colle

Inovação no Poder Judiciário: o potencial transformador dos laboratórios de inovação

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Solange Maria da Silva.

Araranguá

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora através do
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Colle, Karine Costa

Inovação no Poder Judiciário : o potencial transformador dos
laboratórios de inovação /Karine Costa Colle ; orientadora,
Solange Maria da Silva, 2023.

120 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós-Graduação em
Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá, 2023.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. Inovação . 3.
Laboratório de inovação. 4. Poder Judiciário. I. Silva, Solange
Maria da. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa
de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação.
III. Título.

Karine Costa Colle

Inovação no Poder Judiciário: o potencial transformador dos laboratórios de inovação

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado, em 14 de dezembro de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.a. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Giovani Mendonça Lunardi, Dr.
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof.(a) Simone Barbisan Fortes, Dra.
Instituição Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF/4)

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.a. Dra. Solange Maria da Silva
Orientadora

Araranguá, 2023.

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que ousaram romper o ciclo e enfrentam diariamente o desafio de promover inovação no Poder Judiciário brasileiro.

AGRADECIMENTOS

O percurso acadêmico é uma jornada individual, jamais solitária. Muitas foram as pessoas que contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui. Este é o momento de agradecê-las.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, de onde vim e para onde sei que sempre posso retornar. A meu filho Pedro, que, com apenas 10 anos de idade, demonstrou extrema maturidade e compreensão diante das minhas ausências para me dedicar a este trabalho.

A Juliano, por topar absolutamente todas as loucuras que invento. Fazer um mestrado foi mais uma delas! Agradeço por abraçar meus sonhos como seus, por nunca tentar cortar minhas asas e, mais que isso, por me incentivar a voar. Agradeço a meus pais e irmãs, que nos encontros de família me proporcionaram momentos de leveza e desconpressão, fundamentais para que eu esquecesse um pouco a tensão dos prazos e me permitisse ser feliz no processo.

No campo acadêmico, agradeço primeiramente à minha orientadora, professora Solange, que acreditou na proposta e aceitou o desafio de conduzir por esta jornada uma pós-graduanda há muitos anos afastada do ambiente acadêmico, mas com muita vontade de aprender. No começo não foi fácil, foram muitas reuniões de orientação, direcionamentos, textos reescritos dezenas de vezes e momentos em que eu até me questioneei se seria capaz. Mas graças à sua paciência de me explicar tantas vezes quantas fossem necessárias, pouco a pouco o nevoeiro na minha cabeça ia se dissipando. Agradeço pelo direcionamento, pelas dicas, pela forma respeitosa, profissional e incentivadora com que você sempre me tratou, e também pela liberdade que me concedeu durante todo o processo. Espero que nossa parceria não se encerre aqui, porque eu tomei gosto por isso e, se hoje me tornei uma pesquisadora, é porque você me ensinou a sê-la.

Aos professores do PPGTIC, agradeço por todo o conhecimento compartilhado durante minha trajetória. À UFSC, por me proporcionar educação gratuita e de qualidade. À Débora, bibliotecária do campus, que praticamente me pegou pela mão e me ensinou a executar a estratégia de busca mais minuciosa que alguém poderia fazer. À Fabiana, minha “fada” da metodologia da pesquisa científica, que desatou vários “nós” da minha cabeça. À Mariana, minha amiga doutora em linguística, que revisou o pré-projeto com o qual eu me candidatei à vaga no mestrado e ainda me incentivou quando disse: “eu

sempre achei que você levava jeito para pesquisadora, Karine”. Ainda estou aprendendo, Mari, mas agora, um pouco mais confiante!

A todos os meus colegas do PPGTIC, especialmente meus parceiros Thamires e Lucas. Que legal foi viver essa experiência com vocês! Parceiros de trabalhos, de seminários, de artigos, mas também companheiros de caronas, de cafés, de reclamações e de risadas. Como é bom poder estar entre pessoas que compreendem exatamente o que a gente está passando! Vocês certamente tornaram a minha jornada muito mais leve e divertida.

Conciliar o mestrado com um trabalho em horário comercial foi um dos maiores desafios desta jornada. Por isso, não poderia deixar de agradecer aos meus colegas da Justiça Federal, em especial ao gestor da unidade, Dr. Germano. Como líder, não só autorizou o meu pedido de licença para capacitação como me incentivou a realizar esta pesquisa. Mesmo gerindo uma vara com carência de servidores e grande volume de processos, concordou em abrir mão de uma servidora para que ela pudesse se dedicar a um mestrado. Poucos juízes teriam feito isso. Saiba, Dr. Germano, que o senhor é um juiz inovador! E eu sou muito grata. Não foi apenas uma licença para capacitação. Foi o resgate da minha saúde mental.

Por fim, não poderia deixar de agradecer a vocês, meus entrevistados. A ética acadêmica me impede de dizer seus nomes, mas vocês sabem quem são. Sem a colaboração de vocês, esta pesquisa jamais teria existido. Vocês me forneceram muito mais que dados. Vocês me ensinaram que, mesmo diante das dificuldades, não podemos desistir de tentar fazer diferente. E vocês fazem. Eu vi o brilho nos olhos de cada um de vocês. Vocês são parte do que há de mais inovador no serviço público. Assim como as personalidades com as quais eu os nomeei, vocês estão ajudando a escrever a história da inovação no Poder Judiciário brasileiro.

Muito obrigada!

*“A maior ambição do inovador é
que sua inovação se torne tradicional”*
(Carlos Drummond de Andrade, 1990, p. 152).

RESUMO

Nos últimos anos, as instituições públicas vêm passando por diversas transformações. As novas dinâmicas sociais, impulsionadas pelo rápido crescimento do uso das novas tecnologias, tem impactado a maneira como as instituições públicas se organizam. No Poder Judiciário, embora fundado em hierarquias rígidas e estruturado de maneira verticalizada, a necessidade de desenvolver novas soluções para os problemas frente a todas as mudanças sociais impostas às instituições foi o que deu início a toda uma nova forma de gerir as organizações de Justiça, na qual os laboratórios de inovação assumem papel fundamental. Apesar da relevância de compreender melhor esse fenômeno, a revisão da literatura revelou a existência de poucas pesquisas sobre laboratórios de inovação em órgãos do Poder Judiciário. Diante desse cenário, esta pesquisa teve como objetivo principal investigar quais fatores influenciam na atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário. Para cumprir esse propósito, foi realizada uma pesquisa qualitativa, que analisou as narrativas de nove integrantes de laboratórios de inovação do Judiciário brasileiro por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado. A análise dos dados foi conduzida com base na análise temática. Os resultados da pesquisa identificaram elementos indutores e limitadores da atuação dos laboratórios de inovação no Judiciário, os quais impactam a capacidade de gerar inovação dentro desse poder. Foram identificados como aspectos facilitadores a horizontalidade, a colaboração, a entrega de resultados positivos e o patrocínio das lideranças, especialmente a existência da figura do juiz coordenador do laboratório. Dentro dos aspectos limitadores, foram identificados a escassez humana, a falta de posicionamento das lideranças e a cultura organizacional do Poder Judiciário como principais barreiras à atuação dos laboratórios. Como contribuições, a pesquisa oferece novas compreensões para aprofundamentos da comunidade científica sobre o potencial transformador dos laboratórios de inovação no contexto brasileiro, bem como subsídios para o aprimoramento da inovação no âmbito das organizações de Justiça.

Palavras-chave: inovação; laboratório de inovação; poder judiciário.

ABSTRACT

In recent years, public institutions have been undergoing several transformations. New social dynamics, driven by the rapid growth in the use of new technologies, have impacted the way public institutions organize themselves. In the Judiciary, although founded on rigid hierarchies and structured in a vertical manner, the need to develop new solutions to problems in the face of all the social changes imposed on institutions was what gave rise to a whole new way of managing justice organizations, in which innovation laboratories play a fundamental role. Despite the importance of better understanding this phenomenon, the literature review revealed the existence of few studies on innovation labs in the Judiciary. Given this scenario, the main objective of this research was to investigate which factors influence the performance of the Judiciary's innovation laboratories. To fulfill this purpose, qualitative research was carried out, which analyzed the narratives of nine members of innovation laboratories in the Brazilian Judiciary through a semi-structured interview guide. Data analysis was conducted based on thematic analysis. The research results identified inducing and limiting elements in the performance of innovation laboratories in the Judiciary, which impact the ability to generate innovation within this power. Horizontality, collaboration, delivery of positive results and sponsorship from leaders were identified as facilitating aspects, especially the existence of the laboratory coordinating judge. Among the limiting aspects, human scarcity, lack of leadership positioning and the organizational culture of the Judiciary were identified as the main barriers to the laboratories' performance. As contributions, the research offers new understandings for the scientific community to further explore the transformative potential of innovation laboratories in the Brazilian context, as well as subsidies for improving innovation within the scope of justice organizations.

Keywords: innovation; innovation lab; judiciary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa conceitual da revisão de literatura	40
Figura 2 – Número de entrevistados por região brasileira	45
Figura 3 – Síntese da apresentação dos resultados	49
Figura 4 – Tema 1 e seus respectivos subtemas e códigos	50
Figura 5 – Tema 2 e seus respectivos subtemas e códigos	56
Figura 6 – Tema 3 e seus respectivos subtemas e códigos	67
Figura 7 – Tema 4 e seus respectivos subtemas e códigos	77
Figura 8 – Etapas da pesquisa.....	107
Figura 9 – Fluxograma prisma	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mapeamento dos Laboratórios de inovação no Setor Público Brasileiro.....	14
Quadro 2 – Relação de Dissertações do PPGTIC que têm aderência com a presente pesquisa.....	19
Quadro 3 – Fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação	21
Quadro 4 – Barreiras que afetam a inovação no setor público.....	24
Quadro 5 – Dimensões da inovação no Poder Judiciário	28
Quadro 6 – Definições de Laboratório de Inovação no Setor Público.....	31
Quadro 7 – Dimensões de Sucesso para os Laboratórios de Inovação	33
Quadro 8 – Aspectos que facilitam e limitam a inovação mapeados na revisão de literatura	37
Quadro 9 – Detalhamento da pesquisa.....	42
Quadro 10 – Perfil dos entrevistados	45
Quadro 11 – Estágios da análise temática.....	47
Quadro 12 – Detalhamento da estratégia de busca	108
Quadro 13 – Resultados da busca nas bases de dados	108
Quadro 14 – Resultado final da busca nas bases de dados.....	109
Quadro 15 – Lista dos documentos válidos para a Revisão da Literatura	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EUA	Estados Unidos da América
LIODS	Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PPGTIC	Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação
RenovaJud	Rede de Inovação do Poder Judiciário
RISTF	Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal
STF	Supremo Tribunal Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.2	JUSTIFICATIVA	16
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PPGTIC)	18
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	INOVAÇÃO	20
2.2	INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	22
2.2.1	Inovação no Poder Judiciário	27
2.3	LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	30
2.3.1	Laboratórios de inovação no Poder Judiciário	34
2.3.2	Aspectos facilitadores e limitadores à atuação dos laboratórios de inovação	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2	COLETA DE DADOS	43
3.2.1	Participantes do estudo	43
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	46
3.3.1	Análise temática	46
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1	CRIAÇÃO E ATUAÇÃO DOS LABORATÓRIOS	50
4.1.1	Comportamento inovador	50
4.1.1.1	<i>Iniciativas que partem mais das pessoas e menos da instituição</i>	50
4.1.2	Desconhecimento sobre o papel do laboratório de inovação	51
4.1.2.1	<i>Comunicação interna ineficiente</i>	52
4.1.2.2	<i>Pouca divulgação sobre as ações do laboratório</i>	53
4.1.2.3	<i>Ideias preconcebidas</i>	53
4.1.2.4	<i>Desinteresse em conhecer</i>	54
4.2	ESTRUTURA, EQUIPE E MÉTODOS DE TRABALHO	55

4.2.1	Ambiente do laboratório	56
4.2.1.1	<i>Espaço físico próprio</i>	56
4.2.1.2	<i>Necessidade de um espaço diferente dos demais ambientes do Poder Judiciário</i>	57
4.2.2	Equipe integrante	58
4.2.2.1	<i>Participantes fixos e eventuais</i>	58
4.2.2.2	<i>Necessidade de a chefia do servidor consentir com a participação</i>	59
4.2.2.3	<i>Forma de seleção</i>	60
4.2.2.4	<i>Habilidades desejadas dos integrantes</i>	61
4.2.2.4.1	Integrante facilitador	62
4.2.2.4.2	Integrante laboratorista	62
4.2.3	Métodos e ferramentas	63
4.2.3.1	<i>Design thinking</i>	63
4.2.3.2	<i>Conclusão do trabalho na entrega do protótipo</i>	63
4.2.3.3	<i>Trabalho remoto ou híbrido como opção</i>	64
4.2.3.4	<i>Tecnologias como apoio</i>	65
4.3	ASPECTOS QUE FACILITAM A ATUAÇÃO DOS LABORATÓRIOS	66
4.3.1	Valores da inovação	67
4.3.1.1	<i>Horizontalidade</i>	67
4.3.2	Patrocínio das lideranças	69
4.3.2.1	<i>Figura do juiz coordenador como grande impulsionador do laboratório</i>	69
4.3.3	Colaboração	72
4.3.3.1	<i>Trabalho em equipe</i>	72
4.3.3.2	<i>Rede de apoio entre laboratórios</i>	73
4.3.3.3	<i>Realização e propósito</i>	74
4.3.4	Entrega de resultados	75
4.4	BARREIRAS À ATUAÇÃO DOS LABORATÓRIOS	76
4.4.1	Lideranças	77
4.4.1.1	<i>Permanência de gestores por pouco tempo no cargo</i>	78
4.4.1.2	<i>Falta de apoio expresso das lideranças</i>	80
4.4.1.3	<i>Risco de o laboratório ser usado para legitimar interesse pessoal</i>	81
4.4.2	Cultura organizacional	82
4.4.2.1	<i>Apego a hierarquias</i>	83
4.4.2.2	<i>Resistência à mudança</i>	85

4.4.2.3	<i>Estrutura do Poder Judiciário que não favorece a inovação</i>	87
4.4.2.4	<i>Procedimentos do órgão demasiadamente burocráticos</i>	88
4.4.2.5	<i>Autonomia limitada</i>	90
4.4.3	Escassez humana	91
4.4.3.1	<i>Poucas pessoas interessadas</i>	92
4.4.3.2	<i>Falta de pessoas com dedicação exclusiva ao laboratório</i>	92
4.4.3.3	<i>Resistência de chefias em liberar servidores para atuar no laboratório</i>	94
4.5	SÍNTESE DOS RESULTADOS	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
5.1	RELATO DA PESQUISADORA.....	98
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICE A – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A REVISÃO DE LITERATURA	107
	APÊNDICE B – MODELOS DE MENSAGENS PARA ENTREVISTA – ESTRATÉGIA “BOLA DE NEVE”	113
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	114
	APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA	116
	APÊNDICE E – MAPA MENTAL COMPLETO DA ANÁLISE TEMÁTICA	119
	APÊNDICE F – CODINOME DOS ENTREVISTADOS	120

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será abordada a contextualização do estudo, delimitando-se o problema de pesquisa. Também serão apresentados a justificativa, o objetivo geral e objetivos específicos, a interdisciplinaridade e a aderência do trabalho ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

As novas dinâmicas sociais, impulsionadas pelo rápido crescimento do uso da tecnologia, estão provocando grandes transformações na maneira como as instituições se organizam. No setor público, a política de gestão da inovação tem ganhado cada vez mais relevância, desempenhando um papel crucial para a modernização das instituições e da administração pública (Cavalcante; Cunha, 2017). A política de inovação no setor público surge como uma resposta para essa demanda de modernização das ações governamentais.

Nesse cenário, a busca por soluções inovadoras para problemas complexos foi potencializada em espaços de pensamento coletivo e encontrou nos laboratórios de inovação campo propício para se desenvolver. Descritos como estruturas que fazem parte da administração pública, os laboratórios de inovação são voltados para fomentar a criatividade e a experimentação, com o objetivo de desenvolver inovações para melhorar os serviços públicos e lidar com problemas complexos (Sano, 2020).

Apesar de já existirem há décadas no setor público¹, o primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário brasileiro – o iJuspLab, da Justiça Federal de São Paulo – só viria a ser oficialmente inaugurado em 12 de junho de 2017, num processo que começou a tomar forma no início de 2016 (Neves Júnior, 2019). Por ser o Poder Judiciário o mais conservador dos poderes estatais (Bochenek; Zanon, 2021), estruturado de maneira hierarquizada e verticalizada, não é difícil compreender por que a implementação de laboratórios de inovação nas organizações de Justiça ainda é um fenômeno recente. A inovação no setor público compreende uma abordagem de diversos fatores, como governança, ciência de dados e tecnologia. É uma revolução no sistema de

¹ Segundo Alvaro Gregório (2019) o primeiro laboratório de inovação do mundo no setor público surgiu em 1916, em Cincinnati, Ohio, EUA, liderado por Wilbour C. Phillips, e defendia como missão a “participação cívica como condutora de estratégias para os serviços públicos” (Gregório, 2019, p. 61).

administração da Justiça, na medida em que propõe novas formas de gerir o próprio sistema de Justiça (Bochenek; Zanoni, 2021). É nessa perspectiva que Bochenek e Zanoni (2021) defendem que as atividades dos laboratórios de inovação iniciaram o desenvolvimento de uma nova forma de gestão dentro do serviço público.

Em 2020, na primeira pesquisa que mapeou os laboratórios de inovação no setor público brasileiro, Sano (2020) identificou, à época, 43 laboratórios, assim distribuídos no Quadro 1.

Quadro 1 – Mapeamento dos Laboratórios de inovação no Setor Público Brasileiro

Poder ou Instituição	Número de laboratórios de inovação
Poder Executivo	22
Poder Judiciário	12
Poder Legislativo	4
Ministério Público	3
Universidade pública	2
Total	43

Fonte: Adaptado de Sano (2020).

Segundo a pesquisa, dos 43 laboratórios do setor público, foram identificados 12 no Poder Judiciário. Destes, 11 pertenciam ao Judiciário Federal e um ao Judiciário Estadual, o que demonstrava, à época, um movimento iniciante, com muito espaço para expansão.

No ano seguinte, em 2021, a pesquisa realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)² já mapeava 76 laboratórios de inovação apenas no Poder Judiciário, confirmando a tendência de ampliação do movimento, especialmente diante da edição de normativas legais prevendo – e obrigando – entes públicos a criarem seus próprios laboratórios.

No campo legal, a figura do laboratório de inovação é prevista na Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021, que assim determina em seu art. 44:

² 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. Acesso em: 30 de dez. 2023.

Os entes públicos poderão instituir laboratórios de inovação, abertos à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento e a experimentação de conceitos, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos, o tratamento de dados produzidos pelo poder público e a participação do cidadão no controle da administração pública (Brasil, 2021, art. 44).

A própria Lei n. 14.129/2021 definiu as diretrizes dos laboratórios de inovação no setor público, conforme se depreende no art. 45:

- I - colaboração interinstitucional e com a sociedade;
- II - promoção e experimentação de tecnologias abertas e livres;
- III - uso de práticas de desenvolvimento e prototipação de softwares e de métodos ágeis para formulação e implementação de políticas públicas;
- IV - foco na sociedade e no cidadão;
- V - fomento à participação social e à transparência pública;
- VI - incentivo à inovação;
- VII - apoio ao empreendedorismo inovador e fomento ao ecossistema de inovação tecnológica direcionado ao setor público;
- VIII - apoio a políticas públicas orientadas por dados e com base em evidências, a fim de subsidiar a tomada de decisão e de melhorar a gestão pública;
- IX - estímulo à participação de servidores, de estagiários e de colaboradores em suas atividades;
- X - difusão de conhecimento no âmbito da administração pública (Brasil, 2021, art. 45).

No contexto do Poder Judiciário, a Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituiu a política de gestão da inovação nesse poder e definiu como objetivo, em seu artigo 1º,

[...] o aprimoramento das atividades dos órgãos judiciários, por meio da difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, de forma coletiva e em parceria, com ênfase na proteção dos Direitos e Garantias Fundamentais previstos na Constituição Federal (CNJ, 2021b, art. 1º).

A mesma Resolução instituiu a Rede de Inovação do Poder Judiciário brasileiro (RenovaJud) para impulsionar a gestão da inovação e torná-la um processo contínuo dentro dos tribunais. Aos laboratórios de inovação dos órgãos do Poder Judiciário foi garantida a participação como integrantes da RenovaJud.³

Todo esse cenário sinaliza que a inovação vem sendo o foco do Judiciário nos últimos anos, especialmente pelo desejo de otimizar serviços, reduzindo custos e imprimindo mais agilidade e eficiência. Contudo, como lembram Bochenek e Zanoni

³ “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” (CNJ, 2021, art. 10).

(2021), tais mudanças precisam ser introduzidas a partir de um olhar de gestão, por meio de políticas estabelecidas em rede de parcerias e colaboração.

Diante desse contexto, a figura do laboratório de inovação se apresenta como um novo modelo de apoio à gestão pública, a fim de atender às demandas impostas pela sociedade contemporânea. Todavia, sabe-se que a administração pública é tradicionalmente fundada em processos burocráticos, fruto de uma organização rígida e piramidal (Criado *et al.*, 2021), cujo modelo de gestão não apresenta um cenário propício para fomentar ideias e processos inovadores.

Além disso, uma revisão da literatura revelou a existência de poucas pesquisas sobre laboratórios de inovação em órgãos do Poder Judiciário, o que corrobora a importância de estudos nessa área.

Frente à dicotomia caracterizada por uma administração conservadora *versus* a necessidade de inovar, surge a seguinte questão de pesquisa: **quais fatores influenciam na atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A inovação no setor público é essencial para a melhoria dos serviços prestados pela Administração aos cidadãos (Castro; Guimarães, 2019), e vem desempenhando um papel muito importante na modernização das instituições.

No âmbito do Poder Judiciário, embora a temática da inovação em organizações de Justiça tenha recebido destaque nos últimos anos, a literatura sobre esse objeto de pesquisa não evoluiu na mesma velocidade. Os estudos, ainda incipientes, são concentrados na área de tecnologia da informação (TI), informatização de processos e de rotinas, pouco se falando em inovação organizacional e gestão da inovação (Gomes *et al.*, 2021).

De outro lado, a forma como o Judiciário é estruturado, com base numa hierarquia rígida e que incentiva o distanciamento de poder (Lima; Fraga; Oliveira, 2016), contribuiu para a construção de um cenário pouco propício e incentivador das práticas de inovação. Segundo Zanoni (2019), a gestão da inovação no Poder Judiciário encontra mais óbices e desafios do que nos demais poderes; as características de alta formalidade na liturgia dos julgamentos e a estrutura hierarquizada fazem com que a inovação seja vista com receio, numa suposição de que comprometeria a independência dos magistrados.

Fazendo frente à necessidade de unir cenários tão opostos, a figura do laboratório de inovação surge na intenção de ser um elo capaz de conectá-los: de acordo com Gregório (2019), a estratégia de criação dessas unidades tem o caráter de proporcionar espaços interdisciplinares que promovam o entendimento completo de problemas complexos.

Todavia, se de um lado as instituições observam uma proliferação de iniciativas inovadoras no formato de equipes, de outro, carecem de informações sistemáticas e estudos organizados que pesquisem o funcionamento dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro (Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019).

É exatamente nessa lacuna que se justifica a presente pesquisa. Ao analisar o contexto das publicações identificadas na literatura, observou-se a carência de estudos que analisem a inovação pública dentro da perspectiva interdisciplinar proporcionada pelos laboratórios de inovação.

Como motivação pessoal para a realização desta pesquisa, cabe destacar a formação da pesquisadora, graduada em Direito, e com trajetória profissional construída no Poder Judiciário Federal há mais de 15 anos. Como servidora pública que atua e conhece as rotinas e práticas do Judiciário, a autora espera que seu trabalho possa, além de colaborar para o progresso da ciência, contribuir para o avanço da inovação no setor público e, como consequência, refletir em benefícios experimentados por toda a sociedade.

1.3 OBJETIVOS

Para melhor nortear o estudo são definidos os objetivos da pesquisa dispostos nas seções seguintes.

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar quais fatores influenciam na atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender o processo de criação e atuação dos laboratórios de inovação;
- b) Analisar a estrutura, equipe e métodos de trabalho desses laboratórios de inovação;
- c) Identificar aspectos que auxiliam os laboratórios de inovação a contribuir para a inovação do Poder Judiciário;
- d) Identificar aspectos que limitam a contribuição dos laboratórios de inovação para a inovação do Poder Judiciário.

1.4 INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PPGTIC)

Esta dissertação é centrada nas temáticas de “inovação” e “administração pública”, as quais encontram total convergência com a linha de pesquisa Tecnologia, Gestão e Inovação do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC).

O PPGTIC é um programa interdisciplinar e tem por objetivo “[...] a formação de pessoal de alto nível, comprometido com o avanço do conhecimento e da inovação, para o exercício do ensino, da pesquisa e extensão acadêmicas e de outras atividades profissionais” (Universidade Federal de Santa Catarina, 2022, art. 2º). Nesse viés, a presente pesquisa mostra aderência ao programa, na medida em que propõe um estudo sobre a interface entre inovação no setor público e administração da Justiça, a partir da perspectiva de espaços colaborativos de experimentação proporcionados pelos laboratórios de inovação.

Quanto à interdisciplinaridade, o trabalho visa ao estudo de iniciativas de inovação no âmbito do Poder Judiciário, por meio dos laboratórios de inovação. Tais laboratórios, em sua concepção, permitem o aproveitamento de talentos multidisciplinares, de modo horizontal, sem a concepção de hierarquia, tão arraigada nos tribunais e cortes do país (Zanoni, 2019).

Partindo da premissa de que interdisciplinaridade consiste na combinação de disciplinas para a compreensão de um objeto a partir da confluência de entendimentos diferentes (Pombo; Levy; Guimarães, 1994), a natureza transversal do presente trabalho surge por meio da interface entre inovação, gestão pública e Poder Judiciário. Nesse sentido, a pesquisa propõe uma abordagem que ultrapassa os limites do conhecimento

disciplinar para transpor conceitos e possibilitar novas pontes de produção de conhecimento.

Dessa forma, esta dissertação vem juntar-se às pesquisas já produzidas no PPGTIC no que diz respeito à área de interesse “inovação”, em especial no setor público, conforme pesquisa realizada no Repositório Institucional da UFSC⁴ e apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Relação de Dissertações do PPGTIC que têm aderência com a presente pesquisa

Título	Autor	Ano
As fundações de amparo à pesquisa como agentes estruturantes dos sistemas regionais de inovação e de descentralização em C, T&I no Brasil	Guilherme Paraol de Matos	2018
Políticas públicas para cidades inteligentes: caso da cidade de Florianópolis	Diogo Librelon	2019
Fatores que influenciam o desenvolvimento de inovação sob a luz da teoria da Tríplice Hélice	Jones Costa D'Avila	2016
Universidade empreendedora: da torre de marfim à terceira missão	Yuri Borba Vefago	2020
As TIC na gestão da segurança pública: por que você não tem a segurança que merece?	Joel Souza de Oliveira	2017

Fonte: Repositório da UFSC (UFSC, c2022).

Com relação à microárea de pesquisa “laboratórios de inovação no setor público”, não foi localizada nenhuma dissertação no acervo do PPGTIC. Em que pese tal temática constituir uma abordagem inédita no programa, pontua-se que está inserida no âmbito da inovação e gestão pública, temas de interesse da linha de pesquisa Tecnologia, Gestão e Inovação.

A partir desse levantamento, foi possível identificar a carência de trabalhos que unissem as três temáticas principais desta pesquisa: “inovação”, “laboratório de inovação” e “gestão pública”, lacuna essa que se pretende atenuar com a presente dissertação.

⁴ Consulta realizada em novembro de 2022.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo contém o arcabouço teórico utilizado para a compreensão dos temas relacionados à pesquisa, os quais contribuirão para o desenvolvimento do estudo e discussão dos resultados. É fundamentado em uma revisão integrativa da literatura cujo detalhamento do método e da análise empreendida encontram-se no Apêndice A. O capítulo foi estruturado sob três eixos temáticos: o primeiro contempla o estudo da inovação, seu conceito e principais características; o segundo trata da inovação no setor público, com recorte especial para a inovação no Poder Judiciário, ente público que delimita a presente pesquisa; por fim, o terceiro eixo, desenvolvido a partir da revisão integrativa (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015; Torraco, 2016), é voltado às contribuições da literatura sobre laboratórios de inovação no setor público, com ênfase aos laboratórios de inovação do Poder Judiciário brasileiro, principal foco deste estudo.

2.1 INOVAÇÃO

O termo inovação vem sendo usado de diversas formas e em diferentes perspectivas, em que cada uma delas propõe sua própria definição de inovação (Baregheh; Rowley; Sambrok, 2009). Um de seus conceitos é apresentado pelo “Manual de Oslo”, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006), que define inovação como a implementação de um produto, bem ou serviço que seja novo ou melhorado, ou ainda um novo método nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou perante as relações externas.

Com objetivo de produzir um conceito interdisciplinar e que integrasse as definições existentes, Baregheh, Rowley e Sambrok (2009), a partir de uma revisão sistemática da literatura, cunharam o conceito de inovação como o processo pelo qual as organizações transformam ideias em produtos, serviços ou novos processos, a fim de avançar, competir e se diferenciar com sucesso em seu mercado.

De forma complementar, Isidro Filho e Guimarães (2010) afirmam que a inovação é entendida como o resultado de processos de aprendizagem que geram e aplicam novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos. É sempre contextualizada, na medida em que considera intenções, necessidades e demandas do ambiente interno ou externo à organização.

Baragheh, Rowley e Sambrok (2009) advertem que a inovação não deve ser entendida como um ato único e sim como um percurso, no qual assume importante papel a forma como as ideias são transformadas e o nível de mudança envolvido. No mesmo sentido, Gieske, Van Buuren e Becker (2016) destacam a importância da aprendizagem transformadora como um requisito para a inovação, já que tal aprendizagem envolve reflexão e conseqüentemente mudança de entendimentos por parte dos indivíduos e das organizações.

Dessa maneira, o processo de inovação compreende, assim, atividades realizadas por pessoas e apoiadas por gestão do conhecimento, estilo gerencial e liderança, recursos, estrutura organizacional, estratégia corporativa e tecnologia, os quais compõem a cultura organizacional (Valladares; Vasconcelos; Di Serio, 2014).

Aspecto fundamental a toda inovação é o de que ela precisa ser implementada, isto é, que tenha sido introduzida no mercado, no caso de produtos, ou tenha sido efetivamente utilizada, no caso de novos processos ou métodos (OCDE, 2006).

Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014), por meio de uma revisão sistemática de literatura, sintetizaram os fatores determinantes e resultantes da capacidades de inovação de uma organização, conforme indicado no Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação

Capacidade	Definição
Liderança transformadora	Torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho; ativa suas necessidades de ordem superior; induz os liderados a transcenderem seus interesses pessoais em prol da organização
Intenção estratégica de inovar	Grau em que a empresa está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente, a fim de obter uma vantagem competitiva
Gestão de pessoas para inovação	Concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização
Conhecimento do cliente e do mercado	Habilidade para detectar eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado, o que fornece vantagem competitiva à empresa
Gestão estratégica da tecnologia	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor

Organicidade da estrutura organizacional	Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas orgânicas permitem respostas mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas mecanicistas e tradicionais
Gestão de projetos	Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento, visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio, tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto
Desempenho em inovação	Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo

Fonte: Adaptado de Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014).

A capacidade organizacional para inovar, traduzida na capacidade de aprender, absorver, aplicar e disseminar conhecimentos que viabilizem melhorias também é citada por Montezano e Isidro (2020) como força propulsora para gerar inovação.

Importante pontuar que cada organização terá desafios de inovação diferentes. Hansen e Birkinshaw (2007) sugerem compreender a inovação como uma cadeia de valor composta por três elos: a) geração de ideias, em que os indivíduos são incentivados a manifestarem suas ideias dentro da organização; b) conversão de ideias, quando essas ideias são adequadamente tratadas, com encaminhamentos e melhorias; e c) difusão, que versa sobre a importância de haver adesão à proposta dentro da organização. Na cadeia de valor da inovação, como ressaltam os autores, a capacidade de inovação de uma organização é medida pelo elo mais fraco de sua cadeia.

2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

As organizações públicas, por desenvolverem rotinas e padrões institucionais, tendem a ser estáveis ao longo do tempo e se tornam resistentes a mudanças, o que representa um desafio ao seu desenvolvimento quando se fala em transformações (Gieske; Van Buuren; Bekkers, 2016). Sendo a inovação diretamente ligada à ideia de ruptura com padrões preestabelecidos, fica evidente o desafio em unir a capacidade de transformação do ente público com a garantia de manutenção de seus valores e legitimidade (Gieske; Van Buuren; Bekkers, 2016).

Por suas características singulares, discute-se até que ponto os preceitos que embasam o estudo da inovação no setor privado podem ser aplicados no setor

governamental (Oliveira; Santos Júnior, 2017). Com efeito, no âmbito empresarial, a inovação oferece um meio de apoiar a geração de lucro, ao passo que, no setor público, as motivações são mais altruístas e demandam um equilíbrio entre valores muitas vezes concorrentes (OCDE, 2014). Como a prestação do serviço público tem por finalidade o atendimento das demandas sociais em vez do lucro, os incentivos à inovação, bem como os métodos e resultados alcançados no âmbito público, sofrem variação (Gomes *et al.*, 2021).

As peculiaridades da inovação no setor público são observadas também no campo conceitual. De Vries, Bekkers e Tummers (2016), em uma revisão sistemática da literatura, relataram a ausência de uma definição para o tema em 76% dos artigos analisados, bem como a existência de definições muito amplas. Essa indefinição também é comentada pela OCDE (2014), quando afirma não haver uma definição estabelecida para inovação no setor público, mas elementos e características que se fundiram a partir do estudo da inovação no setor privado. Um dos autores citados pela literatura, que apresenta uma definição para esse fenômeno, é Albury (2005), para quem a inovação no setor público pode ser entendida como a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos que resultam em melhorias nos resultados, na eficiência, na eficácia ou na qualidade do serviço público, o que se aproxima muito do conceito geral de inovação.

A OCDE (2014) elenca algumas características da inovação no setor público relacionadas a três dimensões: **novidade**, **implementação** e **impacto**. A novidade é representada na medida em que a inovação introduz novas abordagens para um contexto; a implementação se justifica visto que as inovações devem ultrapassar a esfera das ideias, devem ser implementadas; e o impacto é caracterizado porque as inovações visam proporcionar melhores resultados aos serviços públicos, especialmente a eficiência e a satisfação do cidadão.

Sobre os objetivos da inovação no setor público, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) identificaram alguns deles em seu estudo. Primeiro, o grande impulsionador que motiva a inovação no setor público é o aumento da **eficiência** dos serviços prestados; na sequência, são apontados como objetivos o desejo de enfrentar **problemas sociais**, o aumento da **satisfação** do cliente, o envolvimento dos **cidadãos** e, ainda, o envolvimento de **parceiros privados**. Quanto aos tipos de inovação no setor público, são apontados: a inovação em processos, tanto administrativos quanto tecnológicos, internos e externos; a inovação por meio de novos produtos ou serviços; a inovação em governança, com

foco na abordagem de problemas sociais; e a inovação conceitual, que trata da introdução de novos conceitos ou paradigmas que auxiliem na solução de problemas (De Vries; Bekkers; Tummers, 2016).

Outro tema importante referente à inovação no setor público diz respeito aos aspectos indutores da inovação, bem como aos desafios enfrentados pelas organizações para inovar.

Santos, Sano e Souza (2019), em estudo que analisou experiências de inovações no setor público brasileiro, destacam as seguintes barreiras à inovação, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Barreiras que afetam a inovação no setor público

Barreiras	Características
Tamanho e complexidade	Organizações de grande porte são propensas ao desenvolvimento de barreiras internas, como escassez de habilidades, dificuldade na comunicação e carência em termos de acordo objetivo para a resolução de problemas.
Patrimônio e legado público	É comum a presença de práticas e procedimentos acumulados, na medida em que o impacto da inovação e da mudança pode ser percebido como algo indesejado ao funcionamento global, e novas metodologias podem ser desencorajadas.
Resistência por parte de profissionais e cidadãos	Determinadas esferas do setor público podem operar com estruturas de comando resistentes à inovação. Pode haver também resistência por parte do público à reorganização e às mudanças realizadas.
Aversão ao risco	Resistência à implementação de mudanças que aumentem a probabilidade de risco.
Perfil público/político e accountability	Excesso de cautela quanto a mudanças que podem gerar resultados negativos, inclusive quanto à repercussão na mídia.
Ritmo e escala da mudança	Influência direta da vontade política na velocidade com que uma mudança é implementada, o que pode atuar como barreira a mudanças adicionais.

Fonte: Adaptado de Santos, Sano e Souza (2019).

Mulgan e Albury (2003) acrescentam ainda outros obstáculos, quais sejam: a) **imediatismo**: orçamentos de curto prazo e horizontes de planejamento restritos, bem

como a falta de espaço para pensar em novas maneiras de prestar serviços; b) **escassez de habilidades em gestão de riscos e gestão de mudanças**: ainda que a oportunidade e a motivação para inovar estejam presentes, é necessário que haja alguma habilidade para gerir o processo de inovação, especialmente quanto ao gerenciamento de riscos e mudanças; c) **incentivo versus punição**: culturalmente o serviço público tem penalidades mais altas para falhas do que recompensas para iniciativas bem-sucedidas; d) **arranjos organizacionais**: a inovação depende de uma combinação de fatores tecnológicos e organizacionais, para tanto necessita que as organizações desenvolvam adequado alinhamento entre cultura, sistemas, métodos de gestão e processos que incorporam a inovação.

Brandão e Bruno-Faria (2017), por sua vez, distinguem as barreiras à inovação no setor público em externas e internas. No grupo de barreiras externas, encontram-se as relacionadas ao **mercado**, que dizem respeito ao lucro, prazos curtos e risco; as relacionadas ao **governo**, que versam sobre políticas, leis, padrões e regulamentações; e ainda barreiras outras ligadas à tecnologia, relações societárias e redes interorganizacionais. No âmbito das barreiras internas, destacam-se as relacionadas às **pessoas**, como falta de motivação, déficit de habilidades, interesses pessoais divergentes dos interesses da administração, falta de comprometimento, falta de iniciativa e medo do desconhecido; as relacionadas à **estrutura**, como fluxos de comunicação inadequados, sistema de incentivos inadequado, centralização do poder, falta de tempo, inércia e jogos políticos internos; e as relacionadas à **estratégia**, como aversão ao risco e falta de recursos.

Embora muitos sejam os desafios, também é possível identificar respostas aos obstáculos apontados para a criação de um cenário propício para inovar. Tratando-se de indutores da inovação, Koch e Hauknes (2005) defendem a presença de dois requisitos principais: **network** e **cultura organizacional**. Para os autores, dada a natureza sistêmica da inovação, a capacidade inovadora das organizações públicas está diretamente ligada à sua cultura de inovação no órgão e sua capacidade de trabalho em rede (Koch; Hauknes, 2005).

Nesse sentido, o **network** possibilita o acesso a uma “rede” de competências relevantes, internas e externas à organização. Já a cultura organizacional é entendida como o conjunto de ideias transmitidas a um grupo para a solução de problemas externos e internos, que, quando eficazes, são consideradas válidas e passam a ser ensinadas aos novos membros do grupo para que todos possam entender e lidar com os problemas

da mesma maneira (Schein, 1984). A cultura organizacional deve encorajar e apoiar os processos de aprendizagem e inovação (Koch; Hauknes, 2005), especialmente por ser relacionada aos valores e crenças da organização bem como à forma como esses valores interferem na capacidade de gerenciar a inovação (Smith *et al.*, 2008). É nessa perspectiva que a OCDE (2014) considera o ambiente organizacional como fator determinante para que a inovação aconteça no setor público.

Ainda que os servidores públicos envolvidos estejam engajados com a inovação, fatores organizacionais podem incentivar ou dificultar que a inovação aconteça, segundo estudo da OCDE (2014). Nesse sentido, o estudo elenca que conhecimento e aprendizado são essenciais para a inovação, mas a depender da forma como serão geridos, podem apoiá-la ou dificultá-la. O empoderamento da força de trabalho é outro fator destacado pelo estudo, que ressalta a importância de as pessoas serem motivadas para experimentar novas abordagens dentro de uma organização. Há também o fator que trata dos processos e trâmites internos, que podem oferecer oportunidades para inovar ou coibi-las. Por fim, o estudo indica que o desenho organizacional e a forma como o trabalho é estruturado impactam a inovação no setor público (OCDE, 2014).

Fuglsang e Hansen (2022) lembram que é comum gestores públicos não incentivarem a participação de funcionários em atividades de inovação por não as considerarem relevantes para a organização; a resistência a novas ideias é entendida como proteção do ambiente ao qual estão acostumados, numa cultura de aversão ao risco. É a partir, pois, da capacidade organizacional para inovar, que diz respeito a ser capaz de aprender, absorver, aplicar e disseminar conhecimentos, que as mudanças organizacionais podem ser sustentadas e, com isso, viabilizar melhorias nas rotinas da organização (Montezano; Isidro, 2020).

Para Mulgan e Albury (2003), é necessário desenvolver uma cultura organizacional que encoraje o rompimento de padrões preestabelecidos, o que pode significar a relativização de regras para que novas descobertas surjam. Os autores ainda citam a possibilidade de criação de espaços próprios para isso, nos quais é dada permissão para experimentação⁵. No mesmo sentido, Castro e Guimarães (2019) lembram a importância de se romper com a hierarquização rígida, a qual constitui um desafio ao processo de inovação; para tornar o clima organizacional favorável à inovação, os autores reforçam a necessidade de engajar membros das equipes de trabalho,

⁵ Como exemplo, podem-se citar os laboratórios de inovação, objeto de estudo deste trabalho.

instituinto prêmios, patrocinando ideias e reconhecendo e promovendo indivíduos inovadores.

Ainda dentro da perspectiva de trabalho em rede, é importante destacar o papel que as pessoas ocupam no processo de inovação no setor público. Os seres humanos são fundamentais e estão inseridos em todas as etapas do processo de inovação no setor público (OCDE, 2014). Não por outra razão, a preocupação em motivar esses servidores a serem inovadores também passa pela necessidade de que eles desenvolvam as habilidades adequadas para executar as tarefas que precisam resolver, sejam elas habilidades técnicas específicas ou de ordem pessoal, como fazer conexões entre ideias e interagir com pares (OCDE, 2014). Nessa perspectiva, a liderança tem sido destacada como crucial para o processo de inovação (Castro; Guimarães, 2019).

A capacidade organizacional para inovar no setor público, por meio do aprendizado adquirido pela absorção, aplicação e disseminação dos conhecimentos (Montezano; Isidro, 2020), coaduna-se com a lição de Criado *et al.* (2021) de que a inovação no setor público tem sido cada vez mais associada a **práticas colaborativas**, de coprodução e cocriação com participação dos cidadãos e do setor privado.

São ainda descritos como indutores da inovação no setor público a busca por solução de problemas e eficiência, impulso político, imposições legais e fatores tecnológicos (Silva Filho; Carneiro; Coelho, 2022). A introdução de novas tecnologias também é citada por Koch e Hauknes (2005) como um forte fator determinante para a inovação. No mesmo sentido, Criado *et al.* (2021) acrescentam que a disponibilidade de dados em larga escala possibilitada por meio das tecnologias tende a acelerar a dinâmica da inovação no setor público.

2.2.1 Inovação no Poder Judiciário

A inovação no Judiciário configura-se como um fenômeno complexo e multifacetado (Sousa; Guimarães, 2014), com potencial de transformar a Justiça, seja alterando a rotina de trabalho, seja gerando benefícios para o sistema e para a sociedade (Castro; Guimarães, 2019).

Apesar da importância da inovação para o sistema de Justiça, Zanoni (2019) lembra que a gestão da inovação no Poder Judiciário é mais desafiadora do que nos demais poderes, tendo em vista a grande formalidade presente nos julgamentos e a estrutura de poder hierarquizada. Gomes *et al.* (2021) ressaltam que a gestão das

organizações de Justiça sob a ótica da inovação ainda é tema pouco estudado na literatura, cujos trabalhos estão concentrados nas áreas de tecnologia, informatização de rotinas e processo judicial eletrônico.

Sousa e Guimarães (2014), em estudo que analisou o estado da arte sobre os constructos inovação e desempenho no Judiciário, classificaram a produção acadêmica sobre o tema em três dimensões – organizacional-gerencial, político-legal e tecnológica – conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Dimensões da inovação no Poder Judiciário

Dimensões da inovação no Judiciário	Definição
Organizacional-gerencial	Trata da adoção e melhorias de técnicas de planejamento, acompanhamento e controle de gestão.
Político-legal	Relacionado a mudanças legais e de procedimentos de julgamento, bem como difusão de inovações jurídicas.
Tecnológica	Prevê utilização de tecnologias de informação e comunicação em tribunais.

Fonte: Adaptado de Sousa e Guimarães (2014).

A inovação no serviço público tem como pressuposto a melhoria do desempenho, o que, no caso do Judiciário, reflete num sistema de avaliação mais complexo, devido à variabilidade de atividades, especificidade dos casos e objetividade no processo de decisão (Souza; Guimarães, 2014).

No contexto específico das organizações de Justiça, Castro e Guimarães (2019) identificam cinco dimensões principais que podem impactar (positiva ou negativamente) a capacidade de inovação dessas organizações: ambiente institucional, liderança, recursos organizacionais, relações cooperativas e comportamento inovador.

O **ambiente institucional** direciona o comportamento das organizações, podendo influenciar práticas inovadoras ou incentivar a manutenção do *status quo* (Castro; Guimarães, 2019). No mesmo sentido, o papel da **liderança** é condição fundamental para a inovação: quando o líder apoia novas ideias e práticas, cria-se um ambiente organizacional favorável à inovação, além de acelerar o processo de implementação de novas práticas; quando a liderança não apoia a inovação, esta ocorre de forma mais lenta dentro da organização (Castro; Guimarães, 2020). A carência de recursos humanos e infraestrutura pode impactar negativamente os **recursos**

organizacionais e dificultar o processo de inovação nos tribunais (Castro; Guimarães, 2020); os autores também descrevem a busca por estabelecer **relações cooperativas** interorganizacionais como aspecto facilitador do processo de inovação. A formação de parcerias para colaboração entre equipes de trabalho, a aquisição de recursos materiais e o compartilhamento de conhecimentos contribuem para o processo de inovação, além de reduzirem resistências internas (Castro; Guimarães, 2020). Por fim, o **comportamento inovador** dos indivíduos, a partir do desejo de contribuir com a coletividade, ajuda a difundir valores de inovação (Castro; Guimarães, 2020).

Notadamente, a tecnologia também impacta a inovação. No Brasil, entretanto, embora a virtualização das demandas judiciais proporcionada pelo processo judicial eletrônico, em 2006 (Lei n. 11.419/2006), tenha sido um passo importante para a modernização do Judiciário (Bordoni; Tonet, 2020), Zanoni (2019) lembra que a inovação nesse poder vai muito além do processo eletrônico ou dos avanços tecnológicos. Segundo a autora, as mudanças devem vir acompanhadas de transformações gerenciais, organizacionais e de serviços, pois a inovação contempla várias facetas e todas se completam para a modernização do Judiciário.

É missão institucional do Judiciário entregar a prestação jurisdicional priorizando a razoável duração do processo, isso não só em se tratando de processos judiciais como também processos administrativos⁶. Assim, os esforços do Judiciário devem estar voltados tanto para a melhoria da gestão processual quanto administrativa, o que exige de seus gestores responsabilidade por suas decisões técnicas e também o manejo de soluções gerenciais e inovadoras dentro de sua unidade de trabalho (Zanoni, 2019).

No campo normativo, a política de gestão da inovação no Poder Judiciário foi oficialmente instituída pela Resolução n. 395 do CNJ, de 7 de junho de 2021, que trouxe uma série de definições para expressões comumente usadas no setor público, incluindo uma definição própria para inovação no Poder Judiciário.

Segundo a Resolução,

[...] considera-se **inovação 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, 2021b, art. 2º).

⁶ Vide artigo 5º, LXXVIII, da Constituição Federal da República (BRASIL, 1988).

Outra importante contribuição trazida pela Resolução n. 395/2021 do CNJ foi a criação da Rede de Inovação do Poder Judiciário brasileiro, a RenovaJud, cujo objetivo é impulsionar a gestão da inovação no Judiciário, a fim de torná-la um processo contínuo e gerar alto impacto nos resultados experimentados pelos órgãos que compõem a estrutura do Judiciário (CNJ, 2021b).

A RenovaJud tem por objetivo interligar experiências, promover, propagar e incentivar boas práticas entre os integrantes (Bochenek; Zanoni, 2021), a fim de impulsionar a gestão da inovação de forma colaborativa. A rede de inovação RenovaJud opera por meio de uma plataforma on-line, na qual é divulgado o repositório de boas práticas e incentivo à participação cidadã.⁷

A Resolução n. 395/2021 do CNJ definiu, ainda, quais os entes integrantes da RenovaJud, elencando entre eles os laboratórios de inovação instituídos nos órgãos do Poder Judiciário, objeto deste estudo.

2.3 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Embora o tema tenha ganhado, recentemente, o interesse da comunidade acadêmica, a existência de laboratórios de inovação não é algo novo, já que o primeiro laboratório de que se tem notícia surgiu em 1916, nos EUA (Gregório, 2019). Na esfera governamental, os laboratórios de inovação tornaram-se mais populares nas últimas duas décadas, embora ainda sejam escassos os estudos que busquem compreender sua natureza, objetivos, metodologia e potencial de transformação do setor público (Criado *et al.*, 2021).

Para MacGann, Wells e Blomkamp (2021), a proliferação dos laboratórios de inovação se deve à escassez de capacidade política estratégica no setor público, uma vez que os laboratórios superam a divisão entre esfera pública e privada. Sano (2020) acrescenta que a expansão do número de laboratórios de inovação no setor público foi maior a partir de 2010, o que ocorreu sem uma uniformidade em relação aos aspectos metodológicos e funcionais. Segundo a OCDE (2017), o crescimento significativo do número de laboratórios de inovação no setor público em todo o mundo se deu em resposta ao aumento da complexidade das questões de políticas públicas, as quais exigiram novas abordagens e novas formas de se trabalhar.

⁷ A plataforma RenovaJud pode ser acessada pelo endereço eletrônico: <https://renovajud.cnj.jus.br/acesso>.

Apesar da ausência de uma consolidação quanto à definição de laboratórios de inovação no setor público, especialmente por que se trata de um fenômeno recente, ainda amplamente orientado para a prática (Shuurman; Tõnurist, 2017), foi possível identificar na literatura algumas iniciativas conceituais para o termo, as quais são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Definições de Laboratório de Inovação no Setor Público

Definição	Referência
Agentes de mudança no setor público, que devem atuar com autonomia na definição de suas metas e métodos de trabalho.	Tõnurist, Kattel e Lember (2015).
Espaço de aprendizagem prática para funcionários públicos, fornece um ambiente controlado que permite assumir riscos e conectar uma diversidade de atores relacionados aos serviços públicos para cocriar e testar soluções .	OCDE (2017).
Ilhas de experimentação onde o setor público pode testar e ampliar as inovações do serviço público.	Schuurman e Tõnurist (2017).
Espaço híbrido que possibilita pensar sobre soluções e oportunidades de inovação, em que governo e empresas, funcionários e pesquisadores aprendem mutuamente e a multidisciplinaridade auxilia no entendimento dos problemas complexos .	Gregório (2019).
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 .	Sano (2020).
Ambientes experimentais para inovação pública diferentes dos ambientes tradicionais, mais controlados e conduzidos internamente de inovação pública.	Fuglsang <i>et al.</i> (2021).
Arenas de experimentação em organizações de órgãos do setor público, cuja função principal é promover a inovação em ambientes do setor público, incluindo metodologias experimentais e orientadas para a ação no processo .	Criado <i>et al.</i> (2021).
Ambientes, espaços ou lugares utilizados pelos governos e organizações públicas no contexto atual para experimentar e disseminar a inovação no setor público.	Olavo <i>et al.</i> (2022).

Fonte: elaborado pela autora, com base nas referências (2023).

Na legislação brasileira, a figura do laboratório de inovação na esfera pública foi trazida pela Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021, que também definiu o que seria um laboratório de inovação, apresentando-o como

[...] espaço aberto à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento de ideias, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos e a participação do cidadão para o exercício do controle sobre a administração pública (BRASIL, 2021, art. 4º).

A partir das definições supracitadas, é possível reunir alguns elementos em comum para a caracterização dos laboratórios de inovação no setor público. O primeiro deles refere que os laboratórios dispõem de um **espaço próprio**, que embora integre a estrutura do órgão público relacionado, com ele não se confunde. Para Loverra (2014), o *layout* de um laboratório de inovação deve estimular a criatividade e a liberdade de pensamento dos usuários, proporcionar interações entre eles, despertar maior engajamento e com isso aflorar a criatividade necessária para a busca dos objetivos. Para tanto, a autora destaca a importância de ambientes amplos, com áreas abertas, espaços flexíveis para reuniões e encontro de pessoas com total mobilidade, espaços de convivência e desconpressão, além de áreas mais reservadas, como as salas de aprendizado (Loverra, 2014).

Também emergem os conceitos de testagem e experimentação, que tornam os laboratórios ambientes seguros para prototipagem e validação das inovações, antes de incorporá-las às rotinas do órgão público. Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019, p. 42) definem experimentação como “a capacidade de testar ideias e hipóteses de forma antecipada, com objetivos claros de aprender com o processo”. Para Cavalcante e Camões (2017), as possibilidades de prototipagem e projeto-piloto colaboram para a sustentação das iniciativas inovadoras, pois permitem a testagem de maneira rápida e barata, contribuindo para a obtenção de melhores resultados. Também permitem aprender com as falhas dos projetos anteriores, reduzindo assim a repetição de erros.

Sano (2020) destaca ainda dois outros elementos comuns aos laboratórios: a) o **perfil colaborativo** e a **interlocução com a sociedade civil e o setor empresarial** para a cocriação de soluções; e b) a busca por **resolver problemas incluídos nas políticas públicas**, a fim de atender à sociedade, de modo concreto e eficaz. Com efeito, os laboratórios possibilitam a cocriação envolvendo ativamente os usuários dos serviços públicos durante todo o desenvolvimento de serviços, de maneira interdisciplinar (OCDE, 2017).

Numa das primeiras pesquisas realizadas no mundo para mapear os laboratórios de inovação no setor público, Tönurist, Kattel e Lember (2015), identificaram que os laboratórios dispõem de orçamentos baixos, são geralmente estruturas pequenas dentro da organização e dependente de recursos, o que acaba por limitar a capacidade de promover mudanças em todo o setor público. Em contrapartida, os autores também identificaram a preferência por estruturas pequenas para os laboratórios, o que lhes permitiria agilidade e autonomia na gestão de seus projetos.

Em estudo sobre o fomento à inovação no setor público, a OCDE (2017) identificou cinco dimensões que desempenham papel fundamental para o desenvolvimento e sucesso de um laboratório de inovação (Quadro 7).

Quadro 7 – Dimensões de Sucesso para os Laboratórios de Inovação

Elemento	Definição
Impacto	Uso de medidas de impacto para comprovação de resultados e comprovação de sustentabilidade.
Mira	Congruência entre objetivos e modelo de funcionamento.
Governança	Grau de autonomia do laboratório em relação ao poder e em relação a outras instituições.
Métodos	Grau de uso de métodos inovadores e sua difusão no setor público.
Atores	Grau de inclusão de outros atores na atividade de inovação além dos usuais.

Fonte: Adaptado de OCDE (2017).

As cinco dimensões mapeadas – impacto, mira, governança, métodos e atores – refletem na compreensão da trajetória passada e no desenvolvimento futuro desses laboratórios dentro do sistema público e auxiliam na comparação de experiências em escala internacional (OCDE, 2017).

No âmbito da governança, a autonomia também é lembrada por Tönurist, Kattel e Lember (2015), que asseveram ser este um dos aspectos mais importantes de um laboratório. Segundo os autores, é o nível de autonomia que permite que a unidade busque inovações sem a interferência direta das estruturas tradicionais da organização.

Gregório (2019) ressalta a importância de as organizações e seus membros estarem capacitados com habilidades (*skills*) da atualidade, fundamentais à inovação, entre as quais cita: capacidade de solução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, inteligência emocional e flexibilidade cognitiva. Para o autor, tais habilidades

são muito exigidas no cenário atual pautado por constantes mudanças, além de serem fundamentais à inovação organizacional. É nesse contexto que o autor destaca que a estratégia de criação de laboratórios de inovação vem possibilitar um espaço para que essas *skills* sejam aprendidas e praticadas.

Para Tõnurist, Kattel e Lember (2017), a tecnologia tem papel de destaque num laboratório, na medida em que suas atividades passam pelo desenvolvimento de soluções baseadas em TIC para o serviço público e cidadãos. Para Lima (2019), as tecnologias e ferramentas utilizadas devem facilitar o perfil colaborativo, razão pela qual deve se dar preferência às mais populares: *open source* e de uso gratuito.

Quanto às ferramentas de trabalho, Gregório (2019) enfatiza que as metodologias ágeis, tais como *scrum*, *lean*, *design thinking*, *design services* e *sprint*, têm se mostrado as mais convenientes para nortear o trabalho num laboratório de inovação. Para o autor, as metodologias ágeis se adequam à proposta dos laboratórios porque permitem velocidade na execução dos trabalhos, não requerem volumosa documentação e promovem grande interação de equipes, sendo o *design thinking* a ferramenta mais comumente usada (GREGÓRIO, 2019). Dourado (2019) reforça a importância do *design thinking* para guiar os processos de inovação, na medida em que a ferramenta permite conduzir um processo de descobertas por meio de questionamentos e busca por respostas. A técnica possibilita conhecer o desafio a ser enfrentado, as pessoas envolvidas, planejar possíveis soluções e testá-las antes de implementá-las, o que permite melhorar o produto ou serviço antes de lançá-lo a público (Dourado, 2019).

Para Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019), enquanto na abordagem tradicional o cidadão é visto como causa do problema e agente que demanda solução, na abordagem *design thinking*, ele aparece como um potencial parceiro da solução que se busca, seja pela referência do entendimento da realidade, seja como participante da construção de novas possibilidades.

2.3.1 Laboratórios de inovação no Poder Judiciário

O primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário brasileiro foi criado na Justiça Federal de São Paulo, como parte de um programa de Gestão e Inovação denominado iNovaJusp e calcado no seguinte tripé: gestão estratégica, gestão da inovação, e governança integrada e participativa (Zanoni, 2019). O programa iNovaJusp surgiu a partir do entendimento de que os problemas complexos enfrentados pela Justiça

Federal de São Paulo somente poderiam ser solucionados através de medidas elaboradas de forma coletiva, despersonalizando a condução dos projetos, priorizando o usuário e aproveitando ideias de gestões anteriores, mediante o registro de erros e acertos (Neves Júnior, 2019).

As primeiras iniciativas para a concepção do laboratório iniciaram-se em junho de 2016, quando se buscou difundir os valores da inovação em todas as searas da administração. Mapeamento dos procedimentos, compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores e não apenas entre gestores, eliminação das burocracias desnecessárias e prospecção de construção coletiva envolvendo instituições públicas e privadas foram alguns dos pilares norteadores na construção do laboratório (Zanoni, 2019). Um ano após o início do projeto, no dia 12 de junho de 2017, foi inaugurado na Justiça Federal de São Paulo, o iJusPLab, primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário brasileiro (Coelho, 2019).

Instituído pela Portaria n. 10, de 31 de maio de 2016, o iJusPLab foi descrito como um

[...] espaço de produção provido de instalações e equipamentos próprios para estudos, pesquisas, desenvolvimento de projetos e programas, com uso de metodologia e técnicas colaborativas que propicie a resolução de problemas complexos, tais como *design thinking*, modelagem de negócios 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 (BRASIL, 2016, art. 3º).

Após a criação do iJusPLab, outros laboratórios de inovação foram formados dentro da estrutura da Justiça Federal, e rapidamente se expandiram para as demais esferas do Judiciário – estadual, trabalhista e eleitoral – que também acolheram a ideia de levar um novo modo de gestão para suas unidades, de acordo com Bochenek e Zanoni (2021). Os autores ressaltam ainda que as principais iniciativas de propagação dos laboratórios de inovação dentro do Judiciário partiram de magistrados com perfil empreendedor e elevado espírito público, somados à vontade de gerar transformação nas instituições de Justiça.

O crescimento do movimento e sua expansão nacional mobilizou o apoio institucional do CNJ⁸, que, por meio da Portaria n. 119, de 21 de agosto de 2019, criou o seu próprio laboratório de inovação, o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do CNJ (LIODS), que surgiu como um programa para unir conhecimento institucional, inovação e cooperação com objetivo de alcançar a paz, a justiça e a eficiência institucional (CNJ, 2019).

Dois anos depois, em 2021, a Portaria n. 119/2019 viria a ser revogada e substituída pela Resolução do CNJ n. 395, de 7 de junho de 2021, a qual instituiu a política de gestão da inovação no âmbito do Poder Judiciário, readequando as competências do LIODS e criando a Rede de Inovação do Poder Judiciário, a RenovaJud.

A partir dos indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que foi recepcionada pelo Poder Judiciário brasileiro, os laboratórios de inovação foram impulsionados no Brasil (Zanoni, 2019). A Resolução n. 395/2021 do CNJ chancelou a política de gestão da inovação no âmbito do Judiciário e determinou aos tribunais a criação de laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais (CNJ, 2021b, art. 4º).

A meta de integração da Agenda 2030 ao Poder Judiciário é iniciativa pioneira no mundo e representa uma forma inovadora de analisar os dados do Judiciário e propor movimentos por meio da Rede de Inovação (CNJ, c2023a). A inclusão da Agenda 2030 como uma das metas de trabalho do Judiciário, a partir da perspectiva dos laboratórios de inovação, contribui para evitar o uso predatório da instituição, somado a um olhar de gestão do acervo, num movimento de colaboração entre juízes, servidores e atores externos (Cupolillo *et al.*, 2021).

Os laboratórios de inovação no Judiciário brasileiro iniciaram o movimento de uma nova forma de gestão, por meio de ferramentas de design, para pensar o serviço público (Bochenek; Zanoni, 2021). Mesmo sendo um fenômeno recente, os laboratórios de inovação revelaram-se especialmente significativos ao Poder Judiciário, acostumado a estruturas hierarquizadas. Nesses espaços, guiados pelos valores da inovação, promovem-se diálogos interinstitucionais, orientados pela horizontalidade, ressignificando o próprio sistema de Justiça (CNJ, 2021b). Nesse sentido, Bochenek e Zanoni (2021) reforçam o valor da horizontalidade e da equivalência de posições,

⁸ “O CNJ é uma instituição pública com objetivo de aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro, especialmente quanto ao controle da atuação administrativa e financeira e à transparência administrativa e processual” (CNJ, c2023b).

juntamente com a participação do cidadão, como elementos da gestão inovadora no Poder Judiciário.

Os laboratórios de inovação do Judiciário são pautados pela inovação do poder público e atuam por meio de abordagens que coordenam novas técnicas de gerir o sistema de Justiça, fundadas em governança, ciência de dados, *legal law*, *visual law* e *design*, além das novas tecnologias (Bochenek; Zanoni, 2021). Os laboratórios de inovação do Judiciário integram magistrados, servidores, cidadãos e demais *stakeholders* de modo a eliminar hierarquias e construir, de forma colaborativa, novos modelos para a prestação de serviços aos jurisdicionados (Coelho, 2019).

2.3.2 Aspectos facilitadores e limitadores à atuação dos laboratórios de inovação

A revisão integrativa da literatura (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015; Torraco, 2016) permitiu identificar os aspectos que facilitam e os que limitam a inovação no setor público e nos laboratórios de inovação, agrupados em sete categorias. No Quadro 8 estão sistematizadas as categorias e subcategorias de elementos, conforme sua classificação como dificultador ou facilitador ao processo de inovação.

Quadro 8 – Aspectos que facilitam e limitam a inovação mapeados na revisão de literatura

	Categorias	Subcategorias	Autores
Facilitadores	Pessoas	Equipe treinada e com habilidades para inovação	Gregório (2019) Bochenek e Zanoni (2021)
		Participação de outros atores além dos servidores públicos	Criado <i>et al.</i> (2021) Castro e Guimarães (2020) Sano (2020) OCDE (2017)
	Ferramentas	Uso de tecnologias	Silva Filho, Carneiro e Coelho (2022) Koch e Hauknes, (2005) Criado <i>et al.</i> (2021) Tönurist, Kattel e Lember (2017)
		<i>Design thinking</i> e metodologias ágeis	Gregório (2019) Dourado (2019) Bochenek e Zanoni (2021)
	Espaço físico	Espaço próprio	Mulgan e Albury (2003) Loverra (2014)
		Local separado da estrutura do órgão	Loverra (2014)

		<i>Design</i> do ambiente pensado para promover interação, criatividade e geração de ideias	Loverra (2014)	
	Governança	Apoio da liderança	Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014) Castro e Guimarães (2019) Castro e Guimarães (2020)	
		Autonomia	Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014) Tõnurist, Kattel e Lember (2015) OCDE (2017)	
	Rede (<i>network</i>)	Colaboração e cocriação	Criado <i>et al.</i> (2021) Sano (2020) OCDE (2017)	
		Interlocução com sociedade civil e setor empresarial	Criado <i>et al.</i> , 2021 Sano, (2020)	
	Limitadores	Cultura organizacional	Política interna	Santos, Sano e Souza (2019) Brandão e Bruno-Faria (2017)
			Aversão ao risco	Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014) Santos, Sano e Souza (2019) Mulgan e Albury (2003) Brandão e Bruno-Faria (2017) Fuglsang e Hansen (2022)
			Apego às hierarquias	Bochenek e Zanoni (2021) Lima, Fraga e Oliveira (2016) Zanoni (2019) Castro e Guimarães (2020)
			Resistência à mudança	Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014) Gieske, Van Buuren e Bekkers (2016) Santos, Sano e Souza (2019) Mulgan e Albury (2003)
			Falta de apoio institucional	Gieske, Van Buuren e Bekkers (2016) Castro e Guimarães (2020)
Barreiras burocráticas		Processos internos rígidos que dificultam agilidade	Criado <i>et al.</i> (2021) Zanoni (2019)	
		Escassez de recursos financeiros	Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014) Castro e Guimarães (2020) Tõnurist, Kattel e Lember (2015)	
		Estrutura do Poder Judiciário que não favorece a inovação	Bochenek e Zanoni (2021) Lima, Fraga e Oliveira (2016) Zanoni (2019) Castro e Guimarães (2020) Coelho (2019)	

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Com base nas dimensões categorizadas no Quadro 8, foi possível construir o mapa conceitual, que é representado pela Figura 1.

Figura 1 – Mapa conceitual da revisão de literatura



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Construída uma visão geral acerca do tema objeto de estudo, parte-se para o delineamento da pesquisa, a seguir detalhado na seção que trata dos procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 155), a pesquisa científica consiste num procedimento formal, “com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Esta seção apresenta o detalhamento dos procedimentos metodológicos que norteiam a presente pesquisa, a fim de possibilitar o alcance de seu objetivo geral, qual seja: “compreender como os laboratórios de inovação contribuem para a inovação no Poder Judiciário”.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Adotou-se uma **abordagem de pesquisa qualitativa**, valendo-se de estruturas interpretativas para o estudo do problema de pesquisa. Para tanto, foi realizada coleta de dados em um contexto natural, cuja conclusão inclui reflexões do pesquisador (Creswell, 2014). No que toca aos **objetivos**, trata-se de pesquisa empírica e **descritiva**, que busca descrever características de um fenômeno por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2002).

Os procedimentos metodológicos foram selecionados à luz da pergunta de pesquisa e dos objetivos propostos, conforme demonstra o Quadro 9.

Quadro 9 – Detalhamento da pesquisa

	Objetivos específicos	Coleta de dados	Análise dos Dados
OBJETIVO GERAL: Investigar quais fatores influenciam na atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário.	Compreender o processo de criação e atuação dos laboratórios de inovação.	Pesquisa documental/ fontes primárias Entrevista semiestruturada	Análise documental Análise temática
	Analisar a estrutura, equipe e métodos de trabalho desses laboratórios de inovação.	Pesquisa documental/ fontes primárias Entrevista semiestruturada	Análise documental Análise temática
	Identificar aspectos que auxiliam os laboratórios a contribuírem para a inovação do Poder Judiciário.	Entrevista semiestruturada	Análise temática

	Identificar aspectos que limitam a contribuição dos laboratórios para a inovação do Poder Judiciário.	Entrevista semiestruturada	Análise temática
--	---	----------------------------	------------------

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A seguir, apresentam-se os procedimentos adotados na coleta e análise dos dados de campo.

3.2 COLETA DE DADOS

O locus de análise da pesquisa empírica foram os laboratórios de inovação do Poder Judiciário do Brasil, por meio de entrevista com seus gestores e integrantes.

Na investigação, utilizou-se a entrevista semiestruturada como método para a coleta de dados, por meio da qual o informante teve a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, a partir de questões abertas e fechadas (Minayo, 2009), além do uso de perguntas mais flexíveis (Merriam; Tisdell, 2016).

Ressalta-se que esta pesquisa não foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos ou à Plataforma Brasil em função da dispensa prevista na Resolução n. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde quanto a pesquisas consultivas de opinião pública sem identificação dos sujeitos da amostra.

3.2.1 Participantes do estudo

Devido à necessidade de experiência específica na temática, a seleção dos participantes foi intencional, sendo dirigida a pessoas com experiência em inovação no Poder Judiciário e atuação em laboratórios de inovação.

A procura inicial por potenciais entrevistados foi realizada a partir de busca de servidores com atuação em inovação que pudessem participar ou indicar participantes. Empregou-se, assim, a estratégia de *snowball*, ou “bola de neve”, que consiste em localizar alguns participantes que atendam aos critérios estabelecidos e solicitar a eles que indiquem outros (Merriam; Tisdell, 2016).

Inicialmente, tentou-se contato com os laboratórios por meio dos *e-mails* institucionais disponibilizados na internet. Como a estratégia não surtiu efeito, passou-se a tentar obter o contato pessoal desses possíveis entrevistados a partir de indicações. Os indicados foram contatados via mensagem de WhatsApp, na qual a pesquisadora se

apresentava, informava o motivo do contato e convidava o destinatário a participar. A intenção inicial era entrevistar apenas gestores dos laboratórios de inovação. Contudo, diante da dificuldade inicial de se obterem voluntários para o estudo, foi necessário ampliar o espectro de entrevistados para incluir também participantes fixos e eventuais, desde que tivessem experiência com inovação e tivessem atuado em algum projeto do laboratório. Embora motivada pela necessidade, a inclusão de laboratoristas e demais integrantes foi positiva, na medida em que permitiu acesso a diferentes interpretações do mesmo fenômeno. Os modelos das mensagens enviadas constam no Apêndice B. Foram contactadas no total 16 pessoas, das quais 9 aceitaram participar da pesquisa.

Para validar o roteiro, as duas primeiras entrevistas foram realizadas como entrevista-piloto. Para Merriam e Tisdell (2016), a entrevista-piloto é uma etapa importante pois permite testar as perguntas, identificar quais precisam ser melhoradas e quais produzem dados inúteis. Assim, a partir do piloto foi possível testar a adequação do roteiro aos objetivos da pesquisa, prever o tempo médio das entrevistas e adaptar o discurso e o tom de conversa a fim de motivar a participação mais engajada por parte dos entrevistados. No pré-teste, também se validou o passo a passo da entrevista, que contemplou a apresentação da pesquisadora, informações sobre a pesquisa e orientações gerais, autorização para gravação da entrevista colhida oralmente e agradecimentos.

Para todos os entrevistados foi enviado, previamente ao encontro, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas foram realizadas de modo online, gravadas via plataforma *Google Meet*, no período de julho a agosto de 2023. O perfil dos entrevistados contemplou magistrados e servidores oriundos das Justiças estadual e federal, representando três das cinco regiões brasileiras, conforme mapa do Brasil retratado na Figura 2.

Figura 2 – Número de entrevistados por região brasileira



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Codificou-se cada entrevista e foi atribuído pseudônimo ao participante a fim de garantir-lhe o anonimato. Os codinomes aqui escolhidos são homenagens a personalidades que marcaram seu nome na História da humanidade por meio da inovação⁹. O Quadro 10 apresenta uma síntese do perfil dos entrevistados.

Quadro 10 – Perfil dos entrevistados

Codinome	Tipo de participação no laboratório	Cargo ocupado no Poder Judiciário
Hedy	Gestora	Servidora
Steve	Integrante fixo	Servidor
Marie	Gestora	Magistrada
Ada	Integrante eventual	Servidora
Grace	Gestora	Magistrada
Margaret	Gestora	Servidora
Amelia	Gestora	Servidora
Carol	Gestora	Servidora
Shirley	Gestora	Magistrada

Fonte: elaborado pela autora (2023).

⁹ Hedy Lammarr, Steve Jobs, Marie Curie, Ada Lovelace, Grace Hopper, Margaret Heafield Hamilton, Amelia Earhart, Carol Shaw e Shirley Ann Jackson.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para permitir a análise, as entrevistas foram transcritas na íntegra, a fim de se extrair sentido dos dados coletados e possibilitar a interpretação do que foi dito (Merriam; Tisdell, 2016). Para otimizar o trabalho, utilizou-se a ferramenta de inteligência artificial Transkriptor¹⁰ para auxílio na transcrição das entrevistas. Todas as entrevistas transcritas pela ferramenta foram revisadas pela pesquisadora, que procedeu aos ajustes necessários.

Ao total, foram 8 horas e 54 minutos de gravação que, transcritas, resultaram em 139 páginas.

3.3.1 Análise temática

Para a etapa de análise de dados, dentre os métodos de abordagem qualitativa elegeu-se a **análise temática** com base em Braun e Clarke (2006). Segundo as autoras, a análise temática constitui um método para identificar, analisar e relatar padrões – denominados temas – dentro dos dados. “Um tema captura algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa e representa algum nível de resposta ou significado padronizado dentro do conjunto de dados” (Braun; Clarke, 2006, p. 7).

Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática não é um processo sequencial e linear. Em vez disso, é um processo recursivo, com movimentos que avançam e retrocedem ao longo das fases conforme necessário. Não obstante isso, as autoras propõem seis etapas para a realização da análise temática, conforme Quadro 11.

¹⁰ Cf. *site* da ferramenta: www.transkriptor.com.

Quadro 11 – Estágios da análise temática

Estágio	Descrição do processo
1. Familiarizando-se com os dados	Transcrever dados (se necessário), ler e reler os dados, anotar ideias iniciais.
2. Gerando códigos iniciais	Codificar características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados, reunindo dados relevantes para cada código.
3. Buscando por temas	Agrupar códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.
4. Revisando os temas	Verificar se os temas funcionam em relação aos extratos codificados (nível 1) e a todo o conjunto de dados (nível 2), gerando um mapa temático da análise.
5. Definindo e nomeando os temas	Refinar as especificidades de cada tema e a história geral contada pela análise, gerando definições e nomes claros para cada tema.
6. Produzindo o relatório	Oportunidade final de análise. Selecionar exemplos vívidos e convincentes do extrato, analisar esses extratos selecionados relacionando a análise com a questão de pesquisa e a literatura. Produzir um relatório acadêmico da análise.

Fonte: Braun e Clarke (2006).

Aplicando os estágios da análise temática à pesquisa, na primeira fase, houve familiarização com os dados, desde o momento da realização das entrevistas, passando pela etapa de conferência das transcrições e diversas leituras e releituras do material transcrito.

Na fase dois, a partir da análise de todo o conjunto de dados, buscou-se identificar aspectos relevantes para a pesquisa (códigos). Optou-se por realizar o processo de codificação de forma manual, sem auxílio de *softwares* de análise de dados, seguindo-se o recomendado por Braun e Clarke (2006) para esta etapa: a) codificar o maior número possível de padrões/temas; b) codificar os extratos de dados mantendo-se o contexto em que estão inseridos; c) codificar extratos individuais de dados em tantos temas quanto possível, conforme sua relevância.

A terceira e quarta fases tiveram como objetivo encontrar pontos de conexão entre diferentes códigos a fim de agrupá-los em temas. Com auxílio de planilhas do Excel, identificou-se, em primeira análise, 30 macrotemas a partir da junção dos códigos. Posteriormente, ao se revisarem tais temas, subtemas e códigos, foi possível reduzi-los ao número que será apresentado na seção de resultados.

Na quinta fase, analisou-se a história geral dos temas, bem como pôde-se definir com clareza os nomes. Nessa etapa foi produzido o mapa temático que se apresenta na seção 4.

Por fim, a fase seis contemplou a análise final e a produção do relatório escrito, nos termos recomendados por Braun e Clarke (2006). Segundo as autoras, mais do que apenas fornecer dados, a redação precisa mesclar trechos que capturem a essência do ponto que está sendo demonstrado, numa perspectiva de narrativa analítica e consonante com a questão de pesquisa.

Concluída a análise temática, chega-se à etapa de apresentação dos resultados da pesquisa, o que será exposto na seção seguinte.

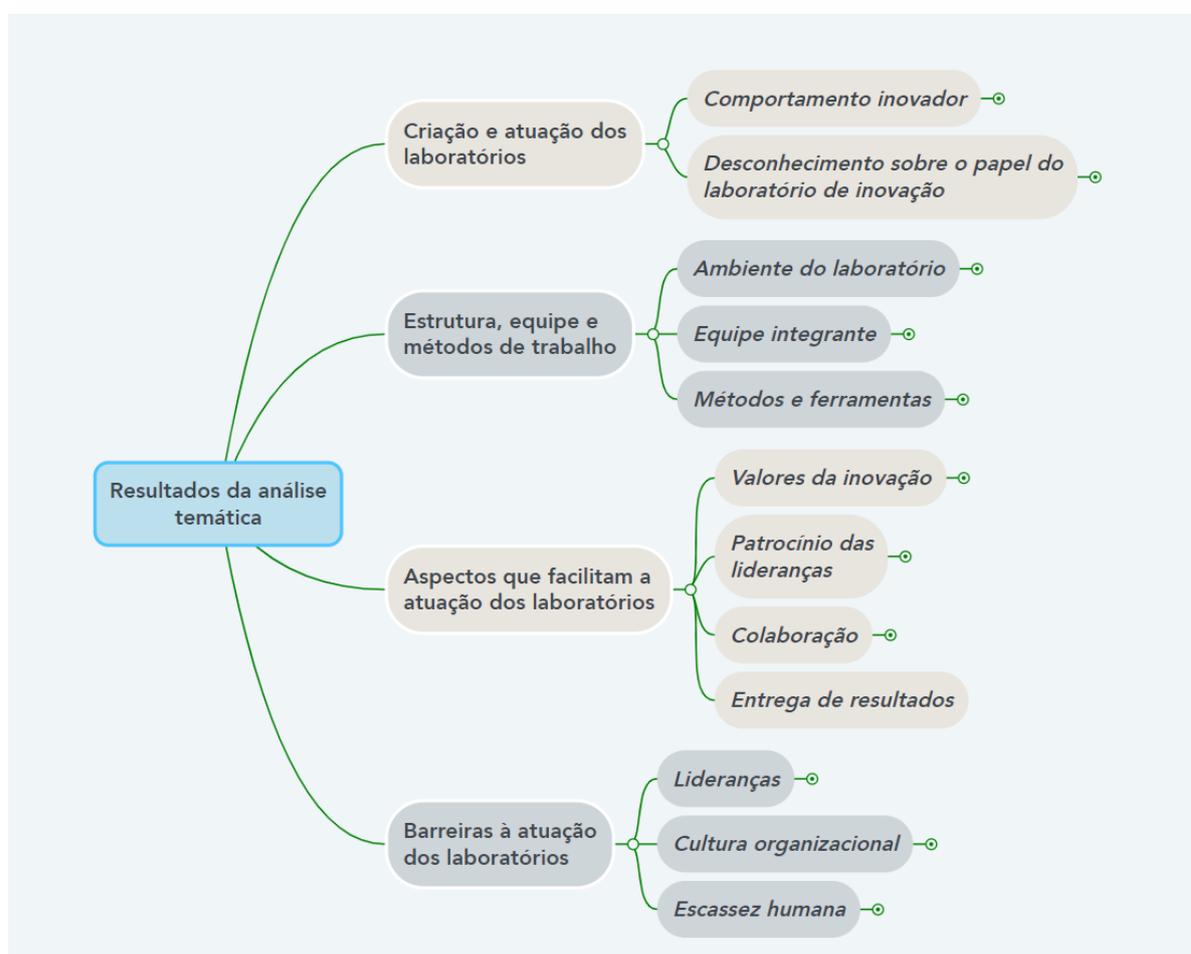
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa a partir das descobertas, interpretações e compreensões dos dados obtidos com a pesquisa empírica, bem como estabelece um paralelo entre os achados e a revisão da literatura.

A seção dispõe de quatro macrotemas principais, cada qual relacionado a um dos objetivos específicos deste estudo. Tais categorias temáticas centrais subdividem-se em doze temas, criados indutivamente a partir de elementos temáticos comuns encontrados nos relatos dos entrevistados e que vêm ao encontro do objetivo geral da pesquisa. O mapa temático detalhado, incluindo todos os temas, subtemas e códigos, consta no Apêndice E.

A Figura 3 apresenta a síntese dos resultados.

Figura 3 – Síntese da apresentação dos resultados



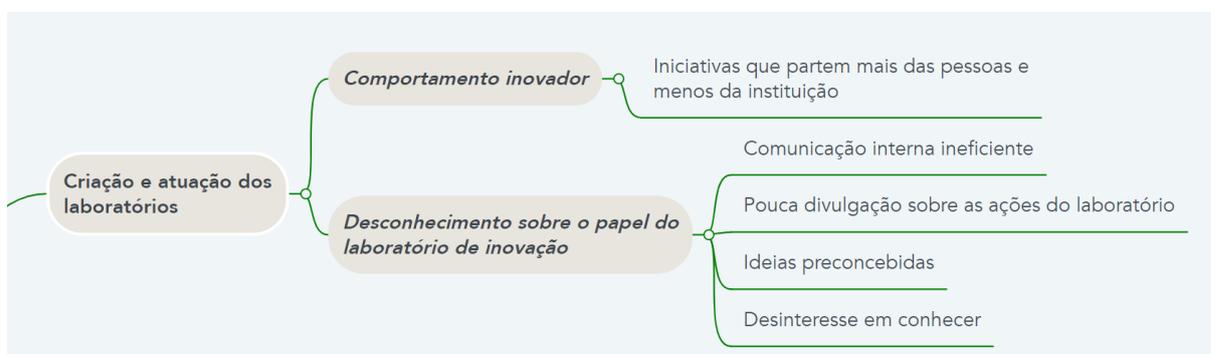
Fonte: elaborado pela autora (2023).

Cada um dos quatro temas principais, seus subtemas e códigos, serão detalhadamente apresentados e discutidos a seguir.

4.1 CRIAÇÃO E ATUAÇÃO DOS LABORATÓRIOS

A presente categoria temática relaciona-se ao objetivo específico “compreender o processo de criação e atuação dos laboratórios de inovação”. Nesta seção, a intenção foi identificar se o surgimento das iniciativas de inovação no Judiciário, incluindo os laboratórios, se deu por um movimento institucional ou partiu dos próprios servidores e magistrados engajados na área. Também buscou-se entender os limites de atuação dos laboratórios e como tais limites são definidos. A partir desse objetivo, definiu-se o tema e os subtemas listados na Figura 4, os quais serão detalhados na sequência.

Figura 4 – Tema 1 e seus respectivos subtemas e códigos



Fonte: elaborado pela autora (2023).

4.1.1 Comportamento inovador

Segundo Castro e Guimarães (2020), no serviço público os valores de inovação são difundidos especialmente a partir do comportamento inovador dos indivíduos e do desejo de contribuir com a coletividade. Com base nas entrevistas realizadas, foi possível constatar que, de fato, tanto nas iniciativas de instalação quanto na atuação dos laboratórios, o engajamento da equipe envolvida supera a atuação institucional.

4.1.1.1 Iniciativas que partem mais das pessoas e menos da instituição

De modo geral, identificou-se a predominância de ações de inovação partindo dos próprios servidores e magistrados interessados, conforme afirmou Steve:

[...] essa questão de fomentar a inovação mesmo, de incentivar, veio de baixo pra cima, costuma vir do servidor, do setor menor para o setor maior, para a alta gestão. Pontualmente, tem casos que vêm de cima para baixo, mas são raros.

O relato de Steve encontra amparo na literatura. Segundo Bochenek e Zanoni (2021), as primeiras iniciativas de criação de laboratórios de inovação no Poder Judiciário partiram de magistrados e servidores engajados na transformação das instituições de Justiça, o que, posteriormente, fomentou o apoio institucional por meio do CNJ.

No mesmo sentido, Marie explica que a criação do espaço físico do laboratório deu-se sem grande participação financeira da instituição: “A gente fez tudo com recurso que a gente já tinha, gastamos duas latas de tinta, compramos aquele vidro escrevível, cortiça... e foi isso, esse é o nosso laboratório”.

Ainda quanto à instalação do laboratório, Carol detalha que a iniciativa de criação partiu de um movimento liderado por pessoas engajadas que levaram a ideia para a administração e que, após participarem de um treinamento sobre inovação no setor público, criou-se um desejo coletivo de dar continuidade ao que havia sido aprendido no curso:

Aí despertou, achamos fantástico, maravilhoso, só que acabou o curso, voltamos [...] eu e o [fulano] olhamos um para o outro e... ‘tá, como que a gente transporta isso agora para a Justiça?’ [...] ‘por que a gente não faz um evento *in company*?’ [...] e desse evento a [fulana] falou: ‘vamos fazer o laboratório?’ [...] não foi uma coisa da administração mandando e todo mundo executando. O pessoal queria e também encontrou a vontade da administração.

4.1.2 Desconhecimento sobre o papel do laboratório de inovação

Todos os entrevistados mencionaram a falta de conhecimento por parte da instituição sobre o que é um laboratório de inovação e quais seriam suas atribuições. Há um nítido desencontro entre as expectativas da administração e o que de fato é possível de ser realizado. No dizer de Margaret, “o laboratório não é uma caixinha mágica onde entra o problema por um lado e sai uma solução do outro. Eles não entendem muito bem o que acontece lá dentro e nem querem saber. Então, eu estou nesse momento de explicar”.

A falta de entendimento sobre o papel do laboratório reflete na sua atuação e capacidade de entrega, o que limita o impacto positivo que este poderia gerar para o órgão. “Eu acho que eles não têm essa percepção de importância, do que daria para ser feito, de questões até da Vara, que poderiam ser resolvidas pela inovação”, é o que conclui Ada.

O relato das entrevistadas encontra respaldo na literatura. Com efeito, Tönurist, Kattel e Lember (2015) ensinam que os laboratórios de inovação constituem verdadeiros agentes de mudança no setor público, assim como Zanoni (2019) lembra que o manejo de soluções inovadoras no âmbito processual e gerencial devem ser incentivados pela instituição.

Todavia, diante da atuação limitada por conta incompreensão quanto ao papel dos laboratórios no Poder Judiciário, a pesquisa mapeou algumas razões, listadas nos subtópicos a seguir.

4.1.2.1 Comunicação interna ineficiente

Um dos motivos identificados para a falta de entendimento sobre o que é um laboratório de inovação reside na comunicação institucional ineficiente. “Eu acho que teria que ser mais divulgado o que é, o que faz o laboratório pela instituição. Deveria ter uma divulgação mais institucional”, ponderou Amelia.

O desejo da entrevistada encontra respaldo na revisão sistemática de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014). Segundo os autores, a comunicação intensa e fluida entre as várias áreas e níveis de uma organização é fator que impacta a capacidade de inovação. Conseqüentemente, uma comunicação institucional deficitária ou verticalizada irá repercutir negativamente, justificando o sentimento compartilhado por Amelia.

A falta de entendimento sobre os fluxos de trabalho do laboratório e seus prazos também contribui para que os ruídos na comunicação ocorram, conforme afirmou Steve: “nem tudo é possível de ser feito no laboratório e nem tudo é possível de ser feito no tempo que a autoridade quer. Quando vem um juiz pedindo alguma coisa, normalmente ele quer uma coisa pra ontem”.

Ainda que muitos tribunais disponham de um setor de comunicação, Hedy lembrou que os trâmites internos, bastante burocráticos, também contribuem para que haja pouca informação sobre as ações do laboratório em nível institucional.

Tem muita coisa que a gente faz que às vezes a gente não divulga porque é um processo, aí a gente entra na burocracia da [assessoria de comunicação]. [...] tem que escrever e entregar já o texto prontinho para eles, senão é muito tempo [para publicar].

4.1.2.2 Pouca divulgação sobre as ações do laboratório

Semelhante à questão da comunicação institucional deficitária, também emerge a falta de divulgação sobre o trabalho do laboratório de inovação. O que se identificou por meio das entrevistas foi a carência de canais institucionais sistematizados e de fácil acesso para disseminação das inovações. Em contrapartida, as redes sociais mantidas pelos próprios laboratórios acabam fazendo esse papel.

Grace ressaltou a importância de divulgar as ações do laboratório como uma forma de inclusão:

A gente tenta fazer ações para que as pessoas tomem conhecimento do que está acontecendo. Chamar as pessoas também para saberem, porque a pessoa às vezes fica muito isolada, ela não sabe o que está acontecendo dentro do [Judiciário]. Então, isso é um dos problemas mesmo, isso é uma das questões que a gente tenta ao máximo fazer uma propagação. Como as pessoas não estão indo mais tanto presencialmente, a gente tenta fazer isso através da internet, do on-line, do Instagram, tenta colocar ali.

Hedy também corrobora a importância das redes sociais, especialmente o Instagram. “A gente divulga mesmo as nossas práticas através do Instagram. A gente não tem uma ferramenta que seja para divulgação, é só mesmo o nosso Instagram”.

4.1.2.3 Ideias preconcebidas

A falta de conhecimento sobre o que faz um laboratório de inovação também passa pela existência de ideias preconcebidas oriundas do senso comum.

Marie conta que é comum o laboratório ser confundido com um escritório de design, que cria apresentações em Power Point,

A gente já teve pedido de colega que não sabia fazer uma apresentação e pediu, ‘será que o laboratório pode fazer uma apresentação?’ mas o laboratório não é para isso... [...] eu já tive desembargador que me ligou e falou assim ‘preciso fazer um fluxograma das ações [...], vocês conseguem fazer?’ Eu falei: ‘mas tem um problema?’ Ele falou ‘não, eu desenhei no papel. Eu quero só que vocês coloquem num programa’.

Outras entrevistadas lembraram ser comum a confusão com a área de TI e informática. “Não há uma compreensão total ainda, acham que é um local onde você vai desenvolver tecnologias de inteligência artificial”, disse Grace.

Shirley acrescentou que

Ninguém tem a ideia muito clara, as pessoas não têm, no geral, não têm. Existe uma confusão muito grande com questão tecnológica. Quando se fala em laboratório de inovação, as pessoas pensam que ali é onde se desenvolve o E-proc. É uma coisa de TI.

4.1.2.4 *Desinteresse em conhecer*

A falta de interesse em conhecer as atividades desenvolvidas no laboratório de inovação também foi um elemento presente no relato dos entrevistados. A própria estrutura do Poder Judiciário, hierarquizada e burocrática, acaba por amplificar esse comportamento por parte dos servidores, segundo apurou-se das entrevistas.

Para Shirley, falta coragem a muitos servidores para romperem com o ciclo:

A gente está dentro de uma instituição extremamente hierarquizada, tradicional, onde cada um tem a sua caixinha, [...] termina o mês, eu recebo o meu salário e acabou [...] ‘Pra quê eu vou encontrar coisa pra me incomodar? Por que eu vou fazer laboratório? Por que eu vou ser laboratorista? Que palhaçada é essa? Não vou fazer isso. Isso é uma modinha. Isso é uma situação passageira.’ Então é esse tipo de coisa que vai passar pela cabeça das pessoas.

A ideia de trazer o conceito de laboratório para dentro da ciência jurídica, pouco acostuada a ambientes de testagem, pode causar resistência inicial, como disse Shirley:

A gente não tem muito essa experiência de laboratório na nossa ciência jurídica. [...] o que que é isso? O que eles fazem lá dentro? Que ferramentas são essas? Ah, mas eu nunca fiz isso aí. Eu não sei fazer isso... é meio estranho... E aí acabam não querendo nem conhecer. Então a gente tem que desmistificar um pouco.

O desinteresse também emerge a partir do conformismo que é ainda presente entre servidores, conforme ponderou Ada:

É difícil ainda, mas já tem a autorização da gestão para fazer os cursos, para ir aos eventos e ainda assim são pouquíssimas pessoas que participam. [...] de alguma maneira despertar nas pessoas esse interesse, essa vontade, essa cultura de que dá para inovar, que dá para fazer melhor o trabalho que é feito todo dia, que não precisa ser assim só porque é assim... Porque eu vejo muito isso. As pessoas acharem que, ‘ah, é sempre assim, tá bom...’ não gosta, acha que está ruim, mas não faz nada pra melhorar.

Steve acrescenta:

É tudo uma resistência, um drama, eu não tenho tempo de parar para aprender isso, nunca ninguém tem tempo de parar para aprender, nunca ninguém tem tempo de parar para analisar o fluxo. Então assim as coisas vão mudando muito lentamente e normalmente por conta de servidores pontuais que dão uma rompida no fluxo e insistem.

Assim como os servidores, a administração do órgão também “[...] não se abre para entender o que é o laboratório”, completa Margaret. Segundo ela, o desconhecimento é fruto da cobrança por respostas, o que nem sempre é possível de ser atingido num ambiente de inovação:

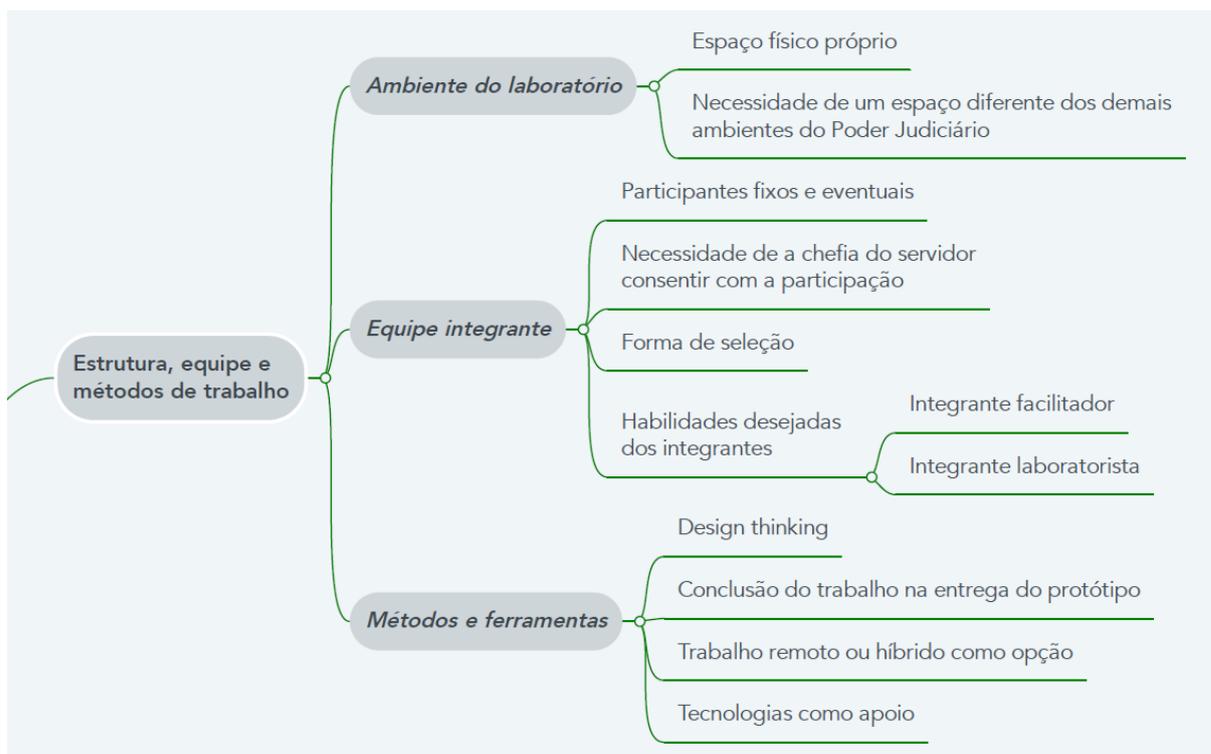
Na inovação, a entrega é o processo. Não necessariamente você vai conseguir entregar uma solução num problema complexo. Às vezes o que você vai conseguir ali é aprendizado de entender que a instituição, naquele momento, não está madura para fazer a mudança que realmente vai ser efetiva.

4.2 ESTRUTURA, EQUIPE E MÉTODOS DE TRABALHO

A próxima categoria temática mapeada teve como norte o segundo objetivo específico da pesquisa, qual seja: “analisar a estrutura, equipe e métodos de trabalho” dos laboratórios de inovação. Nesta seção, buscou-se entender a estrutura básica necessária para um laboratório de inovação, quais os métodos e ferramentas de trabalho mais usados e, ainda, como a equipe integrante se organiza.

O tema bem como os subtemas e códigos identificados nesta etapa são listados na Figura 5 e detalhados a seguir.

Figura 5 – Tema 2 e seus respectivos subtemas e códigos



Fonte: elaborado pela autora (2023).

4.2.1 Ambiente do laboratório

Todos os participantes disseram haver uma preocupação para que o ambiente do laboratório fosse diversificado e planejado de modo a estimular a criatividade e as interações entre os usuários. Tais relatos são corroborados por Loverra (2014), que reforça a importância de um espaço que desperte o engajamento dos participantes, com *layout* diferenciado. Dois pontos relacionados ao espaço físico foram destaque no relato dos entrevistados e serão abordados na sequência.

4.2.1.1 Espaço físico próprio

Com exceção de um participante, todos os demais afirmaram que seus laboratórios dispõem de espaço físico próprio, separado da estrutura tradicional do Poder Judiciário, o que confirma os achados de Mulgan e Albury (2003) e Loverra (2014).

A existência de um laboratório físico dentro do órgão é vista pelos participantes como positiva, consoante se depreende da fala de Ada: “A gente acha bem importante ter o espaço até para marcar que o laboratório existe e que a inovação faz parte do

trabalho”. De fato, o relato da entrevistada guarda total consonância com as diretrizes do CNJ, que instituiu a gestão da inovação como uma das políticas do Poder Judiciário, por meio da Resolução n. 395/2021. De acordo com a citada resolução, é de interesse do Judiciário difundir a cultura da inovação por meio da modernização de métodos e técnicas, de forma coletiva e em parceria, visando ao aprimoramento das atividades dos órgãos judiciários (CNJ, 2021b).

Segundo Shirley, o espaço físico próprio e separado da estrutura tradicional tem ainda a função de proteger o laboratório e torná-lo um local preservado para que possa haver o ambiente ideal de testagem e experimentação:

O laboratório tem que ser, na minha opinião, um espaço físico separado do espaço físico tradicional da instituição do Poder Judiciário. Tem que pensar no laboratório como um espaço realmente blindado, onde as pessoas consigam entrar ali e entender que elas estão num lugar diferente daquele que elas normalmente estão dentro da instituição.

4.2.1.2 Necessidade de um espaço diferente dos demais ambientes do Poder Judiciário

Além de um espaço físico próprio, constatou-se a preocupação de que esse espaço seja diferenciado dos demais ambientes do Poder Judiciário. Tanto em relação a *layout*, quanto a equipamentos e móveis; um traço que se repetiu no relato dos entrevistados foi a importância da construção de um ambiente diferente, que rompe com a ideia tradicional dos ambientes de um tribunal.

Constatou Hedy ao descrever seu laboratório:

Realmente é um espaço totalmente diferenciado do Judiciário. O próprio pessoal do Judiciário aqui, por que nós trabalhamos aqui dentro do ambiente, mas o servidor que não trabalha aqui, que não faz parte do laboratório e ele vem aqui visitar, ele fica realmente surpreso [...] Porque é um local que foge totalmente da formalidade do Judiciário.

Segundo Margaret, o ambiente do laboratório “é mais colorido, foge daquele cinza e bege geralmente das outras unidades”, com grande destaque para os elementos lúdicos: “As mesas são de fórmica, são escrevíveis, a gente pode rabiscar com pincéis ali, pode literalmente ir desenhando as ideias”. Também foi relatado pela entrevistada a preocupação de não tornar o laboratório um ambiente com estímulos excessivos: “[...] ser ao mesmo tempo estimulante, mas também não se tornar cansativo, incluir espaços

de escape, de descanso, então a gente tem também lá o que a gente chama de espaço de descompressão” (Margaret).

As características descritas por Margaret encontram convergência em Loverra (2014), para quem o laboratório deve ser um ambiente que estimule a criatividade, proporcione interação, mas que contemple também áreas mais reservadas.

Ainda outro ponto que cabe destaque é o que trata da horizontalidade, elemento que foi trazido pelos entrevistados. Demonstrando conhecimento sobre os fundamentos da inovação, Margaret disse ser o laboratório “montado para dar ideia de horizontalidade. Não é aquela sala de reunião que tem o líder ou chefe lá na ponta e as demais pessoas no entorno dele”.

Corroborando, Shirley acrescenta que o laboratório de inovação deve ser um convite para o diferente, que o Judiciário dispõe de

[...] formatos muito rígidos de estruturas físicas, prédios muito suntuosos, salas de audiência onde temos a figura do juiz em destaque... a gente tem uma verticalização na nossa estrutura, isso é do Poder Judiciário. Um laboratório de inovação precisa romper isso [...] tudo que se espera encontrar no Poder Judiciário, tudo que já faz parte do imaginário, do senso comum das pessoas, seja porque viu num filme, seja porque um dia já esteve na Justiça, tudo isso tem que ser rompido.

4.2.2 Equipe integrante

As pessoas ocupam papel fundamental em todas as etapas do processo de inovação no setor público (OCDE, 2014). Frente a essa realidade, buscou-se compreender como se dá a participação das pessoas – no caso, servidores públicos – dentro das iniciativas do laboratório.

4.2.2.1 Participantes fixos e eventuais

Constatou-se que os laboratórios são compostos basicamente por dois tipos de integrantes: os fixos e os eventuais. Os integrantes fixos são os que compõem o núcleo duro do laboratório, podem atuar com ou sem exclusividade, e representam uma parcela menor da força de trabalho do laboratório. O padrão de equipe enxuta é citado por Tönurist, Kattel e Lember (2015) e é perfeitamente identificado nos laboratórios de inovação do Judiciário, conforme a amostra de pesquisa.

Segundo colhido nas entrevistas, a maior equipe fixa identificada é composta por 5 servidores com dedicação exclusiva; e a menor, composta por 1 servidor sem dedicação exclusiva. Além disso, todos os laboratórios contam ainda com a figura do juiz coordenador, que atua acumulando demais atividades.

Já os integrantes eventuais, os laboratoristas, são lotados em outros setores do órgão, sendo chamados ao laboratório para participarem de projetos específicos. Os integrantes eventuais não atuam com dedicação exclusiva e precisam acumular as atividades ordinárias dos seus setores de origem com as funções de laboratorista. “A gente tem vários laboratoristas, só que eles trabalham em outras áreas, eles são sob demanda, quando a gente tem algum laboratório específico, a gente chama”, explica Grace.

O número de laboratoristas de cada laboratório apurado nas entrevistas foi muito variado. Hedy mencionou o total de 44 pessoas capacitadas tecnicamente para atuarem nos projetos. Já a realidade de Amelia é bastante diferente. “A gente tem cinco laboratoristas, mas desses cinco, só quem atua mesmo sou eu e mais dois”.

A tendência de queda do número de laboratoristas atuantes também foi confirmada por Marie: “Eu tenho uma lista no WhatsApp de 17 pessoas que já participaram. Das que participam hoje, são 8 pessoas”.

4.2.2.2 Necessidade de a chefia do servidor consentir com a participação

Tratando-se dos integrantes eventuais, além do acúmulo de atividades, foi mencionado pelos entrevistados a necessidade de se obter o aval da chefia imediata para a participação nos projetos do laboratório.

Conforme explicou Margaret,

As pessoas tinham que trazer uma autorização, uma anuência do gestor direto dela da unidade dizendo que ele liberava essa pessoa para trabalhar no laboratório tantas horas por semana. A pessoa podia colocar o tanto que ela quisesse, uma hora, duas horas, mas a questão da compensação ou não desse horário seria interna entre a pessoa e o gestor.

Ada, que é uma integrante eventual e trabalha acumulando atividades em vara com a função de laboratorista, corrobora a necessidade de uma anuência expressa da chefia imediata, principalmente para fins de participação em atividades presenciais do laboratório: “Como eu faço teletrabalho, [...] eu trabalho em outros horários, geralmente

eu faço isso. Quando é alguma coisa, por exemplo, um evento presencial, aí eu peço autorização da minha chefia”.

O relato das duas entrevistadas evidencia um dos aspectos mapeados na pesquisa, que trata da sobrecarga de trabalho imputada aos servidores laboratoristas, a ser abordado em minúcias no tema que trata das barreiras à atuação dos laboratórios. Frisa-se, aqui, a percepção sentida por Ada de que, quando a chefia compreende a atividade e a apoia, os obstáculos são menores.

A chefia passada, [...] ela não gostava muito, mas ela nunca me impediu, ela sempre me autorizou, ela só achava que era bobeira. Mas a diretora atual, ela gosta, ela inclusive participou comigo de um projeto [...] E aí então eu sinto uma facilidade maior... que ela sabe... porque a reunião é duas da tarde. E ela já comunicou a juíza que às duas da tarde a gente vai estar no laboratório de inovação.

4.2.2.3 Forma de seleção

Não se identificou um padrão comum para o processo de seleção de pessoas a compor a equipe dos laboratórios.

Os relatos mencionaram desde editais de convocação anuais e abertos a todos os servidores do tribunal, “anualmente a gente abre um edital e provoca eles. ‘Olha, vocês querem fazer parte do laboratório? Se inscreva’”, como contou Hedy, até iniciativas que partem do próprio servidor interessado, como foi o caso de Ada: “Eu, por exemplo, quando eu vi que existia isso, que eu sempre achei legal ter ideias e falar sobre isso, eu mandei um *e-mail* pra lá e falei, ‘eu tenho vontade’, aí ela já me indicou”.

Além disso, há também relatos de chamamentos pontuais para participar de capacitações e cursos a fim de formar futuros laboratoristas. Carol relata que, antes de criarem o laboratório, a administração concedeu capacitação a um grupo pequeno de servidores, depois replicou o treinamento internamente para um grupo maior. “Falamos em fazer capacitação para 50 pessoas. Fizemos o chamamento na lista de servidores, vários se inscreveram, a gente teve uns critérios para selecionar 50 e rodamos”.

Margaret, por sua vez, lembra que muitas pessoas eram convidadas a participar dos cursos por estarem próximas das autoridades que estavam encabeçando o movimento.

No começo, se ofereceu um curso [...] e foram mais as pessoas em torno da diretoria que participaram. A doutora [fulana] estava pilotando isso e o doutor [fulano] gostou da ideia, então eles mesmos foram chamando as pessoas no entorno deles para participar.

Ponto importante a destacar é a preocupação em oferecer treinamento aos futuros laboratoristas. Todos os entrevistados disseram terem realizado pelo menos um curso ou capacitação, bem como informaram que os laboratoristas recebem algum tipo de treinamento antes de conduzir uma oficina. Isso converge com os achados de Mulgan e Albury (2003), que ressaltam a importância de fomentar habilidades para conduzir o processo de inovação, e Gregório (2019), para quem a capacitação em *skills* da atualidade, como pensamento crítico e capacidade de resolução de problemas complexos, são fundamentais ao atual cenário das organizações.

4.2.2.4 Habilidades desejadas dos integrantes

É sabido que o desenvolvimento de habilidades compatíveis com a inovação é esperado no setor público (OCDE, 2014). Mas quais seriam essas habilidades?

O primeiro elemento destacado pelos entrevistados não trata de habilidades complexas, mas, apenas, de estar aberto para o novo, algo pouco comum dentro do Judiciário, “sobretudo do pessoal de vara, porque as pessoas vêm com as soluções já prontas”, segundo Marie.

“As pessoas precisam querer se dispor ao novo”, afirmou Shirley. Amelia completa que “uma das premissas é ter a mente aberta. Não se apegar tanto a padrões e a pré-julgamentos e preconceitos”.

No mesmo sentido, Marie resalta o interesse pela inovação e estar aberto a experimentação de novidades: “Eu acho que tem que ser uma pessoa que gosta de inovação, como se chama, um **early adopter**¹¹, que seja uma pessoa mais antenada”.

A pluralidade e a diversidade também foram citadas por Carol como um fator positivo: “A gente é um grupo bem diverso, bem complementar. Eu não diria que é um negocinho que todo mundo tem que ter”.

A curiosidade foi uma habilidade citada por duas entrevistadas. “Ser curioso, não só pela solução, muitas vezes tecnológica, mas ser curioso por gente, sobre como as pessoas funcionam” disse Carol. Marie ressaltou a importância da curiosidade diante do que é novo:

Você tem que ser uma pessoa que tem essa disponibilidade dessa curiosidade... que é tão importante [...] e não aquela pessoa que [...] se

¹¹ termo usado para descrever pessoas ou organizações que são as primeiras a adotar uma nova tecnologia, produto ou ideia.

tem uma mudança no E-proc ela não vai nem se interessar sobre o que é e vai continuar fazendo do mesmo jeito.

A aptidão para lidar com equipes, “respeito às opiniões diferentes e ter um jeito para trabalhar em grupo” também foram citados por Amelia.

Dentro das atividades do laboratório, realizadas por meio de oficinas, foram identificadas duas formas de atuação diferentes: a do integrante facilitador e a do integrante laboratorista. Para cada uma dessas atividades, habilidades distintas foram citadas e serão tratadas adiante.

4.2.2.4.1 Integrante facilitador

O integrante facilitador atua conduzindo as oficinas promovidas pelo laboratório. Além de todas as características listadas anteriormente, espera-se dele algumas habilidades de gestão de tempo, empatia, liderança e conhecimento sobre o processo.

Resume Margaret:

O facilitador é a pessoa que sabe quais são as etapas a serem seguidas, como interferir, como mudar a ferramenta, se ele acha que não tá funcionando... [...] o facilitador precisa também desenvolver técnicas, recursos, usar dinâmicas pra transformar aquelas pessoas que chegam até meio um contra o outro em um grupo, em uma equipe... Então ele tem que saber usar dinâmicas, ele tem que ser simpático, ele tem que saber cortar o conflito.

4.2.2.4.2 Integrante laboratorista

O laboratorista, quando não atuando na função de facilitador de oficina, também tem a capacitação necessária para atuar no laboratório e executa uma função de apoio. “É aquela pessoa que gosta de servir, que gosta de ajudar, que vai dar um apoio técnico, que entende [...] mas não tem o perfil para conduzir ou não quer fazer isso”, diz Margaret.

Grace ressalta a importância de uma equipe multidisciplinar de laboratoristas: “Eu acho a pessoa querer realmente desenvolver ali coisas novas, estar com a cabeça aberta e quanto mais multidisciplinariedade a gente tiver, melhor ali dentro do laboratório”.

No mesmo sentido, Ada ressalta que a vontade de fazer parte, independentemente das habilidades, é um diferencial: “Tendo essa vontade e estando lá você pode ajudar em várias coisas. Não precisa ter uma habilidade específica”.

4.2.3 Métodos e ferramentas

Como já foi visto, os laboratórios de inovação são espaços diferenciados dentro da estrutura do Poder Judiciário, e tal distinção também é percebida na forma como os laboratórios atuam, seus métodos e fluxo de trabalho.

Dentro desta seção da pesquisa, foram mapeados 4 códigos essenciais, os quais são detalhados na sequência.

4.2.3.1 *Design thinking*

O *design thinking* foi citado por todos os entrevistados como sendo a forma preferida para a condução dos trabalhos do laboratório. Esse achado empírico confirma o que é trazido pela literatura, especialmente no dizer de Gregório (2019), para quem esta é a técnica mais comumente usada, pois permite conduzir um fluxo de descobertas e guiar os processos de inovação.

“*Design thinking* é uma ferramenta potente e é o que a gente tem se aperfeiçoado mesmo no laboratório”, ressalta Grace. Amelia explica a preferência por essa técnica devido à sua versatilidade: “O que a gente mais utiliza é o *design thinking* para rodar as oficinas. Dentro do *design thinking* tem um ferramental imenso que tem muitas possibilidades de a gente trabalhar”.

Margaret sintetiza a escolha preferencial pelo *design thinking*: “Eu nem digo que ele é metodologia, pra mim ele é mais um jeito de pensar. O modo de abordar as questões. O modelo de estruturar o trabalho começando lá desde o problema, passando para as alternativas de solução e pensando em como tirar isso do papel”.

4.2.3.2 *Conclusão do trabalho na entrega do protótipo*

Partindo da premissa de que o laboratório de inovação é um espaço para testar soluções, não necessariamente executá-las, a pesquisa identificou que a tendência dos laboratórios do Judiciário é a de que seu trabalho se encerra com a apresentação do protótipo.

É o que diz Marie: “A gente é um laboratório de inovação e a gente vai até o protótipo. Se a gente tivesse que executar, se a gente fosse um laboratório de gestão de projetos, de execução de projetos, seria diferente. Mas a gente vai até o protótipo”.

A própria configuração de estrutura dos laboratórios, pequena e enxuta, contribui para que os esforços sejam concentrados nas fases anteriores à execução dos projetos, como ponderou Margaret.

Os laboratórios do Judiciário, o meu funciona assim, a gente não roda projetos porque a gente não tem braços para fazer isso. Então a gente trabalha na fase anterior que é responder à pergunta: Por que você quer fazer isso? Qual é o benefício que você quer? (Margaret).

O caráter de transitoriedade dos projetos, que precisam ter começo, meio e fim, é lembrado por Steve: “O laboratório não é um setor de coisas permanentes. As coisas vão passar por aqui para serem entregues num outro lugar”.

Embora a literatura ressalte o uso de metodologias ágeis em laboratórios de inovação (Gregório, 2019), na prática, a pesquisa identificou que tais metodologias são agregadas basicamente em poucos projetos que ultrapassam a fase de ideação, como disse Amelia:

A gente usa alguma coisa de metodologia ágil quando o projeto do laboratório vai para alguma etapa de execução. Mas basicamente o laboratório é contratado para idear soluções, não necessariamente colocar em prática essas soluções, isso a gente repassaria para as áreas de execução. Mas em alguns projetos a gente acaba se envolvendo.

A importância da entrega de um bom protótipo é lembrada por Grace, especialmente porque no âmbito do Judiciário, os recursos são públicos.

Inovação é isso, é testar pequeno, é você poder errar e errar ali no âmbito do laboratório, para você não ter que lançar logo. Botar no mercado questões que depois vão ser um grande fracasso e você vai perder muito dinheiro... e com o poder público é pior ainda, pensar que políticas públicas que são colocadas aí e que realmente dão muito errado e você acaba perdendo muito dinheiro nisso.

4.2.3.3 Trabalho remoto ou híbrido como opção

Embora alguns laboratórios tenham iniciado suas atividades antes da Resolução n. 395/2021 do CNJ, é inegável que a pandemia de covid-19 impactou sobremaneira a atuação dessas unidades. “Você tem que fazer um marco, uma datação histórica, porque tudo era uma coisa antes da pandemia. Deu uma virada de chave pós-pandemia”, é o que explica Grace em relação à forma de trabalho dos laboratórios.

Com o acesso ao espaço físico impedido pelas restrições das autoridades, a realidade do trabalho remoto durante a pandemia de covid-19 foi também experienciada

no âmbito dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário, que encontraram nesse formato uma maneira de continuar trabalhando.

Em 2020 veio a pandemia e toda a Justiça fechou. O laboratório estava cheio de projetos. A gente não sabia mais o que a gente ia fazer sem aquele espaço físico, e aí a gente começou a trabalhar virtualmente. Então foi muito legal porque a gente conseguiu transferir para o meio virtual o espaço físico. Hoje eu já digo que não é impossível trabalhar com laboratório sem um espaço físico. Não é (Shirley).

A fala de Shirley encontra amparo na lição de Sano (2020). Para o autor, não é condição obrigatória que um laboratório esteja associado a um espaço físico, desde que seu foco esteja na busca por respostas a problemas em organizações públicas, serviços públicos ou políticas públicas.

No âmbito dos laboratórios do Judiciário, a experiência das oficinas on-line deu certo, agradou aos participantes e em muitos deles tornou-se a primeira opção de escolha, como disse Margaret: “Ainda hoje a maioria das oficinas é on-line ou é híbrida. Não são muitas presenciais”.

Outro ponto positivo para o formato on-line/híbrido é trazido por Marie, que ressalta a maior participação dos servidores que residem em outras cidades.

O formato on-line é mais rico porque a gente consegue trazer o pessoal do interior [...] acaba sendo mais rico porque traz uma outra visão que a gente aqui da capital acaba fazendo só projetos da nossa realidade [...] eu prefiro o on-line atualmente porque eu consigo trazer mais pessoas.

4.2.3.4 *Tecnologias como apoio*

Um ponto de destaque encontrado na pesquisa é de que o uso de novas tecnologias não é considerado pelos entrevistados como imprescindível para o trabalho dos laboratórios, especialmente considerando o formato presencial de trabalho.

Margaret cita o uso de elementos como post-its, canetas coloridas, marca-texto, quadro e pincel nas oficinas.

Shirley complementa que o mais importante não são as ferramentas tecnológicas, mas o processo que vai ser percorrido.

A gente pode usar o que a gente quiser, na verdade a gente pode usar uma folha de papel. Não precisa mais que isso [...] a gente vai sentir a necessidade do que usar, de qual ferramenta usar, conforme o objetivo que a gente tem naquele projeto.

Os dados obtidos com a pesquisa empírica, nesse ponto, divergem dos achados de Tönurist, Kattel e Lember (2017), para quem a tecnologia tem papel de destaque num laboratório.

No entanto, no campo do trabalho remoto e on-line, as ferramentas tecnológicas assumem novo papel e são citadas pelos entrevistados como importantes para o trabalho da equipe.

Algumas ferramentas e aplicações foram citadas pelos entrevistados. Entre elas, a principal foi a ferramenta Miro¹², utilizada em 100% dos laboratórios pesquisados, que consiste numa espécie de quadro branco que permite interações simultâneas entre os usuários. Também foram citadas a ferramenta Canva¹³, para criação de designs dos mais variados, Asana¹⁴, para os casos em que o laboratório acompanha a execução do projeto, além de Zoom¹⁵ e Google Meet¹⁶, estas últimas para a realização de reuniões virtuais.

4.3 ASPECTOS QUE FACILITAM A ATUAÇÃO DOS LABORATÓRIOS

A terceira categoria temática identificada nas entrevistas refere-se ao terceiro objetivo específico da pesquisa, destinado a “identificar aspectos que auxiliam os laboratórios a contribuírem para a inovação do Poder Judiciário”. A presente seção é dedicada a mapear elementos de convergência no relato dos entrevistados que, segundo estes, contribuem para a atuação do laboratório.

O tema resultou nos subtemas e códigos listados na Figura 6, os quais serão detalhados na sequência.

¹² Cf. *site* da ferramenta: <https://miro.com/pt/>.

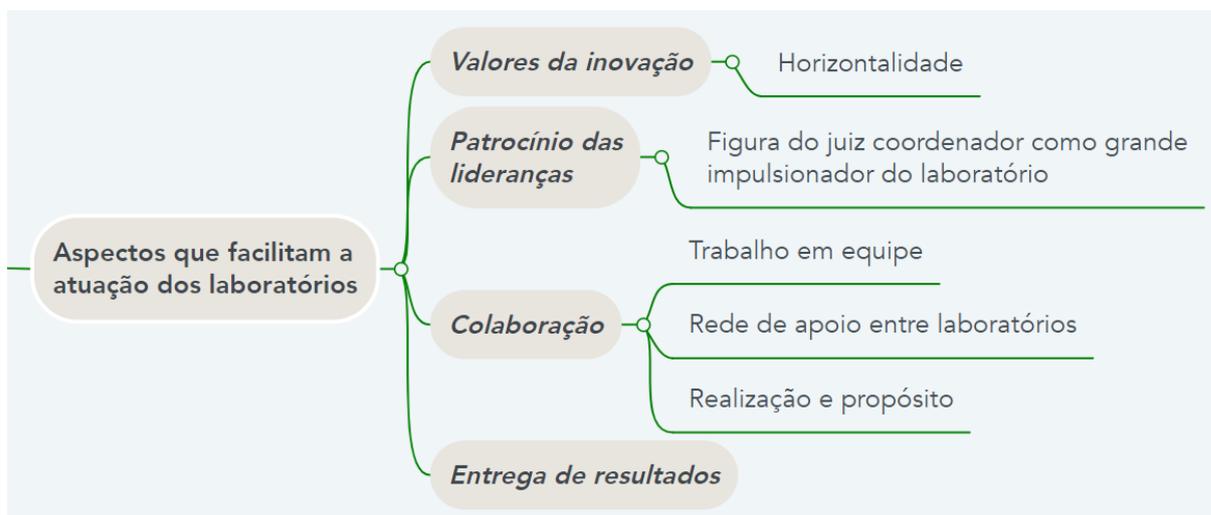
¹³ Cf. *site* da ferramenta: <https://www.canva.com/>.

¹⁴ Cf. *site* da ferramenta: <https://asana.com/>.

¹⁵ Cf. *site* da ferramenta: <https://zoom.us/>.

¹⁶ Cf. *site* da ferramenta: <https://meet.google.com/>.

Figura 6 – Tema 3 e seus respectivos subtemas e códigos



Fonte: elaborado pela autora (2023).

4.3.1 Valores da inovação

Se no ambiente tradicional do Judiciário as estruturas hierarquizadas são a regra (Lima; Fraga; Oliveira, 2016), a pesquisa apontou que no laboratório de inovação, constituem a exceção. Nessa linha, o pilar da horizontalidade foi bastante citado pelos entrevistados como um elemento essencial para a atuação dos laboratórios.

4.3.1.1 Horizontalidade

A equivalência de posições pautada na horizontalidade é um elemento destacado por Bochenek e Zanoni (2021) como um dos pilares da gestão inovadora no Poder Judiciário.

No âmbito da pesquisa empírica, o valor da horizontalidade foi bastante citado pelos entrevistados como um dos princípios de trabalho inegociáveis dentro do laboratório. “Aqui dentro desse espaço, a gente quer que as hierarquias morram. A gente quer que o juiz escute o servidor”, ponderou Steve. Corroborando, Grace acrescenta que a intenção é justamente trazer as pessoas com menos voz dentro da estrutura de poder do Judiciário para serem ouvidas e, assim, contribuírem com suas opiniões e ideias. “O interesse do laboratório é justamente trazer essas pessoas a terem a palavra, a falarem e a gente poder ver as impressões de cada um. Pessoas que talvez nunca tenham tido oportunidade de expressar sua opinião”.

Confirmando os achados da literatura, os entrevistados demonstraram dispor de conhecimento sobre a importância da horizontalidade num ambiente de inovação. Segundo Grace, “um dos princípios da inovação é a horizontalidade [...] A gente prega fortemente isso. Tem até simbolicamente na porta um cabide onde você vai deixar ali seu cargo, suas funções”. Os elementos simbólicos de rompimento com as hierarquias também são citados por Marie: “No nosso laboratório [...] tem um estacionamento de crachás”, que, segundo ela, reforça a mensagem de que no ambiente do laboratório não devem existir hierarquias. E completa: “não tem hierarquia no [laboratório], não tem ninguém doutor, não tem ninguém nada”.

O próprio espaço do laboratório, bem mais informal que os demais ambientes do Judiciário, segundo Shirley, já é, por si só, um convite à horizontalidade. A entrevistada relata que a ausência de mesas com cabeceira diferenciada para o magistrado contribui com a ideia de equivalência de posições, que é o esperado num ambiente de inovação.

Se tu entras e já te posicionas num local onde não existe cabeceira, onde não existe alguém que fica mais alto que alguém porque é mais importante [...] essas coisas são pequenas, mas que na hora de fazer os projetos andarem, vão fazendo toda a diferença.

Por ser um valor novo dentro da estrutura conservadora do Poder Judiciário, é comum a necessidade de intervir mais diretamente para que a horizontalidade aconteça na prática. Grace ressalta a importância de reforçar os valores do laboratório sempre que alguma autoridade se faz presente nas oficinas: “A gente precisa realmente conversar, dizer ‘olha, aqui no laboratório somos todos iguais, todos temos que falar, todos temos a palavra”.

O valor da horizontalidade também é citado como um benefício em prol do próprio Poder Judiciário. Margaret explica que não há hierarquias dentro do laboratório justamente porque ele não é um setor de tomada de decisões: “No laboratório não tem hierarquia porque nós não estamos tomando decisões, nós não estamos passando por cima de ninguém”. Ela completa ressaltando a importância de ouvir agentes das mais diversas áreas da instituição e que isso contribui para que os gestores possam melhorar a qualidade de suas decisões.

Nós estamos levantando subsídios e os saberes das outras pessoas de outros setores, de quem está lá na ponta, com a barriga no balcão, levantando os saberes, as visões e as vivências daquelas pessoas e com isso a gente está presenteando o decisor, que vai poder tomar decisões melhor orientadas.

4.3.2 Patrocínio das lideranças

Os achados da literatura demonstram a importância do papel das lideranças no processo de inovação. Tanto é assim que a falta de um apoio claro por parte dos líderes e gestores do órgão constitui uma das barreiras à inovação, conforme será tratado na seção 4.4.1. Segundo Castro e Guimarães (2020), um ambiente organizacional se torna favorável à inovação quando encontra no seu líder um apoiador de novas ideias e práticas. Cabe ao líder tornar sua equipe mais consciente e engajada quanto à importância de seu trabalho em prol da organização (Valadares; Vasconcellos; Di Serio, 2014).

A revisão da literatura é fortemente corroborada pelos resultados da pesquisa empírica quanto a esse aspecto. Todos os entrevistados elencaram o apoio das lideranças como um grande elemento facilitador da atuação dos laboratórios de inovação no Judiciário. Para além da alta gestão, a pesquisa empírica também identificou a importância de um ator não citado pela literatura, mas que no âmbito do Poder Judiciário assume papel de destaque no processo de inovação: **o juiz coordenador do laboratório de inovação**.

4.3.2.1 *Figura do juiz coordenador como grande impulsionador do laboratório*

Embora não se tenha identificado nenhuma normativa legal obrigando a presença de juízes na equipe dos laboratórios, esse foi um achado comum em todos os laboratórios pesquisados. Todos os entrevistados relataram a existência de um juiz coordenador exercendo o papel de líder institucional do laboratório. Ainda que no ambiente de inovação a horizontalidade seja um valor desejado e pregado pelos laboratórios, no âmbito institucional e no relacionamento para com as demais lideranças do órgão, a prática indica a relevância da presença de uma autoridade – um magistrado – como liderança representativa.

Partindo-se da constatação de que o Judiciário é um poder conservador e hierarquizado, privar o laboratório de uma autoridade que o represente institucionalmente, e mais, que por ele lute, seria como limitar a existência e reduzir a importância desse setor dentro da estrutura da administração. O relato de Steve é bastante esclarecedor neste ponto:

É muito importante que haja uma autoridade patrocinando esses setores. No nosso caso, é o coordenador, que é o juiz [...] Sempre é bom ter uma autoridade. Porque se ficar apenas o servidor, ele vai ser deixado de lado, ele não vai ser respondido, ele não vai ter suas demandas atendidas. Na hora que o CNJ bater na porta cobrando é que alguém vai lembrar que tem que fazer isso. Mas enquanto não bater lá... 'ah, deixa pra lá. Faz quando der'.

A figura do juiz coordenador é comparada à de um “guarda-chuva protetor do laboratório” como explicou Margaret. Cabe a ele

[...] defender a técnica, defender a gestão, defender o papel dos laboratoristas em relação a quem solicita a demanda, porque, às vezes, não entendem que o trabalho ali é diferente, a autoridade em sala é diferente, a hierarquia é diferente (Margaret).

É de se destacar o papel de liderança interna que o juiz coordenador exerce na equipe, incentivando ideias e apoiando práticas, como citam Valadares, Vasconcellos e Di Serio (2014). Assim como são esperadas certas habilidades e competências para inovação por parte dos servidores, já visto na seção 4.2.2.4, também foi possível identificar algumas características em comum nesses magistrados que atuam na coordenação dos laboratórios.

Amelia destacou a capacidade visionária da juíza coordenadora, a autonomia que por ela é concedida aos servidores, bem como o incentivo e empoderamento frente aos desafios: “A nossa juíza coordenadora, ela nos empodera muito, sabe? A gente é muito autônomo... Claro, tem coisas que tem que alinhar com ela, mas ela é muito visionária, muito de empoderar as pessoas, de dar espaço”.

Hedy também destaca a importância de um juiz coordenador que goste e conheça de inovação:

A gente também tem que dar realmente méritos ao nosso líder. Ele é um magistrado que é diferenciado dentro do judiciário [local]. Ele é uma pessoa que, embora seja magistrado, gosta muito de tecnologia, gosta muito de inovação, tem a cabeça muito além, sabe?

A relevância do papel da autoridade coordenadora do laboratório também é percebida pelas próprias lideranças. As três entrevistadas que são juízas coordenadoras de laboratório de inovação demonstraram dispor de características de perfil inovador, cuja importância é ressaltada por Gregório (2019).

A função de “guarda-chuva protetor do laboratório” e da equipe é claramente identificada no relato de Marie. “Eu chamo para mim. Até mesmo para preservar a [servidora que trabalha no laboratório], eu chamo para mim, eu falo: ‘quando é coisa chata, pode deixar que eu falo para pessoa, não tem problema’”. A assunção da

responsabilidade pela líder diante de diálogos difíceis protege especialmente os servidores que atuam no laboratório e que, frente às hierarquias institucionais do Poder Judiciário, poderiam se sentir desconfortáveis ou até invalidados ao assumir esse encargo.

Demonstrar confiança na equipe por meio da autonomia concedida e atestar que o laboratório é maior do que a figura de seu gestor é o que faz Shirley: “Eles já se emanciparam de mim e eu acho importante isso. O laboratório não é a Shirley, o laboratório é o laboratório. Eu inclusive quero desvincular um pouco essa imagem”, confessou, ao mencionar a importância de valorizar a equipe e o laboratório como um todo, não apenas o seu gestor.

Não só interceder pelo laboratório, buscar recursos e apoio junto à administração do órgão, respeitar os fluxos internos de comunicação, mas também desenvolver habilidades de boa comunicação fazem o diferencial. Marie e Grace explicam por meio de exemplos o quanto o bom relacionamento com a alta gestão é importante.

Marie precisava de um estagiário novo para o laboratório e disse que além de formalizar o pedido no sistema interno, foi pessoalmente conversar com a direção:

Eu acho que quando a gente faz isso, faz esse pedido e explica presencialmente, e é por isso que eu acho que a figura do juiz é importante, vai mais rápido. Quando a gente só coloca no [sistema] aí entra na vala comum e não vai.

A opinião da entrevistada é compartilhada por Grace. Segundo ela, a administração tem muitas demandas e por isso é importante que o gestor do laboratório faça o trabalho de interceder por ele.

É tudo uma questão de você politicamente já alinhar isso e quando mandar o [pedido no sistema] você já estar com aquilo alinhado, já vai ter o sim. [...] como tudo na administração tem as suas prioridades, eu acho que é uma questão também de quem está à frente do laboratório saber levar isso, vender o seu peixe, dizer, 'olha, isso aqui é importante para o tribunal'.

Diante dos relatos dos entrevistados é possível concluir que a figura do juiz coordenador é o elo que conecta a alta administração, com todos os seus trâmites e burocracias internas, ao laboratório de inovação, uma estrutura pautada em valores de inovação, transformação e mudança, e que justamente por isso necessita de um patrocinador que o defenda junto à administração. É muito importante que esse patrocínio do juiz coordenador às iniciativas do laboratório seja pautado nos valores da inovação e da coletividade, e não em interesses pessoais de projeção de carreira, como ponderou

Margaret: “O laboratório virou uma estrutura famosa, o CNJ tá de olho, então, isso atrai interesse em ser a pessoa da inovação, não necessariamente em inovar”.

Assim, constatou-se que um laboratório será mais ou menos bem-sucedido em sua jornada a depender da liderança que o está conduzindo, que deve dispor de habilidades que convergem com as *skills* citadas por Gregório (2019), entre as quais se destaca a inteligência emocional.

4.3.3 Colaboração

A colaboração e a cocriação são facilitadores ao trabalho dos laboratórios de inovação, conforme identificou-se na literatura (Criado *et al.*, 2021; Sano, 2020; OCDE, 2017).

Nesse ponto, foram reconhecidos nos relatos dos entrevistados três elementos de destaque que contribuem ao propósito da colaboração: o trabalho em equipe dentro das oficinas, a rede de apoio extraoficial criada pelos próprios laboratórios e os sentimentos de realização pessoal e propósito que norteiam a essência de quem vive a inovação no Judiciário.

4.3.3.1 Trabalho em equipe

As habilidades de fazer conexões e interagir com pares são estimuladas em ambientes de inovação (OCDE, 2014) e representam muito para o que se espera do trabalho em equipe.

Além disso, o sentimento de que o grupo é maior do que os indivíduos isoladamente considerados é retratado numa fala de Shirley: “O grupo é sempre mais inteligente que o mais inteligente do grupo”. O sentimento de coletividade é potencializado pela diversidade bastante presente nos grupos, como ressaltou Carol: “A gente é um grupo bem diverso, bem complementar [...] acho que é legal ter esses pontos de vista bem diferentes”.

No trabalho em equipe, todos são incentivados a manifestar suas ideias e opiniões, independentemente do cargo ocupado ou tempo de experiência. Todos são convidados a contribuir a partir do conhecimento que têm. “É só isso que a gente precisa, que a pessoa se permita [...] Ninguém sabe tanto que não possa aprender nada e ninguém é tão insignificante que não possa contribuir”, ensina Shirley.

4.3.3.2 Rede de apoio entre laboratórios

Embora a plataforma RenovaJud tenha sido criada para proporcionar um espaço de integração e disseminação de boas práticas de inovação (Bochenek; Zanoni, 2021), a pesquisa apontou que as iniciativas de colaboração oriundas dos próprios participantes dos laboratórios são muito mais frutíferas.

Margaret explica que “tem a RenovaJud, mas ela não funciona tão bem quanto a rede informal de laboratoristas. Essa é muito dinâmica, muito pulsante”. A natureza extraoficial da rede, criada a partir das necessidades dos próprios laboratórios, é confirmada por Marie: “Não é algo institucionalizado, mas existe. As pessoas, meio que criaram a sua própria rede independente de uma instituição”.

A rede informal de laboratórios congrega participantes de todo o Brasil e de todas as Justiças – federal, estadual, trabalhista e eleitoral – foram citadas. A rede funciona como um ambiente tanto de auxílio estrutural e técnico entre os laboratórios.

A gente procura se ajudar muito porque como tem falta de servidores, às vezes para rodar uma oficina a gente pede ajuda para os colegas de outros estados [como de suporte emocional] a gente troca ideias, dores, choros e tudo mais... A gente se ajuda muito, é uma rede muito unida, muito solidária e cooperativa (Amelia).

A principal forma pela qual a rede se mantém conectada é através do WhatsApp: “a gente tem um grupo de WhatsApp só dos laboratoristas”, explica Amelia. Encontros e eventos presenciais também são promovidos pela rede de apoio. “A gente conversa, a gente mantém contato, a gente às vezes faz atividades, eventos só nós... Então a rede informal é muito forte”, comenta Margaret, endossada por Marie: “A gente tem vários grupos no WhatsApp, a gente se encontrou três ou quatro vezes já presencialmente”.

A pesquisa identificou como hipótese que justifica a preferência dos laboratoristas pela rede informal em detrimento da rede oficial, o fato de que a plataforma RenovaJud não atende plenamente às necessidades dos laboratórios. Resume Margaret:

A plataforma é muito ruim. Às vezes as coisas somem, às vezes é cadastrado errado. Ela é bem deficiente para você colocar imagem, colocar vídeo, um editor de texto muito ruim... Eu estou vendo que as pessoas não participam muito porque ela é ruim de usar. Mas está lançada a ideia.

O fato de a RenovaJud ter que ser alimentada pelos laboratórios constantemente, especialmente porque a maioria desses laboratórios dispõem de

estrutura de pessoal enxuta, também faz com que nem todas as equipes consigam manter os dados atualizados na plataforma. Nesse sentido, pensar em funcionalidades que facilitem o trabalho das equipes é ponto importante, como destacou Hedy:

Todos estão fazendo isso? Não, não são todos os laboratórios que estão alimentando o RenovaJud, embora seja obrigatório, precisa ser ainda mais divulgado. Eu acho que o *site* do Tribunal podia ter um *link* já para o RenovaJud, é uma sugestão até que a gente pode dar para a TI fazer.

4.3.3.3 Realização e propósito

A vertente colaborativa de um laboratório de inovação também se constrói a partir da perspectiva de seus integrantes. Sabendo que parte das equipes dos laboratórios é composta por participantes eventuais, voluntários, não remunerados e que acumulam atividades sem qualquer contrapartida da administração, poder-se-ia questionar: por que essas pessoas se voluntariam para trabalhar? A principal resposta que a pesquisa apresenta é motivada pelo **propósito**.

“O laboratório de inovação tem que ser um ambiente que me parece seja um lugar de realização. A pessoa vai se realizar, ela encontra propósito e acaba contribuindo, entendendo por que ela está no Poder Judiciário”, define Shirley, e completa: “A maior contribuição é o resgate de propósito e transformação de verdade de situações”.

O poder de transformação pessoal também é lembrado por Hedy: “O que eu vejo de mais gratificante na inovação é esse poder de mudança, esse poder de interação que você tem”. A interação citada por Hedy conecta com o sentimento de pertencimento citado por Carol, que lembra que na inovação “tu fazes parte do problema, mas tu também podes fazer parte da solução”.

Ada, uma das laboratoristas voluntárias, disse que antes de conhecer essa possibilidade nem achava que Justiça e inovação combinassem. “Eu achava que eram coisas opostas”, disse, destacando que com o tempo foi se realizando ao perceber que a inovação poderia beneficiar a todos: servidores, instituição e o próprio jurisdicionado.

É possível, tem espaço dentro de um ambiente, apesar de hierarquizado [...] dá para fazer as coisas de uma forma melhor, diferente, que melhore a vida de todo mundo [...] da instituição, da pessoa que está sendo atendida, do seu colega de trabalho, da sua rotina de trabalho.

A capacidade do laboratório de promover flexibilidade e novos arranjos organizacionais dentro do setor público é citada por Gregório (2019). Entre as mudanças descritas pelo autor está a inclusão de novos referenciais do que consiste o trabalho e de

novas formas de satisfação, baseadas em significado, função e, justamente, o propósito, valor tão presente no relato dos entrevistados.

Avançando na vertente do trabalho colaborativo, o resgate do propósito experimentado por uma pessoa do setor “contamina” as demais, gerando um efeito multiplicador extremamente benéfico para a instituição.

Os laboratoristas que são mesmo dedicados, que participam dos projetos, a gente vê como muda o comportamento deles nas unidades. E eles acabam contaminando de alguma forma os outros colegas deles. [...] Então de repente as coisas vão realmente melhorando (Steve).

No âmbito pessoal, Steve corajosamente relata o quanto o laboratório foi importante para o resgate de sua motivação para trabalhar:

Trabalhar no laboratório de inovação, para mim, enquanto servidor de carreira, foi incrível para me manter motivado, meio que me curou até de um princípio de *burnout* [...] Eu me sinto muito mais à vontade de trabalhar aqui, inclusive venho trabalhar aqui com gosto.

4.3.4 Entrega de resultados

Um outro subtema identificado no relato dos entrevistados é o que trata da importância de o laboratório apresentar resultados positivos obtidos a partir de seu trabalho.

A cobrança por resultados, que no âmbito do setor público se reflete na eficácia e qualidade do serviço público (Albury, 2005), embora num primeiro momento possa constituir uma pressão, é entendida pelos entrevistados muito mais como uma oportunidade de se firmar enquanto setor e conquistar o respeito das autoridades e dos demais servidores e magistrados.

O desejo de mostrar os resultados do trabalho desenvolvido pode servir tanto como motivador pessoal, como no caso de Grace – “o que me motiva [a trabalhar com inovação] é ver resultados e poder fazer a diferença” –, quanto como um impulsionador coletivo, como ressalta Amelia – “eu acho que eles acabam percebendo mais o valor do laboratório quando eles veem os resultados do que a gente está fazendo. Então eu acho que um grande aliado dos laboratórios é mostrar resultados”.

Nesse aspecto é importante ressaltar que as entregas do laboratório são limitadas ao protótipo e não passam necessariamente pela implementação das soluções, o que pode interferir na percepção de valor do que é produzido ali. “Nem sempre isso é possível [entregar resultados] porque [...] se a solução depois não é implementada por

[algum motivo] é como se aquele resultado não tivesse servido de nada”, lamenta Amelia. “O trabalho do laboratório fica um pouco invisível”, completa.

Ainda assim, o reconhecimento quanto à importância das atividades do laboratório é muitas vezes medido pela qualidade e tamanho de suas entregas, o que converge com a dimensão de impacto para o sucesso de um laboratório de inovação, segundo a OCDE (2017). Nela, é previsto o uso de medidas de impacto para a comprovação de resultados e sustentabilidade nas ações dos laboratórios.

Apresentar bons resultados auxilia na quebra de objeções frente ao novo. É o que relata Ada, que sugere a testagem das soluções como uma forma de mostrar aos demais colegas os avanços do laboratório:

A coisa é fazer o teste mesmo. A pessoa acha que não vai dar certo [...] aí a gente faz por dez dias, em uma vara que aceita, [...] e aí a gente vai mostrar para a outra vara assim, ‘oh, a gente fez aqui dez dias, aconteceu isso, [deu certo]’. Mostrar resultados.

Marie concorda e exemplifica: “Eu não vou conseguir chegar para ninguém, sobretudo colegas mais antigos, e falar que isso é melhor. Mas por que é melhor? [...] Eu tenho que explicar o porquê”.

Na mesma proporção da relevância da entrega de resultados percebe-se o cuidado em registrar esse processo, também como forma de salvaguardar o laboratório. Conclui Marie:

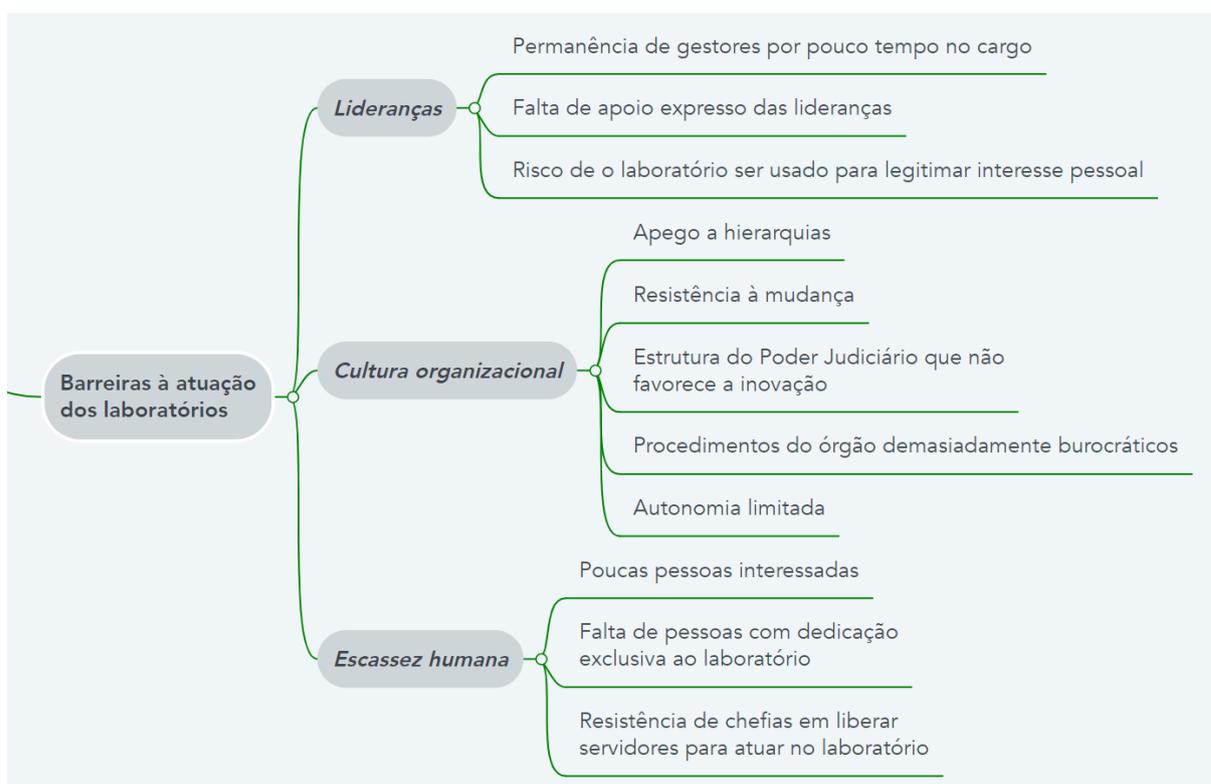
Se a gente não tiver o controle de resultados, [...] se a gente não demonstrar os resultados com dados a gente está fadado à extinção. [...] Eu acredito no trabalho, mas eu preciso demonstrar para aquela pessoa que não acredita, que está dando resultado.

4.4 BARREIRAS À ATUAÇÃO DOS LABORATÓRIOS

A última categoria temática caracterizada teve por objetivo “identificar aspectos que limitam a contribuição dos laboratórios para a inovação do Poder Judiciário”, e representa o quarto objetivo específico da pesquisa. Nesta seção, buscou-se encontrar elementos comuns no relato dos entrevistados que configuram obstáculos à atuação dos laboratórios de inovação.

O tema assim como seus subtemas e códigos são ilustrados na Figura 7, e serão detalhados na sequência.

Figura 7 – Tema 4 e seus respectivos subtemas e códigos



Fonte: elaborado pela autora (2023).

4.4.1 Lideranças

Da mesma forma que o apoio das lideranças constitui um elemento facilitador ao trabalho dos laboratórios de inovação, como já visto na seção 4.3.2, a ausência desse suporte foi apontada pelos entrevistados como uma grande barreira à atuação dos laboratórios. Tal conclusão corrobora a revisão da literatura, que aponta o papel da liderança como condição fundamental para a inovação no setor público (Castro; Guimarães, 2020).

Importante destacar que a pesquisa de campo indicou não haver, por parte dos entrevistados, uma distinção muito clara sobre os comportamentos do líder e do gestor. Embora possam ser conduzidos pela mesma pessoa, gestão e liderança são processos complementares e distintos (Gordon; Yukl, 2004), já que a liderança não existe sem influência (Yukl, 1981). A liderança, portanto, é um processo relacional de influência mútua, enquanto a gestão é vista como um conjunto de atividades formais de planejar, organizar, coordenar e controlar os recursos para alcançar objetivos organizacionais (Bass, 1990; Yukl, 2013).

A partir dessa perspectiva, não foi possível identificar claramente no relato dos entrevistados em quais momentos estes se referiam às chefias como lideranças, como gestores ou ambos. Assim, optou-se pelo termo “liderança” como descritor do código em razão de ter sido este o termo apontado pela literatura (Valladares, Vasconcelos e Di Serio, 2014; Castro e Guimarães, 2019; Castro e Guimarães, 2020).

Segundo Amelia, “a gestão pode ser uma grande barreira para um laboratório de inovação. A maior barreira, se a gestão não compra a ideia”, ressaltou, referindo-se a gestores que não entendem a inovação como relevante dentro do contexto da administração de Justiça.

Dentro do tema destinado às lideranças, foram mapeados três códigos que representam os tópicos citados pelos entrevistados como obstáculos: o curto prazo de mandato dos gestores dos tribunais, o que causa uma eterna sensação de recomeço; a falta de apoio expreso e declarado das lideranças institucionais e o risco de o laboratório ser usado para legitimar interesse pessoal.

4.4.1.1 Permanência de gestores por pouco tempo no cargo

A partir do relato dos entrevistados, identificou-se um padrão de renovação da gestão institucional, a cada dois anos, nos mesmos moldes do Supremo Tribunal Federal (STF), cujo regimento interno prevê mandatos de dois anos para o presidente e vice-presidente do tribunal¹⁷.

Segundo os entrevistados, esse período de apenas dois anos é curto, como enfatiza Shirley: “A gente tem uma renovação de gestão a cada dois anos. Isso é muito pouco tempo”, pois implica num ciclo de eternos recomeços quando se trata de implementar a inovação no Judiciário. “Na administração, dois anos passam voando! Quando a pessoa está começando a entender, já vai mudar. No ano que vem eu vou ter que lidar com outro e muito provavelmente começar do zero”, resume Margaret.

A troca de gestão a cada dois anos foi citada pelos entrevistados como um elemento dificultador do apoio das lideranças porque não há um movimento de continuidade dos trabalhos desenvolvidos pela gestão anterior. O que a pesquisa apontou é que cada novo gestor que assume precisa tomar conhecimento de tudo o que estava sendo desenvolvido na instituição e a partir daí sinalizar as suas prioridades, e

¹⁷ Art. 12 do Regimento Interno do STF (RISTF) (Brasil, 2023, p. 31).

nem sempre a inovação pode estar entre elas. Aí entra o trabalho dos representantes dos laboratórios, especialmente de seu juiz coordenador, de defender os interesses do núcleo.

Shirley comenta que a cada troca de mandato ela precisa explicar questões de funcionamento do laboratório de inovação ao novo gestor – “toda vez que troca a gestão eu tenho que explicar isso”, diz. Marie lembra a necessidade de a equipe estar sempre se adaptando para continuar existindo: “É um problema do judiciário, que muda a gestão e a gente tem que se adaptar [...] se eu quiser permanecer no [laboratório], eu tenho que me adaptar”, constata. Carol cita um exemplo em que as mudanças de gestão refletiram em pausas na continuidade do trabalho: “Trocou gestão e tivemos uma pausa, tivemos que sensibilizar... O juiz era mais antigo e não sabia muito bem o que era. Então não dava para chegar batendo de frente, a gente teve que ir aos poucos”.

A falta de uma política de continuidade interfere na estrutura do laboratório, segundo demonstrou a pesquisa. Grace cita que, numa mudança de gestão, o laboratório perdeu o único servidor com dedicação exclusiva ao setor porque o novo gestor entendeu que ele deveria assumir outra função administrativa conjuntamente. Carol lembra que após a saída de um gestor que era grande apoiador da inovação, o qual foi sucedido por outro com perfil diferente, “ficou um hiato muito grande. Foi muito legal [...] a capacitação, o pessoal saiu dali cheio de ideias, com propostas [...], aí quando trocou a gestão, e a coisa parou, não teve aquele apoio, foi um balde de água fria”.

A disparidade entre os diferentes perfis de gestores que assumem o mandato, também foi outro ponto em comum destacado pelos entrevistados. Segundo eles, o apoio da alta gestão é maior ou menor conforme o nível de simpatia pela inovação por parte da pessoa designada para ocupar o cargo: “*É da pessoa, infelizmente ainda é*”, diz Shirley, complementando:

Cada um que entra ali tem suas ideias. Digamos que vem um presidente arejado, depois pode vir um que não é. Não quer dizer que vai continuar. [...] Então a gente tem sempre uma batalha para vencer, eu não sei o que esperar. Se essa pessoa é superarrojada, deslancha. Mas se vem uma pessoa que não gosta da ideia, tranca (Shirley).

A fala de Shirley é endossada por Carol e Grace. Carol avalia que “é um tempo curto, mas muitas vezes pode ser longo se é uma gestão que a gente acha que não favorece o que deveria favorecer, em termos de desenvolvimento da instituição”. Grace comenta a sensação de insegurança por não saber o que esperar da nova administração:

“Você fica naquela insegurança, será que isso vai chegar na alta administração para eles realmente desenvolverem?”

Por fim, outro aspecto mapeado na narrativa dos entrevistados quanto a este tópico diz respeito ao sentimento de reconhecimento por seu trabalho. É comum, segundo os relatos, que projetos desenvolvidos pelo laboratório numa gestão não tenham continuidade na gestão seguinte, gerando um sentimento de trabalho inútil: “Por exemplo, uma vez a gente fez um protótipo de atendimento ao público. [...] aí o gestor estava mudando e o novo não quis aplicar. Então, não usou para nada”, conta Ada. A consequência disso, segundo a entrevistada, é o desprestígio do laboratório perante a instituição e a frustração que desmotiva a equipe:

Com certeza gera [frustração] porque parece que realmente a gente não está fazendo nada. Você perdeu às vezes uma semana lá, durou cinco dias de duas horas cada dia, ou dois dias a tarde inteira cinco horas, e aí para no final não acontecer nada.

A frustração pela interrupção dos projetos que não recebem o aval da administração também foi citada por Marie. A entrevistada relatou que seu laboratório chegou a ter alguns projetos interrompidos porque não estavam em consonância com os interesses da nova gestão. “A gente perdia tempo fazendo os projetos que a gente entendia que eram importantes [...] e esses projetos estavam sendo engavetados, [...] ou [o novo gestor] falava ‘eu não pedi isso’”.

4.4.1.2 Falta de apoio expresso das lideranças

Para além da rotatividade na alta gestão dos tribunais, as lideranças do Judiciário, de modo geral, não costumam apoiar a inovação expressamente, nem por iniciativa própria, segundo os entrevistados. “Eu acho que nunca existiu, assim, um apoio muito claro. O laboratório foi conquistando espaço com as gestões”, esclarece Ada. Para Amelia, “os laboratórios são muito mal-vistos. Eles [gestores] ainda não entenderam a importância de um laboratório de inovação dentro de uma instituição”.

A falta de apoio expresso aos laboratórios ocorre tanto na esfera político-institucional quanto no patrocínio de recursos e estrutura. “Todo mundo quer colocar o nome na inovação, mas na hora de trabalhar no laboratório, rodar oficina [...] conseguir material, muita coisa a gente ainda compra do bolso” é o que relata Margaret.

A ausência de um programa de capacitação para os laboratoristas é citada por Amelia como exemplo dessa falta de apoio da alta gestão dos tribunais para as iniciativas de inovação:

Tem laboratórios? Tem, foram criados no papel, mas sequer querem pagar uma capacitação para os laboratoristas [...] como que vai botar alguém para fazer um trabalho que a pessoa não sabe o que ela tem que fazer? Achrom que é só escrever em post-it? Tem uma metodologia atrás daquilo.

Grace concorda que “não há um incentivo ao, digamos, departamento de inovação, não há”, e isso se replica em efeito cascata dentro das estruturas hierarquizadas do Judiciário, partindo da alta gestão para as chefias mais imediatas dos servidores. A entrevistada entende que seria importante que houvesse um apoio expresso até para a proteção dos servidores que se voluntariam para trabalhar nas oficinas do laboratório, “pelo menos para que eles não sofressem represálias, assim: ‘ah, você tá lá brincando de post-it, mas a vara tá aqui toda cheia de processo’. Ninguém está ali perdendo tempo e nem matando trabalho”, defende ela.

4.4.1.3 Risco de o laboratório ser usado para legitimar interesse pessoal

Outro elemento mapeado na pesquisa que impacta negativamente na atuação dos laboratórios de inovação é o temor compartilhado pelos entrevistados de que o espaço do laboratório se desvirtue do objetivo de construir soluções coletivamente para apenas endossar decisões individuais de alguns gestores. “Esse é o grande risco de um laboratório de inovação, que ele seja usado para legitimar ideias já extremamente preconcebidas”, diz Shirley, relato que é corroborado por Amelia: “Isso acontece, de as pessoas quererem validar uma ideia e chamarem o laboratório de inovação”.

Grace comenta que já presenciou casos em que o solicitante da demanda queria sugerir uma solução para que o laboratório acatasse: “A pessoa pegava e dizia ‘mas pra que isso? Eu já tenho a solução, eu já sei como resolver’”.

É relativamente fácil para uma autoridade gestora, se esse for o desejo, construir a validação de uma ideia através do laboratório. Shirley diz que bastaria

[...] chamar umas pessoas inexperientes para fazer uma rodada de um projeto, um monte de convidados que não têm postura de se impor institucionalmente [...], coloca ali dentro duas ou três pessoas com cargos relevantes e bem-posicionados institucionalmente com a ideia do que elas querem solucionar. Quantos por cento de chance tem de sair outra solução? Não sai. Não vai sair nunca outra solução.

Para evitar tal distorção, a equipe do laboratório precisa identificar os interesses do demandante do problema e ter autonomia para poder orientá-lo quanto aos métodos do laboratório, ou mesmo para recusar o projeto se for o caso. “Sim, é muito importante, porque senão acaba acontecendo aquilo que eu falei, a pessoa traz a demanda, traz a solução e quer ver legitimada a solução dela pelo laboratório de inovação”, explica Marie, que completa: “Se a pessoa já vem com a solução para o problema dela, então a gente não precisa do laboratório”.

Amelia cita um exemplo de projeto que já foi negado pelo laboratório justamente porque se percebeu o interesse pessoal acima do interesse coletivo: “A gente já negou propostas de oficina porque na demanda ela já trazia uma ideia de solução”, reforçando que o laboratório existe justamente para ajudar a equipe a encontrar uma proposta de solução para um problema complexo. Se a solução já vem pronta, não cabe espaço para atuação do laboratório. Além disso, Amelia lembra que a aceitação das soluções que são propostas e debatidas coletivamente nas oficinas é muito maior do que quando as decisões são tomadas individualmente pelos gestores:

Quando o grupo decide, gera um engajamento maior, por que foi um coletivo de pessoas que tomaram aquela decisão, então elas vão se envolver na implementação, com mais engajamento [...] quando a oficina é usada só para validar uma ideia que já se tem, o trabalho vai por água abaixo e cria uma resistência ainda maior.

4.4.2 Cultura organizacional

Dentro de um contexto de inovação, Smith *et al.* (2008) ensinam que a cultura organizacional se relaciona aos valores e crenças que são compartilhados por uma organização e a qual o impacto destes na capacidade de gerenciar a inovação. É, segundo os autores citados, intrínseca ao modo como uma organização funciona e aos valores que preconiza, o que reflete num dos fatores mais relevantes para a capacidade inovadora.

Confirmando a revisão teórica, a pesquisa empírica identificou que a cultura organizacional do Poder Judiciário ainda constitui uma das principais barreiras à inovação proposta pelos laboratórios, visto que é calcada em valores que desencorajam um comportamento inovador. Os principais elementos que contribuem para essa barreira são listados na sequência.

4.4.2.1 Apego a hierarquias

Desapegar-se das estruturas hierarquizadas do Poder Judiciário é um dos maiores desafios enfrentados pelos laboratórios, segundo os entrevistados. Embora a horizontalidade seja uma premissa importante do trabalho do laboratório, nem sempre é algo automático, já que as pessoas costumam trazer as hierarquias das varas para dentro das oficinas. Carol narra que

[...] sempre começa a oficina falando os princípios da inovação, entre eles a horizontalidade, que ali se a gente quer que as ideias fluam, se ficar naquela tensão de doutor, corta. [...] a gente tenta trazer isso [...] mas ainda é muito arraigado.

Marie corrobora a necessidade de orientar os participantes das oficinas sobre ausência de hierarquias no laboratório: “Eu sempre tento deixar isso bem claro em todas as oficinas que eu participo. Que por isso eu faço questão quando a gente está no laboratório de inovação de não me chamarem de doutora”.

Amelia explica que os participantes das oficinas são convidados a esquecer os cargos e funções que ocupam dentro do Judiciário para se inserirem no ambiente colaborativo das oficinas:

A gente sempre faz o convite no início da oficina para as pessoas deixarem os cargos e os títulos de fora, nós desincentivamos a ficarem se chamando de doutor e doutora [...] Quem estiver na sala é para se tratar pelo nome ou como gostaria de ser chamado.

O incentivo ao abandono simbólico de cargos e funções converge com a lição de Coelho (2019) sobre a necessidade de se eliminarem hierarquias dentro do laboratório. Para o autor, a esperada integração entre magistrados, servidores e demais *stakeholders* no laboratório de inovação passa pela construção colaborativa e horizontal de novos modelos de prestação de serviços.

A necessidade de ambientar os participantes dentro de um contexto de horizontalidade, com orientações e explicações iniciais também emerge do relato de Margaret: “No começo a gente explica o que a gente vai fazer ali, o que tem de diferente, como vai funcionar, para as pessoas não se sentirem perdidas e nisso já está explicando a questão da horizontalidade”. Shirley corrobora: “A gente vai usando várias estratégias de horizontalização [...] a gente usa dinâmicas para a turma ficar mais à vontade ali, usamos diversas”.

O simples fato de estar dentro do laboratório de inovação – um ambiente diferenciado dentro da estrutura do Judiciário – auxilia no processo de explicar a horizontalidade, como disse Ada:

Já é um ambiente bem diferenciado do que, ‘ah, vamos fazer uma oficina dentro da vara’. Aí eu acho que não daria certo. [...] Mas eu acho que ainda é uma questão velada e talvez uma dificuldade mesmo, porque a nossa instituição é totalmente hierarquizada.

Para os entrevistados, além de orientar as pessoas é preciso identificar padrões de autoridade dentro das oficinas e imediatamente interromper o ciclo. Marie explica que a equipe é treinada para reconhecer esses padrões e neutralizá-los:

A gente consegue identificar muitas vezes nas oficinas quando está tendo uma questão de hierarquia [...] a gente consegue falar que ‘não é porque Fulano de Tal é o chefe que a voz dele tem mais importância que a tua’. A gente usa de técnicas para amenizar os líderes para que todo mundo fique numa posição igual.

A preocupação de Marie também aparece no relato de Ada: “Eu vejo nas oficinas às vezes as pessoas não discordarem porque é o chefe, porque é o juiz, apesar de ser falado que todo mundo é igual”.

A equivalência de posições citadas por Marie e Ada também aparece no relato de Shirley. Segundo ela, em oficinas em que há pessoas com cargos extremamente opostos na hierarquia do Judiciário, a atenção deve ser redobrada. “Quando, por exemplo, vem rodar uma vara com o juiz e o estagiário da vara, é um problema. [...] Eu não saio rodando *design thinking* sem antes passar por vários filtros de [...] humildade”. A entrevistada relata a importância de equilibrar o que é desigual, e que isso vai depender de cada situação específica. Se a equipe do laboratório identifica um ambiente machista, por exemplo, diz Shirley:

Aqui a gente tem que empoderar as mulheres, porque aqui elas são maltratadas [...] ou aqui nós vamos ter que tocar como quem não quer nada no assunto homofobia... [...] sem fazer um troço escancarado, a gente trata do assunto e deixa todo mundo ‘opa, mas aqui eu me sinto bem’. Tu empodera a parte desempoderada e dá uma equilibrada nas forças.

Equilibrar posições, como destacado por Shirley, é fundamental para construir um ambiente de horizontalidade. Reproduzir as hierarquias do Judiciário nos espaços de inovação pode trazer sérias consequências, como no exemplo citado por Amelia: “Já teve uma oficina cujo final foi catastrófico porque o grupo achou uma solução, mas o juiz que estava presente não queria. E aí ele começou a espernear e no fim foi o ‘carteiraço’ que valeu”.

Também há casos em que o apego à hierarquia parte do subordinado e não da autoridade, como relata Margaret:

O mais interessante que eu vi nesses anos todos é que não necessariamente vem de cima pra baixo. Às vezes a própria autoridade é mais solta, ela tá ali, mas as pessoas que estão abaixo não. [...] isso não acontece só com o servidor em relação ao juiz, mas também com os juízes em relação a [...] uma pessoa da alta hierarquia do tribunal. O juiz de primeira instância acha que de alguma maneira ele está abaixo daquela pessoa.

O incômodo pela ruptura do padrão de autoridade nem sempre é manifestado pelas maiores lideranças do tribunal. Há casos em as pessoas mais resistentes são justamente as que ocupam cargos inferiores na escala de hierarquia. Margaret comenta que já realizou oficinas com presidente do tribunal, conselheiros e desembargadores, “a turma do topo”, segundo ela, e que eles foram

[...] superparticipativos, superabertos para colar post-its na parede, colar coraçõzinho colorido, brilhante, nos post-its para votar. E às vezes você tem um diretor de área que é super-resistente, hierárquico, que acha um absurdo que estão passando por cima da autoridade dele.

4.4.2.2 *Resistência à mudança*

Do apego às hierarquias, tratado anteriormente, deriva outra barreira à atuação dos laboratórios bastante citada pelos entrevistados: a resistência à mudança.

Sabe-se que as organizações públicas têm padrões estáveis e rotinas institucionais burocráticas, o que representa um desafio quando se trata de inovar (Gieske; Van Buuren; Bekkers, 2016). Não por outra razão, Mulgan e Albury (2003) defendem que a cultura organizacional de uma instituição precisa encorajar a quebra desses padrões preestabelecidos para propiciar um cenário de surgimento de mudanças. No entanto, organizações maduras e excessivamente estáveis tendem a inibir a inovação, e qualquer tentativa de mudança se constitui num processo doloroso e cercado por grande resistência (Schein, 1984).

Confirmando os achados da literatura, a pesquisa identificou a resistência à mudança como um dos elementos da cultura organizacional do Poder Judiciário que limita a atuação dos laboratórios de inovação, como se depreende da fala de Hedy:

A gente sabe que isso é cultura, mas a gente precisa pensar formas de minimizar essa questão. [...] Precisa martelar dia a dia para você poder mudar a cultura. [...] A gente vê resistência nessa questão da mentalidade, do mindset dos servidores.

A mentalidade de aversão à mudança, ainda comum no Judiciário, também aparece no relato de Marie: “A gente costuma dizer que aqui a gente tem um carimbo escrito ‘SFA – Sempre Foi Assim’. Você não consegue mudar”. O sentimento de Marie é compartilhado por Amelia: “A gente tem a cultura muito da hierarquia ainda, muito do sempre foi assim [...] precisa mudar essa cultura e mostrar que existem outras formas de trabalhar”.

No Poder Judiciário, a resistência ao novo ocorre em várias frentes. Steve afirma sentir relutância desde o uso de novas tecnologias até propostas de alteração nas rotinas de trabalho: “Não é só tecnologia. [...] uma mísera alteração numa rotina, um fluxo processual que vai otimizar um processo... ‘Ah, mas sempre foi assim, sempre mandei pra lá, sempre redigi um relatório com cinco parágrafos’”, cita algumas das justificativas dadas pelos servidores para não aceitarem as mudanças propostas. “É assim, isso é da cultura do servidor”, conclui.

Amelia diz sentir maior resistência por parte dos servidores mais antigos, porque

O pessoal mais antigo já está há muito mais tempo imerso nessa cultura. E cultura é feita por pessoas, ela é eternizada, digamos assim, ela é levada por pessoas. Então, cada pessoa introjeta aquela cultura de uma forma que é difícil conseguir sair daquilo.

A percepção de Amelia encontra consonância na lição de Schein (1984), para quem há casos em que as mudanças propostas numa organização só serão possíveis depois que houver a substituição de grande parte das pessoas que desejam a manutenção da cultura original.

Ao lembrar que o movimento de resistência ao novo também é alimentado pelas próprias lideranças, que costumam agir com extrema cautela diante das inovações propostas em função da baixa tolerância ao risco, Carol se alinha ao entendimento de Brandão e Bruno-Faria (2017), conforme se verifica em suas palavras:

O grosso é do vamos devagar, vamos com cuidado. [...] Eu entendo que tem que ter uma certa responsabilidade, mas é uma preocupação [...] que se for muito arriscado, melhor esperar, vamos testar pequeno, ou não vamos nem testar (Carol).

Como forma de minimizar tanta resistência, alguns entrevistados trouxeram sugestões. Shirley compara o laboratório de inovação a uma vacina que, para combater o vírus, sofre o ataque do sistema imunológico:

A gente tem o que eu chamo de sistema imunológico. [...] Quando tu pegas um resfriado, por exemplo, aquele vírus entra no teu corpo e todo o teu

sistema imunológico vai lá e combate aquele vírus até que o vírus vá embora. Quando entra um laboratório de inovação num poder, numa instituição muito atrasada, muito trancada, todo um sistema imunológico vai combater. E tu tens que saber que tu vais ser combatido e tu tens que saber que tu vais resistir a isso.

Em sua metáfora, Shirley lembra que mesmo algo que vem para o bem de uma instituição pode ser confrontado pela cultura organizacional: “Como a gente é a vacina, a gente tem que contaminar todo aquele organismo, com certeza. Mas mesmo a vacina vai ser combatida. Então a gente vai ser combatido”.

Grace relata uma iniciativa de disseminar a inovação junto aos diretores e supervisores de setor para que estes sejam replicadores do processo em suas unidades: “A gente está sensibilizando diretores, supervisores pra que eles usem a inovação até para melhorar o processo de trabalho deles. Então está sendo bem legal, no início houve muita resistência [...], mas no final fez todo sentido”. O relato de Grace sugere que a iniciativa de envolver as partes resistentes nas propostas de mudança pode ser positivo, ideia que também é encontrada nas palavras de Ada.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Ada defende que chamar as pessoas mais resistentes para conhecerem o laboratório, participarem de uma oficina e ajudarem a construir a solução para um problema pode torná-las menos avessas a mudança.

Eu acho que a primeira coisa é chamar as pessoas mais resistentes para participar da oficina, para assistirem quando a gente vai apresentar um protótipo [...] chamar as pessoas para participarem ajuda muito. Acho que quando a pessoa se engaja ali, ela quer que dê certo. Ela vai começando a mudar.

4.4.2.3 Estrutura do Poder Judiciário que não favorece a inovação

A forma como o Judiciário é estruturado – baseada numa hierarquia rígida e com distanciamento de poder (Lima; Fraga; Oliveira, 2016) – aliada ao excesso de formalidades e estrutura hierarquizada são elementos que desfavorecem a inovação (Zanoni, 2019) e foram identificados nos relatos dos entrevistados.

A cultura de manutenção do *status quo* e o modo pouco criativo de resolver problemas são pontos destacados por Shirley, que contribuem para um ambiente pouco inovador.

É bem forte ainda uma cultura de burocracia, de *status quo*, de acomodação. Mudar a cultura é importante porque é o maior obstáculo. Quando vem um problema dentro do Judiciário, qual é a primeira forma que

a gente tem de pensar em resolver, a tradicional, mesmo sabendo que ela não vai resolver (Shirley).

O ambiente rígido e burocrático do Judiciário por si só já é um obstáculo a ser vencido, como relata Hedy:

Às vezes a gente faz muito esforço para fazer uma atividade que é pequena. Eu tenho que fazer um *big* esforço para fazer uma coisa simples porque a cultura [da inovação] não está implantada ali naquele lugar. [...] Quando não está todo mundo falando a mesma língua, a gente sempre vai ter dificuldade.

Lidar com uma estrutura de poder tão conservadora causa incômodos. “Mexe muito nos feudos, né?”, compara Amelia. Para a entrevistada, é necessário que a instituição se abra para receber as novas soluções pensadas a partir do olhar da inovação, o que nem sempre ocorre:

Já teve um projeto que não andou muito por causa da cultura organizacional que não está preparada ainda para uma mudança tão grande. Isso acontece também. Às vezes vem uma necessidade, uma dor dos servidores, se acha um caminho de solução, mas a instituição não está madura ainda o suficiente para se implementar aquele tipo de solução (Amelia).

No mesmo sentido, a fala de Margaret sintetiza: “A gente sempre volta pro mesmo ponto, que é a cultura”.

4.4.2.4 *Procedimentos do órgão demasiadamente burocráticos*

A rigidez dos processos internos foi outro fator bastante citado pelos entrevistados como uma barreira à atuação dos laboratórios, confirmando os achados da literatura nesse sentido (Criado *et al.*, 2021; Zanoni, 2019).

A pesquisa identificou que os trâmites internos do Judiciário ainda são altamente burocráticos e lentos, o que atrapalha que a inovação aconteça. Steve lembra que, embora o laboratório seja um ambiente diferenciado, ainda está sujeito a todas as burocracias do Judiciário.

Por mais que o laboratório seja um espaço informal, mais leve, que não seja exatamente aquela dureza do Judiciário, a gente ainda tá no Judiciário, a gente ainda tá numa repartição pública, então a gente ainda se comunica por ofício (Steve).

Para Steve, as barreiras são percebidas logo na comunicação interna entre os setores, que é altamente burocrática. Ele cita que para divulgar as ações do laboratório

por meio do setor de comunicação do tribunal, há que se passar por todo um trâmite burocrático e lento:

Você tem que mandar um *e-mail* com tanto tempo de antecedência para solicitar uma matéria, uma cobertura de um evento. Até um *post* no Instagram eles querem que seja mandado um *e-mail* com tanto tempo de antecedência.

Marie acrescenta que o laboratório precisar manter registro de todas as suas atividades – “tudo que a gente precisa fazer, a gente tem que deixar documentado. E isso está tomando muito tempo” – especialmente porque a equipe do laboratório é pequena e por isso passa muito tempo alimentando planilhas e preenchendo relatórios.

O acesso às principais ferramentas de trabalho também é dificultado pelas barreiras burocráticas da instituição. “É toda uma burocracia pra gente conseguir ter as ferramentas de trabalho básicas, que são os sistemas que a gente usa e os materiais. E nem são valores assim altos”, comenta Amelia.

O excesso de burocracias para tudo o que envolve despesas foi um relato frequente na fala dos entrevistados. Shirley explica que sempre tem muita dificuldade para conseguir a renovação das licenças da ferramenta Miro: “Eu quase paguei a licença. Porque eu não acreditava... Se eu estou dizendo que eu preciso é porque eu preciso... Teve que passar pelo Comitê de Informática para aprovarem”.

A rigidez dos procedimentos internos observada no relato dos entrevistados é citada por Zanoni (2019) como reflexo de uma atuação pautada estritamente dentro da legalidade, seguindo à risca as normas. Não é raro que iniciativas de mudança sejam paralisadas ou engavetadas enquanto aguardam por uma lei ou ato normativo que as discipline (Zanoni, 2019).

A mesma dificuldade é relatada por Margaret: “Para comprar o Miro, eu levei dois anos”. Ela conta que nesse processo teve que explicar várias vezes por que precisava da ferramenta e por que não poderia ser outra similar de uso gratuito.

E mesmo com apoio da administração central, a área de contratação foi extremamente resistente a fazer uma contratação por inelegibilidade porque eles têm medo de lá na frente, ter uma cobrança, uma prestação contas, então, é um problema cultural (Margaret).

O relato de Shirley e Margaret também é corroborado por Steve, que narra muita resistência por parte da administração em autorizar a compra de ferramentas de trabalho para o laboratório, mesmo sabendo que essas despesas são plenamente justificáveis.

A gente usa o Asana para gerenciamento de projetos, mas a gente usa a versão gratuita porque para a gente adquirir a versão paga tem que fazer uma licitação ou fazer com cartão corporativo, mas tem todo um receio, um drama, um dilema para usar o cartão corporativo e fazer a comprovação.

Unindo-se aos relatos anteriores, Ada acrescenta que mesmo quando já há autorização para a despesa, os pedidos se perdem ou ficam adormecidos nos caminhos da administração: “A gente ficou um tempão sem o Canva porque venceu a licença e o diretor não assinava o processo que foi aberto para a renovação. Aí ficamos sem, até o diretor assinar”. A realidade vivida por Ada é endossada por Amelia: “Por exemplo, a gente tinha uma licença vencendo agora em agosto. Eu comecei o processo em março/abril... E demora meses para aquilo sair”.

Além disso, Margaret relata que os trâmites internos às vezes são tão confusos que ela nem sabe a quem recorrer.

Eu já tive problema para comprar cabo HDMI [...]. Eu recebi as televisões que não vieram com os cabos. E aí eles [...] não decidiam entre eles se cabo HDMI é material de consumo, é material de informática, é material permanente, então ficou assim, um passando para o outro.

4.4.2.5 *Autonomia limitada*

A autonomia para definição de metas e métodos de trabalho é citada por Tõnurist, Kattel e Lember (2015) como um dos aspectos mais importantes de um laboratório de inovação. Para os autores, é o nível de autonomia que define a capacidade do laboratório de buscar inovações, conclusão essa que aparece no relato de Margaret: “O laboratório é sim uma caixinha dentro da administração, mas é separado. Ele tem que ter uma certa autonomia senão ele não vai funcionar”.

Quanto a esse ponto, a pesquisa mostrou que ainda há espaço para avanços. Identificou-se que os laboratórios de inovação do Judiciário dispõem de autonomia para os projetos desde que guardem convergência com os interesses da administração. “Não tem liberdade total [...] tem que ser relevante institucionalmente, tem que ter passado por algum filtro institucional”, reflete Shirley.

Shirley explica que como o laboratório está vinculado à gestão do órgão, é comum chegarem demandas encaminhadas pela alta administração, as quais acabam sendo priorizadas, embora haja um cuidado para que todas as solicitações sejam atendidas na medida do possível.

Existem questões que a direção do foro pede, questões que a presidência pede, e aí claro que essas são priorizadas. Na hora que falta gente, a gente vai ter que priorizar essas institucionais. E existem questões que são trazidas também pelos grupos de trabalho [...] então, a gente tenta fazer uma que vem de cima e uma que vem de baixo. A gente tenta mesclar. Então, a autonomia, tem e não tem (Shirley).

A prática de priorizar as demandas da alta administração também é a realidade trazida por Carol. “Se vinha da corregedoria, a gente não ia dizer não, tinha que fazer. [...] Veio da direção do foro também, vem de uma forma educada, mas vem como uma determinação”.

A necessidade de alinhar expectativas com a administração do órgão também aparece no relato de outros entrevistados. Amelia é enfática: “A gente não roda nenhum projeto sem autorização da direção”. Marie concorda: “A gente aprendeu que não vai mais gastar energia se não tiver o aval da direção”.

Embora seja desejável que um laboratório disponha de autonomia na seleção de seus projetos inclusive para permitir inovações disruptivas sem a interferência direta das estruturas organizacionais (Tönurist; Kattel; Lember, 2015), a pesquisa demonstrou que a autonomia dos laboratórios se dá no âmbito criativo e se limita, principalmente, à decisão sobre como conduzir seus projetos. “Autonomia a gente tem, mas é uma autonomia limitada a criar, a poder fazer coisas”, explica Marie. No que diz respeito ao poder de decidir qual demanda atender ou priorizar, há uma interferência maior da gestão do órgão: “A autonomia hoje ela tá mais restrita, diria que realmente não é qualquer projeto que chega, que a gente possa desenvolver”, completa Grace.

4.4.3 Escassez humana

Um elemento limitador não encontrado na revisão de literatura, mas fortemente destacado na pesquisa empírica é o que trata da carência de pessoas para atuar nos laboratórios. Se a inovação compreende atividades realizadas por pessoas (Valladares; Vasconcelos; Di Serio, 2014), e se são as pessoas essenciais em todas as etapas do processo de inovação no setor público (OCDE, 2014), é possível compreender o quanto a escassez humana impacta negativamente a atuação dos laboratórios.

Para Carol, “hoje o principal problema é falta de pessoal. [...] Não tem quem botar. [...] e a gente precisa de gente para trabalhar. O laboratório não funciona com uma pessoa só”.

A carência humana se reflete na capacidade de entrega do laboratório. Quanto menos pessoas designadas para atuar na unidade, menos oficinas serão realizadas e menos problemas da instituição serão resolvidos. “É muito ruim ter essa limitação de pessoal porque a gente tem que escolher matérias para rodar. Eu tenho que escolher problemas para resolver. Então sim, é ruim”, lamenta Shirley.

Dessa forma, avançando nos achados da literatura, a pesquisa empírica identificou que a escassez humana se configura numa das principais barreiras à inovação proposta pelos laboratórios, cujos principais elementos que contribuem para essa barreira são listados na sequência.

4.4.3.1 Poucas pessoas interessadas

Um dos fatores mapeados para a escassez humana nos laboratórios de inovação reside no fato de que há poucas pessoas interessadas na atividade, segundo apurou-se.

Para Ada, a falta de uma contrapartida por parte da administração, especialmente em benefício dos participantes voluntários, pode explicar o baixo interesse. “Eu vejo que as pessoas não se interessam porque a gente tem que acumular trabalho, não ganha nada, pelo contrário, às vezes ainda falam que você não faz nada, que você fica lá colando post-it” (Ada).

A escassez de pessoas interessadas implica um número menor de laboratoristas para revezar a participação em oficinas. Assim, as pessoas que são recrutadas para trabalhar acabam sendo sempre as mesmas, o que gera uma maior exaustão e conseqüentemente acarreta a perda do interesse em trabalhar. “A gente ia se revezando nos projetos. Depois, com o tempo, teve gente que foi removida, trocou de cidade, começou a ter muita coisa de trabalho e foi saindo das atividades do laboratório”, é o que comenta Amelia.

4.4.3.2 Falta de pessoas com dedicação exclusiva ao laboratório

Bastante conectada com o fator anterior, identificou-se que outro grande obstáculo que contribui para a escassez humana nos laboratórios reside no fato de que os laboratoristas e mesmo alguns integrantes fixos não atuam com dedicação exclusiva e necessitam acumular as atividades ordinárias com a atuação no laboratório.

Grace explica que “a gente tem vários laboratoristas, só que eles trabalham em outras áreas, eles são sob demanda, quando a gente tem algum laboratório específico, a gente chama”. A sistemática de trabalho descrita por Grace é adotada em todos os demais laboratórios pesquisados, como já foi abordado na seção que tratou da equipe integrante dos laboratórios.

Todavia, também foi descrito pelos entrevistados que essa dinâmica de atuação sob demanda não prevê o afastamento das atividades ordinárias. Quando convocados para auxiliar no laboratório, os servidores laboratoristas não são liberados de suas funções e precisam acumular ambas as atividades. Isso tem se mostrado uma barreira para a atuação dos laboratórios e contribui para a escassez humana, já que sobrecarrega demais os servidores que atuam como voluntários nos projetos.

Carol confirma que a excessiva carga de trabalho imposta aos laboratoristas voluntários é um grande obstáculo à inovação. Ela diz que

Quem está de voluntário é gente [...] que já está no extra para dar conta da própria unidade, aí não consegue e tem que fazer trabalho extra do extra para poder estar tocando projetos do laboratório que precisam de um pouco mais de tempo.

Amelia concorda. Ela relata que na equipe de laboratoristas do seu laboratório, há duas voluntárias que embora treinadas para atuar nas oficinas, não conseguem participar tanto porque “elas têm muita carga de trabalho, então de vez em quando elas conseguem se encaixar em alguma coisa do laboratório e dar uma mão”.

As barreiras são ainda maiores para os servidores que atuam nas varas, ou seja, na atividade-fim do Judiciário. Esses servidores quase sempre lidam com prazos legais e são cobrados em metas de produtividade, por isso, segundo Marie, acaba sendo mais fácil encontrar voluntários entre servidores da área administrativa.

Você pode ir, só que você tem que dar conta dos teus processos. É que nem eu. Eu viajo pela inovação, mas chega no final do dia eu tenho que assinar meus processos. Ninguém sai com prejuízo de jurisdição, o pessoal da vara. Por isso que eu digo que é mais fácil o pessoal do administrativo participar. Por que quem é o chefe? É o diretor [da instituição], e é ele que dá a liberação. E o trabalho do administrativo consegue ser melhor equacionado.

A fala de Marie é endossada por Amelia, ao relatar que os laboratoristas que atuam em vara acabam fazendo hora extra para conseguirem manter as metas de produtividade e não recebem nenhum tipo de contrapartida da administração por isso.

Os gestores dispensam, mas sem comprometer o trabalho que [os servidores] têm para fazer. Então se eles estão atuando no laboratório, em algum outro momento eles têm que fazer o que eles têm que fazer, não recebem dispensa dos compromissos...têm que manter as metas... por isso que muitos acabam fazendo hora extra... o pessoal que trabalha nos processos judiciais acaba trabalhando no laboratório de tarde, por exemplo, e depois de noite vai lá fazer as minutas dos processos, então é bem por amor à camisa mesmo (Amelia).

Na visão dos entrevistados, a realidade seria muito melhor caso houvesse a possibilidade de os laboratoristas atuarem com dedicação exclusiva ao laboratório pelo menos enquanto estiverem vinculados a algum projeto. É nesse sentido o relato de Grace:

A gente teria que realmente ter uma dedicação exclusiva ao laboratório para promover, de uma forma exponencial, teria que realmente se dedicar totalmente a isso e não é o que eu tenho visto. Muito difícil você ter uma pessoa que realmente tem uma dedicação exclusiva, com servidores exclusivos para desenvolver os projetos.

O desejo de Grace é compartilhado por Shirley. Para ela, a realidade da atuação dos laboratórios está muito aquém do que poderia ser entregue caso houvesse mais pessoas com dedicação exclusiva. Por isso os laboratórios acabam fazendo o que é possível, considerando as limitações atuais.

O ideal seria ter servidores só para isso. Funcionaria muito melhor, funcionaria para muito mais projetos, com muito mais agilidade. Mas não é porque não tem o ideal que a gente também não vai fazer. Então a gente vai levando conforme dá.

4.4.3.3 Resistência de chefias em liberar servidores para atuar no laboratório

Por fim, o último fator identificado que contribui para a escassez humana reside no comportamento das chefias mais imediatas dos servidores, que nem sempre são abertas à inovação. A participação dos servidores voluntários é totalmente dependente da autorização de seus superiores hierárquicos, o que nem sempre ocorre de forma tranquila.

Para que os servidores se ausentem de suas atividades ordinárias com a finalidade de participarem das oficinas do laboratório, Shirley explica que “a chefia do servidor normalmente não libera, normalmente não entende. A não ser que o problema seja dela. Entendeu? ‘Ah, o problema é meu, então sim, então eu quero’. Normalmente é assim”.

A resistência em liberar servidores para o laboratório também é fomentada pela necessidade de cumprir as metas de trabalho da unidade. “A gente sofre um pouco com

a liberação das varas, porque eles acabam acumulando o serviço. Porque a caixa de processos vai entrando, o E-proc vai entrando...” e por conta disso alguns gestores resistem em liberar servidores, como explica Marie.

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Neste capítulo discorreu-se sobre a análise e discussão dos resultados, com vista a responder à pergunta de pesquisa e fornecer a sustentação empírica para o problema de pesquisa ora proposto.

Os resultados do estudo revelaram dados importantes sobre a criação e atuação dos laboratórios de inovação, os quais, na amostra considerada, foram impulsionados pelo comportamento inovador de indivíduos envolvidos, especialmente servidores e magistrados. Também permitiram compreender a dinâmica de funcionamento desses laboratórios, incluindo sua estrutura e equipe de trabalho, evidenciando, assim, todos os desafios enfrentados.

Por fim, os resultados possibilitaram a identificação das principais barreiras e impulsionadores da inovação que exercem impacto direto na atuação dos laboratórios. Isso amplia a compreensão dos desafios enfrentados por essas instituições, oferecendo dados e elementos aptos subsidiar decisões organizacionais mais embasadas. Ademais, contribui para a melhoria da eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados por estes laboratórios.

Na sequência, serão apresentadas as considerações finais do estudo, juntamente com recomendações para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como principal objetivo investigar quais fatores influenciam na atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário brasileiro. O estudo envolveu a confluência de compreensões sobre inovação no setor público, laboratórios de inovação e governança do Poder Judiciário, com enfoque nos elementos facilitadores e limitadores ao processo de inovação dentro das organizações de Justiça.

A fim de responder à questão de pesquisa sobre os **fatores que influenciam na atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário**, optou-se por uma pesquisa qualitativa, de cunho empírico e coleta de dados realizada a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com integrantes desses laboratórios. As narrativas dos participantes descreveram experiências e vivências que convergiram para que a pergunta de pesquisa pudesse ser respondida. A análise dos dados foi realizada mediante a análise temática.

Os resultados encontrados confirmam que os objetivos propostos, tanto o geral quanto os específicos, foram atingidos. A revisão de literatura contribuiu para construir a base conceitual da pesquisa, evidenciando autores e estudos relevantes para o problema em questão. Por meio da revisão teórica constatou-se haver poucos trabalhos sobre o tema desta dissertação, embora se observe o crescente interesse por parte da comunidade acadêmica.

Quanto ao objetivo específico de **“compreender o processo de criação e atuação dos laboratórios de inovação”**, os resultados demonstraram que o processo de criação dos laboratórios de inovação no Judiciário não iniciou por vontade institucional, mas por iniciativa de servidores e magistrados simpatizantes da causa. Além disso, observou-se que a falta de compreensão sobre o papel desses laboratórios dentro da instituição impacta diretamente na sua capacidade de gerar inovação.

Quanto ao objetivo específico de **“analisar a estrutura, equipe e métodos de trabalho dos laboratórios de inovação”**, constatou-se que a estrutura dos laboratórios é, em regra, enxuta, formada por equipes pequenas e dependentes da participação de voluntários. A maioria dos laboratórios dispõe de espaço físico próprio e há uma preocupação de que esse ambiente seja o mais diferenciado possível dos demais ambientes da instituição. Embora seja recomendável a existência de um espaço, os laboratórios já transcenderam a esfera física e adaptaram-se muito bem ao ambiente on-line, especialmente impulsionados pela necessidade diante da pandemia da covid-19.

Nesse sentido, as novas tecnologias são bem-vindas, mas não limitam a atuação do laboratório.

Em relação à força de trabalho, apurou-se que os laboratórios são compostos por participantes fixos e eventuais, alguns deles com dedicação exclusiva, mas a grande maioria sem exclusividade. Não se identificou um padrão único para a forma de seleção dos integrantes, e deles não se espera que disponham de habilidades muito específicas ou complexas, apenas que tais habilidades sejam convergentes com a inovação, como estar aberto ao novo, ser curioso e ter aptidão para o trabalho em grupo.

No que diz respeito ao objetivo específico de **“identificar aspectos que auxiliam os laboratórios de inovação a contribuírem para a inovação do Poder Judiciário”**, a pesquisa identificou como principais indutores da inovação a disseminação de valores como horizontalidade e colaboração, o patrocínio das lideranças e a entrega de resultados positivos.

Nesse ponto, a grande contribuição da pesquisa empírica que permitiu avançar nos achados da literatura destaca a figura do juiz coordenador como a principal liderança patrocinadora dos laboratórios de inovação do Judiciário. Por serem os ambientes de Justiça espaços ainda bastante conservadores e hierarquizados, faz-se necessária a presença de uma autoridade atuando como protetora do laboratório, ao mesmo tempo articulando apoio político e lutando por melhores condições de estrutura e recursos.

Foram também identificados como elementos facilitadores o trabalho em equipe, que fortalece e une os indivíduos em prol de um sentimento de coletividade; a rede de apoio criada pelos próprios laboratórios, muito mais efetiva na proposta de disseminar boas práticas e promover integração do que as redes oficiais; e o resgate do propósito, que embora se manifeste no campo individual, contribui para o engajamento e motivação das pessoas e acaba por refletir em benefícios para a própria instituição.

Por fim, quanto ao objetivo específico de **“identificar aspectos que limitam a contribuição dos laboratórios de inovação para a inovação do Poder Judiciário”**, o principal resultado desvelado na pesquisa refere-se à escassez de recursos humanos como elemento que limita a contribuição dos laboratórios de inovação. Nesse aspecto, a pesquisa identificou que a própria governança das instituições de Justiça contribui para afastar potenciais interessados, na medida em que não oferece contrapartida, tampouco benefícios para além do trabalho extra e não remunerado.

Também representam barreiras a cultura organizacional, caracterizada como burocrática, hierarquizada, conservadora e resistente a mudanças, bem como a postura

das lideranças e gestores, que ficam por pouco tempo no cargo e não incentivam a cultura da inovação. Há ainda o risco, bastante presente, de o laboratório ser usado para legitimar o interesse pessoal de alguns desses gestores.

Todos esses achados contribuem para o avanço das pesquisas em inovação nas organizações de Justiça uma vez que revelam resultados não contemplados na revisão teórica. Como implicações práticas, os resultados obtidos por esta pesquisa proporcionam um diagnóstico preliminar da gestão da inovação no Poder Judiciário, apontando dificuldades enfrentadas, bem como pontos a serem aprimorados. Nesse sentido, o presente estudo pode fornecer dados aptos a subsidiar decisões estratégicas no âmbito da gestão da inovação nas organizações de Justiça.

Como limitações, cita-se o número restrito de entrevistados, composto por nove pessoas, e o fato de não ter sido possível entrevistar participantes de todas as regiões brasileiras, o que traria mais diversidade aos dados obtidos. Ainda, ressalta-se que o estudo foi conduzido tendo como norte o objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa, o que excluiu dos resultados os achados que não tivessem relação com o escopo do trabalho.

Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar o espectro de entrevistados, de modo a incluir participantes de todas as regiões brasileiras a fim de proporcionar uma compreensão mais completa do fenômeno em estudo. Recomendam-se aprofundamentos de natureza interdisciplinar em relação ao papel das lideranças nos ambientes de inovação em organizações de Justiça, visto que a presente pesquisa descortinou um universo de possibilidades quanto ao tema. No âmbito das pesquisas de abordagem qualitativa, recomendam-se estudos que investiguem questões de gênero e protagonismo feminino nos ambientes de inovação para o Judiciário, hipótese aventada diante do fato de que a imensa maioria dos participantes desta pesquisa foi do sexo feminino.

5.1 RELATO DA PESQUISADORA

Concluída esta jornada, venho, em primeira pessoa, escrever algumas palavras finais. Palavras que, na verdade, não são só minhas, mas relatos sinceros que ouvi de cada entrevistado e quis deixar registrado aqui para mim, para eles e para a posteridade.

Durante toda a condução desta pesquisa mantive a neutralidade necessária para não deixar que o meu viés de servidora interferisse nos meus resultados enquanto

pesquisadora. Ao mesmo tempo em que tenho a tranquilidade de confirmar que consegui, não poderia deixar de dizer que fui profundamente tocada. Saio desta jornada feliz por ter encontrado os meus iguais, pessoas que, como eu, acreditam num Judiciário diferente e melhor.

Esta pesquisa foi um resgate de propósitos. Para os participantes, de lutar pela inovação; para mim, de dar voz a essas pessoas.

Por isso, como mensagem final, escolhi alguns trechos dos relatos dos entrevistados que mais me impactaram e quis compartilhar as lições que aprendi com cada um deles.

Com Hedy, aprendi o valor da gentileza:

A inovação é uma cultura nova dentro do Judiciário. Então a gente não pode desistir [...] o meu lema aqui é: exerçam a gentileza! É difícil, às vezes realmente enche o saco a gente querer resolver uma coisa e não conseguir... Mas a gente tem que se manter firme porque é um processo. A construção da cultura é um processo.

Com Steve, descobri que o incômodo nos motiva a ir além:

A inovação para mim é uma dor constante porque eu sou um eterno incomodado. [...] Eu estou sempre incomodado com o que está acontecendo ao meu redor. Nem sempre eu sei o que fazer para mudar, mas eu gosto de estar num ambiente em que as pessoas estão trabalhando para mudar e estão abertas a escutar sugestões.

Com Marie, entendi que os líderes também buscam a sua dose de motivação:

O nosso trabalho hoje no Judiciário é um trabalho cansativo [...] quando eu passei no concurso, eu achei que eu só ia resolver os problemas dos outros, mas hoje eu passo metade do meu dia tendo que fazer conta, tendo que fazer BacenJud [...] O nosso trabalho é um trabalho interessante, mas ele é enfadonho, muitas das vezes. Eu vejo no trabalho do laboratório aquele respiro, sabe?

Com Ada, compreendi o quanto é importante se sentir parte de algo maior:

Saber que dá pra ter uma ideia e ser ouvida... [...] sentir que o seu envolvimento vai ter frutos... porque às vezes a gente não enxerga o nosso papel na instituição [...] parece que o que você tá fazendo não tem relevância nenhuma. E aí a gente se sente melhor, mais feliz... vendo que eu participei de uma oficina e aquilo ali gerou algo [...] você vê que você tá fazendo o seu trabalho ficar melhor... Então pra mim despertou um gosto de novo pelo trabalho, uma nova vontade de trabalhar.

Com Grace, constatei a importância de se preparar para o futuro:

Nem todo juiz é preparado para ser administrador... Hoje em dia não é mais como era no passado em que você mais recebia os processos, assinava e estava tudo bem. Passou a ser muito complexo você administrar porque é

escassez humana, escassez orçamentária, então você tem que estar preparado para enfrentar isso [...] eu acho que tem que ter pessoas pensando no futuro. Como vai ser a Justiça daqui a dez anos? [...] Pra gente não ficar pra trás mesmo, pra Justiça não acabar [...] e depois a gente ficar pensando 'por que isso aconteceu?' Porque nós éramos ineficientes e atrasados.

Com Margaret, entendi que as mudanças são lentas, mas são possíveis:

O laboratório é esse lugar onde você consegue plantar a sementinha da mudança [...] você não muda a cultura, não muda uma instituição centenária do dia pra noite, mas uma vez eu ouvi de alguém que a inovação é a 'acupuntura social'. Você mexe um ponto aqui, um ponto ali, isso vai irradiando [...] vai mudando o modelo mental, o jeito de pensar, e tira as pessoas das caixinhas [...] eu reclamo, reclamo, mas eu não desisto!

Com Amelia, descobri que é preciso ter coragem para romper o ciclo:

Um pouco das dores que os laboratórios têm é que a gente ouve às vezes coisas como: 'ah, eles ficam lá só colando post-it e dando risada'. Desmerecendo, invalidando o nosso trabalho, todo o nosso esforço... porque inovar não é fácil, né? A gente é a pedrinha no sapato porque a gente aponta o que está errado, o que tem que mudar, o que demanda esforço. E nem sempre a instituição está pronta pra isso.

Com Carol, vi que é possível redescobrir-se e reinventar-se:

O que nos une é esse descontentamento... descontentamento com aquilo que não está bom, sabe? Saber que dá pra fazer melhor, deve ter um jeito, então vamos lá, vamos procurar! [...] eu descobri que eu gosto muito de gente [...] e juntar essas duas partes de mim parecia que eram caixinhas diferentes... na Justiça eu era analista [...] e fora eu fazia outras coisas. Aqui parece que eu consigo juntar, eu consigo ser mais inteira [...] eu acho que a gente sai melhor do que entra.

Com Shirley, entendi que não há recompensa maior do que a realização de um propósito:

O laboratório de inovação trouxe tanto propósito... a pessoa descobriu por que ela estava no Judiciário, ela não tinha a menor ideia, daí ela descobriu. [...] Durante a pandemia a gente estava todo mundo meio perdido, mas a gente trabalhou incessantemente [...] e eu nunca pedi nada. Eles já marcavam porque eles já tinham necessidade [...] foi uma dedicação genuína, que em tese tu não espera do servidor público, porque o servidor público tem aquela fama de ser uma pessoa burocrata. Mas não, ao contrário, o laboratório de inovação é um antídoto para isso [...] não é uma meta institucional, que o teu chefe te deu. É uma meta tua, pessoal, de realização.

REFERÊNCIAS

ALBURY, David. Fostering innovation in public services. **Public money and management**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.

BAREGHEH, Anahita; ROWLEY, Jennifer; SAMBROK, Sally. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management decision**, [s. l.], v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's Handbook of leadership: theory, research & managerial applications**. Subsequent edition ed. New York: Free press, 23 jul. 1990.

BOCHENEK, Antônio César; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Rede de inovação do Poder Judiciário brasileiro: histórico dos laboratórios de inovação na justiça federal e a relação com os objetivos de desenvolvimento sustentável. **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 8, n. 47, p. 23-32, jun. 2021.

BORDONI, Jovina d'Avila; TONET, Luciano. Inovação e tecnologia no Judiciário. **THEMIS: Revista da Esmec**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 151-170, 2020.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. *In*: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília, DF: IPEA, 2017. p. 145-164.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Versão compilada. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. **Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm. Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal**. Brasília, DF: STF, 2023. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoRegimentoInterno/anexo/RISTF.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 3ª Região. Seção Judiciária de São Paulo. **Portaria n. 10, de 31 de maio de 2016**. Inicia o Programa de Gestão da Inovação (iNovaJusp) e institui o Laboratório de Gestão e Inovação (iJuspLab) da Justiça Federal - Seção Judiciária de São Paulo. São Paulo: TRF3, 2016. Disponível em: https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/ijusplab/atos_normativos/PortariaDFOR.10.2016.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARAES, Tomas Aquino. Dimensions that influence the innovation process in justice organizations. **Innovation & Management Review**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 215-231, 2020.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos Ebape**, [s. l.], v. 17, p. 173-184. 2019.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil. *In: CAVALCANTE, Pedro et al. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília, DF: IPEA, 2017. p. 249-260.*

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar, mas por quê? *In: CAVALCANTE, Pedro et al. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília, DF: IPEA, 2017. p. 15-32.*

CAVALCANTE, Pedro; GOELLNER, Isabella de Araújo; MAGALHÃES, Amanda Gomes. Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil. *In: CAVALCANTE, Pedro (org.). Inovação e políticas: superando o mito da ideia. Brasília, DF: IPEA, 2019. p. 315-340.*

CAVALCANTE, Pedro; MENDONÇA, Letícia; BRANDALISE, Isabella. Políticas públicas e *design thinking*: interações para enfrentar desafios contemporâneos. *In: CAVALCANTE, Pedro (org.). Inovação e políticas: superando o mito da ideia. Brasília, DF: IPEA, 2019. p. 29-52.*

COELHO, Alexandre Zavaglia. Tecnologia e design na justiça brasileira: o pioneirismo do iJusLab. *In: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JÚNIOR, Paulo Cezar (coord.). Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário. São Paulo: Blucher, 2019. p. 211-222.*

CNJ. Agenda 2030. **CNJ**: Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, c2023a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/agenda-2030/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

CNJ. **Portaria n. 119, de 21 de agosto de 2019**. Institui o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2019. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria_119_21082019_22082019154612.pdf. Acesso em: 21 jun. 2023.

CNJ. **Laboratórios de Inovação**: histórias de transformação do Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/07/Caderno-Liods-Relat%C3%B3rio-Laborat%C3%B3rios-de-Inova%C3%A7%C3%A3o-21.06.2021.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2023.

CNJ. Quem somos. **CNJ**: Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, c2023b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

CNJ. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 19 out. 2022.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa & projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRIADO, J. Ignácio *et al.* Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts. **International Journal of Public Administration**, Madrid, v. 44, n. 6, p. 451-464, fev. 2021.

CUPOLILLO, Catarini Vezetiv *et al.* Poder Judiciário brasileiro: laboratórios de inovação e a Agenda 2030 da ONU. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 48, p. 289-300, 2021.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**, [s. l.], v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

DOURADO, Gabriela. *Design thinking*: por que utilizar? In: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JÚNIOR, Paulo Cezar (coord.). **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário. São Paulo: Blucher, 2019. p. 79-94.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. **Design Science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRUMMOND DE ANDRADE, Carlos. **O Aveso das Coisas**: Aforismos. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Record: 1990.

FUGLSANG, Lars *et al.* Living labs for public sector innovation: An integrative literature review. **Administrative Sciences**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 58, 2021.

FUGLSANG, Lars; HANSEN, Anne Vorre. Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. **Research Policy**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 104390, 2022.

GIESKE, Hanneke; VAN BUUREN, Arwin; BEKKERS, Victor. Conceituando a capacidade inovadora pública: uma estrutura para avaliação. **The Innovation Journal**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 1, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GOMES, Anderson da Silva *et al.* Boas práticas de gestão e inovação na governança de tribunais. **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 8, n. 48, p. 220-235, 2021.

GORDON, Angela; YUKL, Gary. The future of leadership research: challenges and opportunities. **German Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 359-365, 2004.

GREGÓRIO, Alvaro. Um laboratório de inovação no judiciário: porque e o que. *In*: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JÚNIOR, Paulo Cezar (coord.). **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019. p. 59-78.

HANSEN, Morten; BIRKINSHAW, Julian. The innovation value chain. **Harvard business review**, [s. l.], v. 85, n. 6, p. 121, 2007.

ISIDRO FILHO, Antônio; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun. 2010.

KOCH, Per; HAUKNES, Johan. Innovation in the public sector. **On innovation in the public sector: today and beyond**. Oslo: NIFU STEP, 2005.

LIMA, Caio Moysés de. Introduzindo a cultura de inovação tecnológica no poder judiciário: a experiência do IjuspLab. *In*: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JÚNIOR, Paulo Cezar (coord.). **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019. p. 127-210.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valdevez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma. O paradoxo da reforma do judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 893-912, nov./dez. 2016.

LOVERRA, Elaine. Design do laboratório: arquitetura, características, mobiliário. *In*: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JÚNIOR, Paulo Cezar (coord.). **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019. p. 113-126.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCGANN, Michael; WELLS, Tamas; BLOMKAMP, Emma. Innovation labs and co-production in public problem solving. **Public Management Review**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 297-316, 2021.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antonio. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. **Future Studies Research Journal: trends and strategies**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 355-378, 2020.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. Innovation in the public sector. **Strategy Unit, Cabinet Office**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 40, 2003.

NEVES JÚNIOR, Paulo Cezar. IJUSPLAB: origem, evolução e perspectivas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário. *In*: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JÚNIOR, Paulo Cezar (coord.). **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019. p. 95-112.

OCDE. **Fostering innovation in the public sector**. Paris: OCDE, 2017.

OCDE. **Innovating the public sector: from ideas to impact**. Paris: OCDE, 2014.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. São Paulo: FINEP, 2006.

OLAVO, Antonio Vagner Almeida *et al.* Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 89-115, 2022

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de; SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner dos. Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. *In*: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília, DF: IPEA, 2017. p. 33-42.

POMBO, Olga; LEVY, Teresa; GUIMARÃES, Henrique M. **A interdisciplinaridade: reflexão e experiência**. Lisboa: Texto, 1993.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília, DF: ENAP, 2020.

SANTOS, Luana Ferreira dos; SANO, Hironobu; SOUZA, Washington José de. Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Revista eletrônica Gestão & Sociedade**, [s. l.], v. 13, n. 35, p. 2870-2900, maio/ago. 2019.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHUURMAN, Dimitri; TÕNURIST, Piret. Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. **Technology Innovation Management Review**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 7, 2017.

SILVA FILHO, Antônio Isidro; CARNEIRO, Dayse Karenine de Oliveira; COELHO, Fernando de Souza. Inteligência artificial aplicada a gestão da inovação no setor público. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 156., 2022. **Anais [...]** [S. l.]: EnANPAD, 2022.

SMITH, Marisa *et al.* Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of innovation management**, [s. l.], v. 12, n. 04, p. 655-676, 2008.

SOUSA, Marcos de Moraes; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 321-344, 2014.

TÕNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Discovering innovation labs in the public sector. Discovering Innovation Labs in the Public Sector. **Technology Governance and Economic Dynamics**, [s. l.], n. 61, p. 1-36, 2015.

TÕNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? **Public Management Review**, [s. l.], v. 19, n. 10, p. 1455-1479, 2017.

TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: using the past and present to explore the future. **Human resource development review**, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução n. 71, de 28 de junho de 2022**. Revisão do Regimento do Programa de Pós-graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2022. Disponível em: <https://ppgtic.paginas.ufsc.br/files/2014/03/Regimento-PPGTIC-2022.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação: Recent submissions. **Repositório Institucional da UFSC**, Florianópolis, c2022. Disponível em: <https://ppgtic.paginas.ufsc.br/files/2014/03/Regimento-PPGTIC-2022.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de; DI SERIO, Luiz Carlos. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 18, p. 598-626, 2014.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. [s. l.]: Pearson, 2013.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**, 9/e. [India]: Person, 1981.

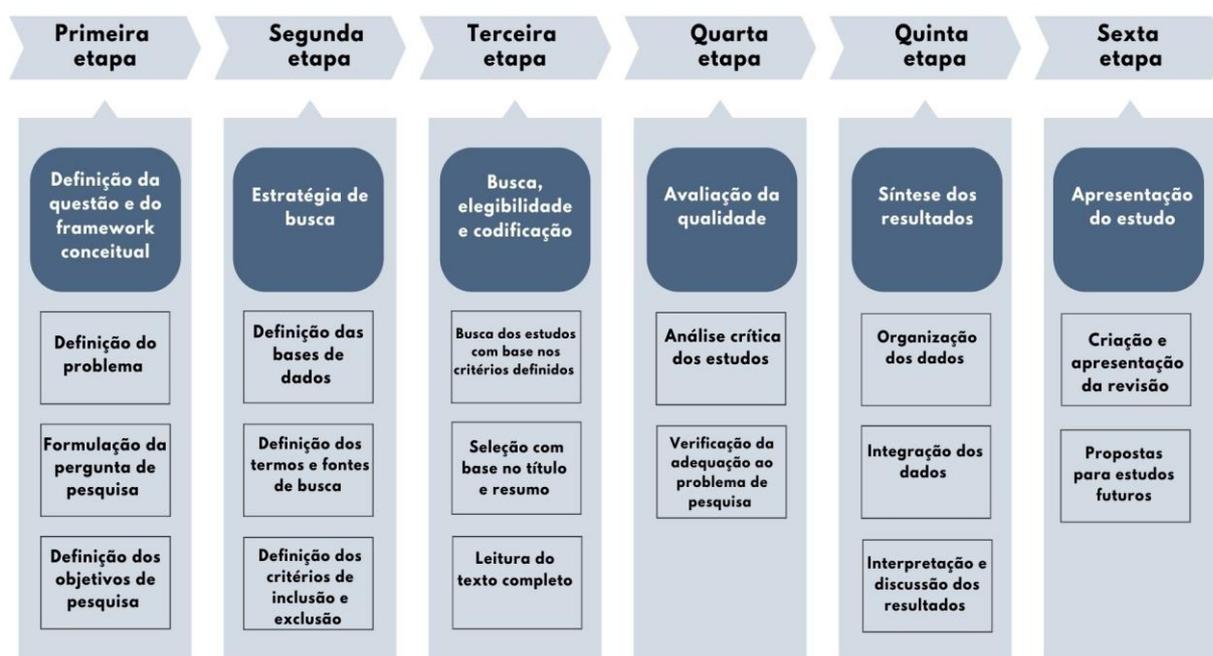
ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público. *In*: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JÚNIOR, Paulo Cezar (coord.). **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário. São Paulo: Blucher, 2019. p. 41 -58.

APÊNDICE A – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A REVISÃO DE LITERATURA

Esta dissertação é fundamentada em uma revisão integrativa da literatura. A revisão integrativa permite revisar, discutir e sintetizar a literatura a respeito de um tema de forma integrada, para que novas estruturas e perspectivas sobre o tema sejam geradas (Torraco, 2016).

Para tanto, a pesquisa foi desenhada segundo as etapas previstas por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) e é ilustrada pela Figura 8.

Figura 8 – Etapas da pesquisa



Fonte: da autora, adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).

Na fase inicial da pesquisa (**primeira etapa**), teve-se o intuito de buscar maior familiaridade com o tema para que se pudesse definir a questão problema. Foram realizadas leituras exploratórias para possibilitar a apropriação dos construtos teóricos por parte da pesquisadora, bem como a definição dos objetivos da pesquisa.

Estabelecidos os limites da pesquisa, a **segunda etapa** tratou de executar a estratégia de busca nas bases de dados. A partir da pergunta de pesquisa e das leituras exploratórias, foram definidas as seguintes palavras-chave para compor a *string* de buscas, descritas no Quadro 12.

Quadro 12 – Detalhamento da estratégia de busca

	Assunto e sinônimos em português	Assunto e sinônimos em inglês	Assunto e sinônimos em espanhol
Assunto 1	Laboratório de inovação	Living lab, i-lab, i-labs	Laboratório de innovación
Assunto 2	Inovação	Innovation	Innovación
Assunto 3	Administração pública	Public innovation, public administration	Administración publica
Assunto 4	Poder Judiciário	Judiciary	Judicial

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Foram definidos como critérios de inclusão: trabalhos escritos nos idiomas inglês, português e espanhol, publicados com texto completo e nos últimos dez anos.

Por tratar-se de um tema recente, optou-se por realizar uma busca ampla, em que se elegeu cinco bases de dados de conteúdo interdisciplinar: *Academic Search Premier, Scielo, Scopus, Web of Science e Proquest Dissertations and Thesis*.

A **terceira e quarta etapas** consistiram na busca efetiva de trabalhos científicos que atendessem aos critérios pré-estabelecidos, bem como na avaliação minuciosa da qualidade dos artigos e adequação ao problema de pesquisa. Na primeira revisão, realizada em outubro de 2022, foram encontradas 96 publicações. Na sequência, foi utilizado o aplicativo *Rayyan* (*rayyan.ai*) para eliminar trabalhos duplicados, tendo sido excluída 1 (uma) publicação. Após a leitura dos títulos, resumo e palavras-chave, obtiveram-se 10 trabalhos, os quais foram mantidos após a leitura completa. Essa etapa é representada no Quadro 13.

Quadro 13 – Resultados da busca nas bases de dados

Crítérios	Resultados das bases de dados						Excluídos	Total
	ASP	Scielo	Scopus	WOS	PDT	Recuperados		
Inclusão das palavras-chave	02	0	27	07	60	96	86	10
Idiomas inglês, português, espanhol								
Artigos, teses e dissertações								
Data de publicação 2012-2022								
Texto completo disponível								

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Após a análise detalhada dos 10 arquivos selecionados, foram identificadas publicações citadas na bibliografia desses trabalhos com alto potencial de convergência com o presente estudo. Também foram acrescentadas novas palavras-chave à *string* de buscas, reconhecidas a partir da leitura da primeira revisão de literatura.

Assim, foi realizada uma segunda revisão, em novembro de 2022, com inclusão das palavras: “*innovation labs*”; “*service innovation*”; “*judicial administration*” e “*innovation in justice*”. A busca foi efetuada apenas na base *Scopus*, escolhida por ter sido a que mais reportou resultados na primeira revisão, e também por seu alto grau de confiabilidade. Aplicados os mesmos critérios de inclusão e exclusão da primeira busca, foram encontrados 165 artigos. Da leitura do título, resumo, palavra-chave e texto, foram incluídos 12 artigos ao portfólio, totalizando 22 publicações.

O resultado final com a soma das duas etapas da estratégia de busca é representado no Quadro 12.

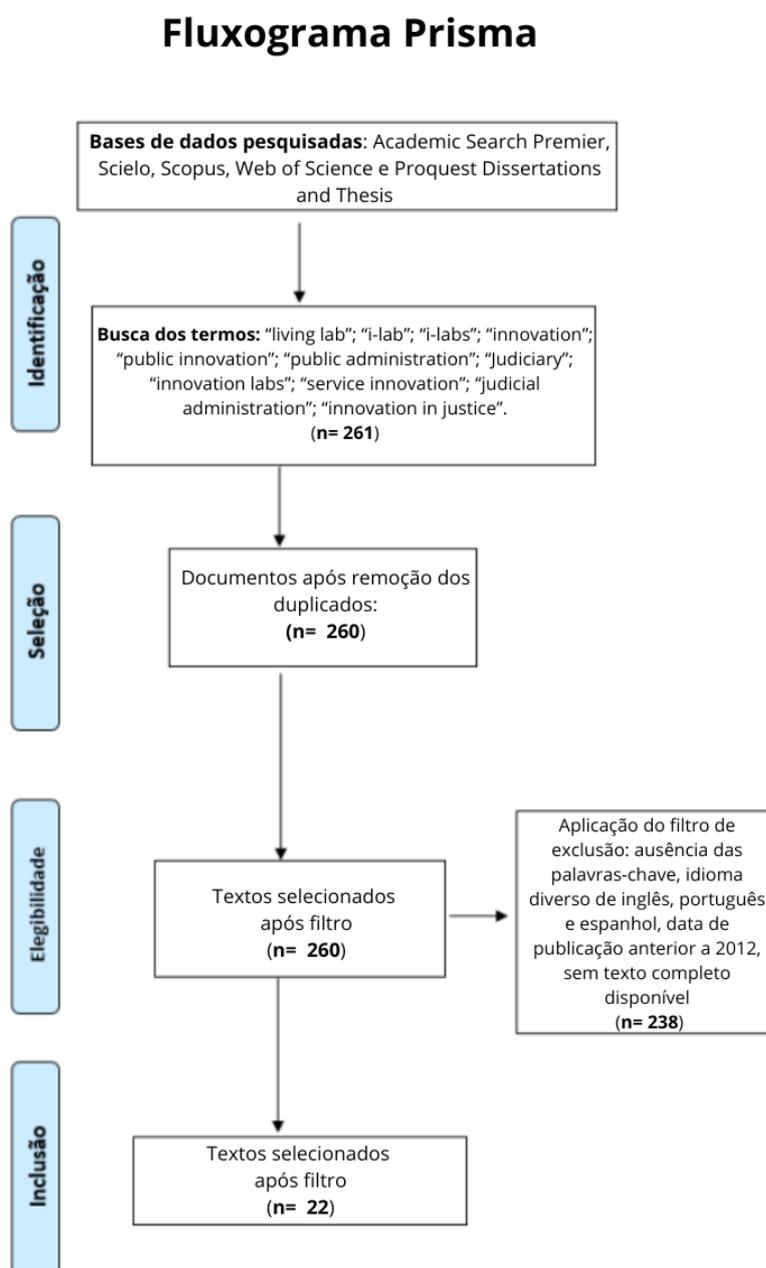
Quadro 14 – Resultado final da busca nas bases de dados

Critérios	Resultados das bases de dados						Excluídos	Total
	ASP	Scielo	Scopus	WOS	PDT	Recuperados		
Inclusão das palavras-chave	02	0	192	07	60	261	239	22
Idiomas inglês, português, espanhol								
Artigos, teses e dissertações								
Data de publicação 2012-2022								
Texto completo disponível								

Fonte: elaborado pela autora (2022).

O Fluxograma Prisma da revisão integrativa é representado pela Figura 9.

Figura 9 – Fluxograma prisma



Fonte: elaborado pela autora (2023).

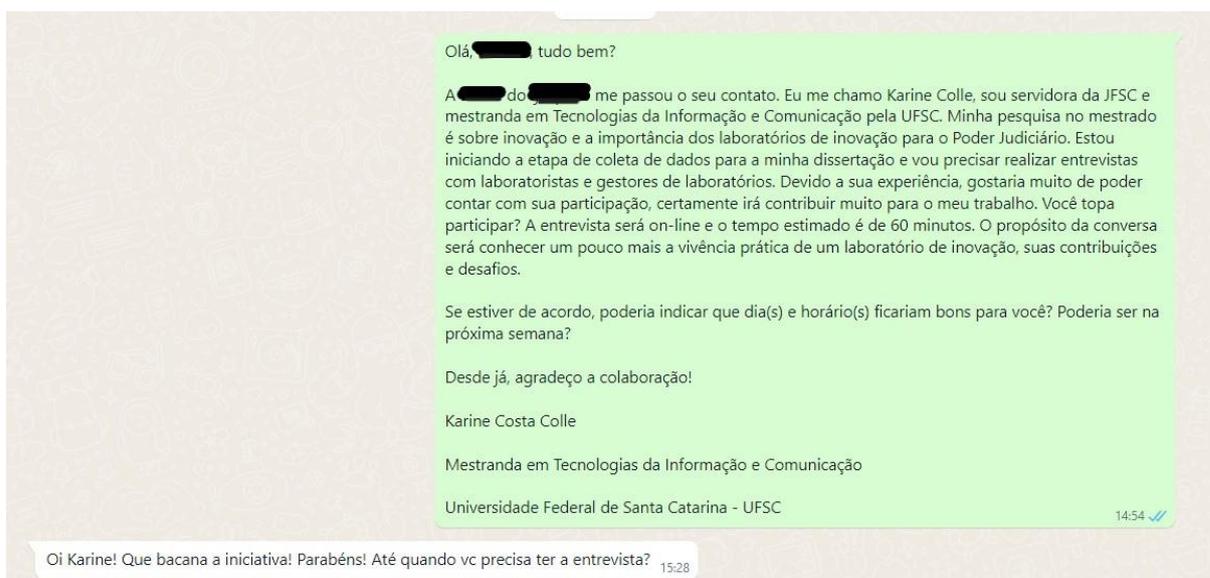
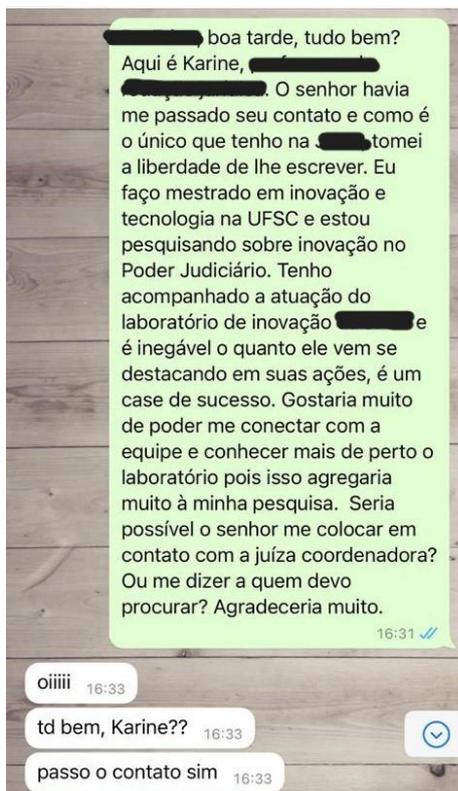
Os 22 artigos selecionados para a pesquisa foram lidos e interpretados na sua integralidade, cujos resultados foram sintetizados na **quinta etapa**. Por fim, a **sexta etapa** consistiu na apresentação do referencial teórico. A lista dos documentos válidos para a pesquisa é apresentada no Quadro 15.

Quadro 15 – Lista dos documentos válidos para a Revisão da Literatura

Autor(a)/Ano	Título	Publicação
Cupolillo <i>et al.</i> (2021)	Brazilian Judiciary: innovation laboratories and the UN 2030 agenda	Humanidades & Inovação
Gomes <i>et al.</i> (2021)	Best management practices and innovation in courts governance	Humanidades & Inovação
Bochenek e Zanoni (2021)	Innovation network of the Brazilian judicial power: history of innovation laboratories in the federal justice and the relationship with sustainable development goals	Humanidades & Inovação
Netten <i>et al.</i> (2018)	Legal logistics: a framework to unify data centric services for smart and open justice	International Journal of E-planning research
Criado <i>et al.</i> (2021)	Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts	International Journal of Public Administration
McGann, Wells e Blomkamp (2021)	Innovation labs and co-production in public problem solving	Public Management Review
Tõnuris, Kattel e Lember (2017)	Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?	Public Management Review
Fuglsang <i>et al.</i> (2021)	Living labs for public sector innovation: an integrative literature review	Administrative Sciences
Souza e Guimarães (2017)	The adoption of innovations in Brazilian labor courts from the perspective of judges and court managers	Revista de Administração
Castro e Guimarães (2020)	Dimensions that influence the innovation process in justice organizations	Innovation & Management Review
De Vries, Bekkers e Tummers (2016)	Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda	Public Administration
Gieske, Van Buuren e Bekkers (2016)	Conceptualizing public innovative capacity: a framework for assessment	The innovation Journal
Montezano e Isidro (2020)	Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora	Future Studies Research Journal

Fuglsang e Hansen (2022)	Framing improvements of public innovation in a living lab context: processual learning, restrained space and democratic engagement	Research Policy
Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014)	Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura	Revista de Administração Contemporânea
Schuurman e Tõnurist (2017)	Innovation in the Public Sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs	Technology Innovation Management Review
Lima, Fraga e Oliveira (2016)	O paradoxo da reforma do judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho	Revista de Administração Pública
Olavo <i>et al.</i> (2022)	Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha	Revista de Gestão de Projetos
Santos, Sano e Souza (2019)	Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro	Revista eletrônica Gestão & Sociedade
Souza e Guimarães (2014)	Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas	Revista de Administração e Inovação
Paulin e Welzer (2015)	Towards a sustainable system for non-bureaucratic government	PQDT
Ystrom <i>et al.</i> (2013)	Managerial practices for open innovation collaboration: authoring the Spaces “in between”	PQDT

APÊNDICE B – MODELOS DE MENSAGENS PARA ENTREVISTA – ESTRATÉGIA “BOLA DE NEVE”



APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar de uma das etapas de campo da pesquisa: **Inovação no Poder Judiciário: o potencial transformador dos laboratórios de inovação**, realizada pela mestrandia KARINE COSTA COLLE do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Você foi selecionado(a) intencionalmente e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com o programa de Pós-Graduação.

O objetivo deste estudo é compreender como os laboratórios de inovação contribuem para a inovação no Poder Judiciário.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas que procurarão captar o entendimento dos entrevistados sobre o tema da pesquisa.

As informações obtidas durante esta pesquisa serão confidenciais. Apenas a pesquisadora, sua orientadora e coorientador terão acesso aos dados, os quais serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação dos participantes serão modificados.

Com sua participação, você estará contribuindo de forma singular para o avanço desta pesquisa.

Você está recebendo este termo onde constam e-mail e endereço institucional da pesquisadora e sua orientadora. Com eles, você poderá, a qualquer momento, tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Pesquisadora:
Mestranda Karine Costa Colle
E-mail: karinecostacolle@gmail.com
Telefone: (48) 98426-2085

Professora Orientadora:
Dra. Solange Maria da Silva
E-mail: solange.silva@ufsc.br

Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)
Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde – UFSC – Campus Araranguá
Rodov. Gov. Jorge Lacerda, 3201
Jardim das Avenidas
Araranguá/SC
E-mail: ppgtic@contato.ufsc.br
Telefone: (48) 3721-6944
Site: <https://ppgtic.ufsc.br/>

Declaro que entendi as informações relativas à pesquisa da mestrande Karine Costa Colle e aceito voluntariamente participar como entrevistado(a), bem como autorizo a gravação da entrevista.

Nome/Assinatura/Data:

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista semiestruturada

Apresentar-se ao entrevistado.

Informar o objetivo da pesquisa e o propósito da entrevista.

Reafirmar a garantia de anonimato dos respondentes.

Colher assinatura no termo de consentimento livre e esclarecido.

Informar que a entrevista será gravada e iniciar a gravação.

Dimensões/objetivos	Perguntas
<p>1. Espaço físico e ambiente. Identificar se o ambiente do laboratório é planejado de modo a facilitar a criatividade e colaboração.</p>	<p>1.1. Como é o espaço físico do laboratório? Possui ambiente próprio ou compartilhado? É separado das varas? 1.2. Quais são os equipamentos necessários, recursos, móveis etc., para o laboratório operar? 1.3. A estrutura fornecida e o ambiente contribuem para a criatividade e o trabalho em equipe? Poderia dar exemplos? 1.4. Caso não, o que poderia ser melhorado?</p>
<p>2. Metodologias. Ferramentas de trabalho e uso de tecnologias. Identificar métodos de trabalho do laboratório.</p>	<p>2.1. Como vocês trabalham no laboratório? Quais recursos e metodologias utilizam? <i>Design thinking</i>? Oficinas? 2.2. Quais recursos tecnológicos são mais relevantes para o trabalho com inovação? 2.3. De que forma o uso de tecnologias impacta na atuação do laboratório?</p>
<p>3. Pessoas. Identificar se há limitação de recursos humanos e se a equipe possui habilidades para inovação.</p>	<p>3.1. O laboratório possui equipe própria? A equipe trabalha cumulando atividades? Como se deu o processo de seleção/definição da equipe de trabalho? (é por habilidades? É por tempo de serviço? É por iniciativa própria?) 3.2. Como é feita a capacitação da equipe de trabalho? Há preocupação em buscar pessoas com um perfil específico? 3.3. Quais habilidades você acha importantes para um servidor atuar em laboratório?</p>
<p>4. Participação de outros atores e setor privado. Rede de colaboração. Compreender como ocorre a interlocução e a colaboração com outros agentes.</p>	<p>4.1. Como se dá a participação de outros agentes, órgãos públicos, universidades e setor privado nas iniciativas do laboratório? Poderia exemplificar? 4.2. Existe o interesse em estabelecer parcerias? Como isso funciona? 4.3. Se algum cidadão ou servidor quisesse interagir com o laboratório, propor uma ideia ou problema, como ele faria, como isso ocorreria?</p>

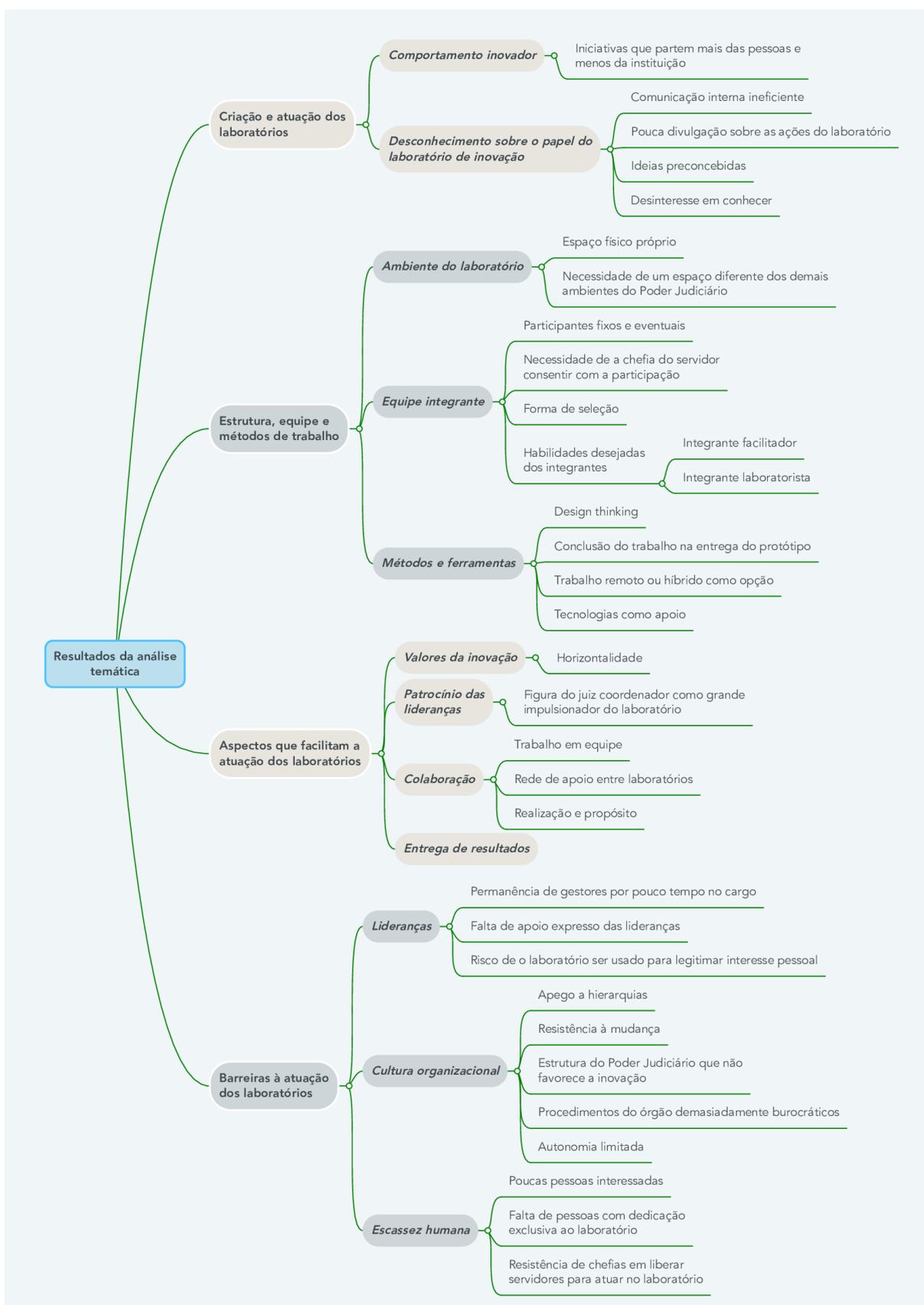
<p>5. Autonomia em relação ao órgão e questões políticas. Identificar se há interferências externas ou internas que limitam a autonomia do laboratório.</p>	<p>5.1. O laboratório possui autonomia para gerir seus projetos e buscar soluções para as demandas recebidas? Até que ponto? Consegue negar uma demanda trazida por um chefe de setor? 5.2. Você sente que existe pressão da chefia para priorizar determinados projetos? Existe uma interferência política de gestão? Por exemplo, conforme muda a gestão, mudam os interesses?</p>
<p>6. Barreiras burocráticas. Identificar até que ponto a rigidez dos processos internos impacta na agilidade e eficiência do laboratório.</p>	<p>6.1. A quem o laboratório recorre quando necessita de algo (estrutura, recursos, pessoal, etc.)? Como funciona esse processo? É fácil conseguir, é demorado? 6.2. Como é a relação com a alta gestão do órgão e como funciona a prestação de contas das atividades desenvolvidas? 6.3. Você considera que os processos internos para atuação do laboratório poderiam ser menos burocráticos? Tem sugestões de como esse processo poderia ser simplificado?</p>
<p>7. Cultura organizacional e apego a hierarquias. Compreender até que ponto as hierarquias do Judiciário são reproduzidas dentro do laboratório e como isso interfere no processo de inovação.</p>	<p>7.1. No laboratório existem pessoas de diferentes níveis hierárquicos, cargos e posições dentro do órgão? Como funciona essa relação? 7.2. De que forma as hierarquias e tradições do Poder Judiciário interferem na capacidade do laboratório de introduzir mudanças inovadoras no órgão? As pessoas trazem as hierarquias das varas para dentro do laboratório? Como isso é administrado?</p>
<p>8. Cultura organizacional e liderança. Identificar barreiras ao processo de inovação e estratégias de manejo por parte do laboratório.</p>	<p>8.1. Como a liderança do órgão está envolvida no processo de inovação? Existe um apoio claro da alta gestão para as iniciativas do laboratório? 8.2. A liderança incentiva ativamente a participação em atividades de inovação? São oferecidos benefícios como prêmios, promoções para iniciativas inovadoras? 8.3. Na sua opinião, a alta gestão, juizes e diretores têm clareza do papel da inovação e das atribuições de um laboratório de inovação?</p>
<p>9. Cultura organizacional e resistência à mudança. Identificar barreiras ao processo de inovação e estratégias de manejo por parte do laboratório.</p>	<p>9.1. Quais as estratégias adotadas para lidar com a resistência às mudanças propostas pelo laboratório? 9.2. De onde parte a maior resistência? De lideranças? De servidores? De pessoas mais antigas, mais novas? Poderia exemplificar?</p>

<p>10. Cultura organizacional e disseminação do conhecimento. Compartilhamento das inovações. Verificar se houve difusão das inovações e de que forma isso ocorre.</p>	<p>10.1. Existe algum mecanismo de compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas com outros setores do órgão ou outros laboratórios? 10.2. Como as melhorias são disseminadas para promover a cultura da inovação?</p>
<p>11. Cultura organizacional e ambiente para inovação. Identificar quais valores organizacionais favorecem ou desfavorecem a inovação.</p>	<p>11.1. Como as demandas chegam ao laboratório? Por quem? Pelas lideranças, pela sociedade, pelos servidores...? Pode dar um exemplo? 11.2. Como você avalia a receptividade do órgão, dos gestores e dos servidores para as propostas de melhorias sugeridas pelo laboratório? 11.3. Como são tratadas eventuais falhas?</p>
<p>12. Recursos financeiros. Compreender a demanda financeira do laboratório e como isso é administrado.</p>	<p>12.1. Existe previsão de recursos financeiros para o laboratório? É suficiente para atender as demandas? O laboratório tem autonomia para gerir seus recursos? 12.2. Quem decide como e onde empregar os recursos destinados à inovação? 12.3. Caso não, quais estratégias são usadas para garantir a continuidade dos trabalhos diante da limitação de recursos?</p>
<p>13. Contribuições e desafios. Identificar indutores e barreiras ao processo de inovação.</p>	<p>13.1. Na sua opinião, quais as principais dificuldades internas ou externas que vocês encontram para trabalhar? Quais as principais barreiras que vocês encontram ao tentar introduzir mudanças inovadoras no órgão? 13.2. Qual ou quais você considera a maior contribuição do laboratório? Seja para o órgão, para a sociedade, para os jurisdicionados, para o serviço público... o que motiva você a trabalhar com inovação?</p>

Gostaria de acrescentar algo mais?

Obrigada, vou parar a gravação.

APÊNDICE E – MAPA MENTAL COMPLETO DA ANÁLISE TEMÁTICA



APÊNDICE F – CODINOME DOS ENTREVISTADOS

Hedy Lammar (1914-2000) – atriz e inventora austríaca. Durante a Segunda Guerra Mundial desenvolveu um sistema de comunicações para as Forças Armadas dos EUA que serviu de base para a atual telefonia celular e redes wi-fi.

Steve Jobs (1955-2011) – norte-americano, fundador da Apple Inc. Revolucionou as indústrias de computadores pessoais, filmes de animação, música, telefones, *tablets* e publicações digitais.

Marie Curie (1867-1934) – física e química polonesa. Conduziu pesquisas pioneiras sobre radioatividade, primeira mulher a ganhar um prêmio Nobel.

Ada Lovelace (1815-1852) – matemática e escritora inglesa. Escreveu o primeiro algoritmo para ser processado por uma máquina, sendo considerada a primeira programadora da história.

Grace Hopper (1906-1992) – almirante e analista de sistemas da Marinha dos EUA. Revolucionou a computação como criadora das primeiras linguagens computacionais que serviram de base para o COBOL.

Margaret Heafield Hamilton (1936-) – cientista norte-americana. Ex-diretora do MIT, desenvolveu o programa de voo usado no projeto Apollo 11.

Amelia Earhart (1897-1939) – aviadora norte-americana. Alcançou vários recordes, como ter sido a primeira mulher a voar sozinha sobre o Oceano Atlântico.

Carol Shaw (1955-) – engenheira de computação norte-americana. Conhecida por ser a primeira mulher desenvolvedora de jogos eletrônicos do mundo.

Shirley Ann Jackson (1946-) – física norte-americana. Suas pesquisas contribuíram para a invenção do fax portátil, dos cabos de fibra ótica e da tecnologia de identificação de chamadas.