



RBGP
Revista Brasileira de Gestão Pública
V. 3, n. 1, 2024

<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/rbgp>

ISSN 2965-5706



MAPEAMENTO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO: UM PONTO DE PARTIDA PARA UM JUDICIÁRIO INOVADOR?

Raquel Wanderley da Cunha Chaussê^{a,b,1}

^a Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP),

^b Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

INFORMAÇÕES

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

RESUMO

O objetivo deste artigo é mapear o processo de criação dos laboratórios de inovação no Poder Judiciário considerando a Resolução CNJ nº 395, de 07 de junho de 2021, que instituiu a Política de Inovação no Poder Judiciário e determinou a criação de laboratórios de inovação nos órgãos desse poder. Acredita-se que a inovação pode ser um meio para a melhoria dos serviços prestados aos jurisdicionados e, portanto, analisar esse processo permite explorar o caminho que deve ser percorrido para se ter um judiciário inovador. Para tanto, foram utilizados os dados secundários do painel Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário, disponível no portal do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e informações dos portais dos órgãos do judiciário e diários oficiais eletrônicos. Além disso, foram realizadas onze entrevistas com servidores públicos ligados aos laboratórios de inovação do Judiciário. Como resultado, foi possível concluir que a Resolução do CNJ foi eficaz em seu aspecto formal, visto que 96,77% dos órgãos sob a competência do Conselho criaram seus laboratórios. Verificou-se ainda que o período de maior criação de laboratórios ocorreu no prazo determinado pela Resolução, comprovando-se a sua influência perante os órgãos. Conclui-se também pela evidente importância do CNJ no papel de coordenar a política de inovação do Judiciário. Ao mesmo tempo, deve-se refletir sobre a possibilidade de um acompanhamento mais próximo dos laboratórios pelo CNJ e a viabilidade da instituição de metas não somente quantitativas, mas qualitativas, como um meio para que os órgãos possam ampliar as suas práticas de inovação. Também são apresentadas sugestões de pesquisas futuras.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to map and analyze the creation process of innovation laboratories in the Judiciary, considering the CNJ Resolution nº 395, of June 7, 2021, which instituted the Innovation Policy in the Judiciary and determined the creation of innovation laboratories in the organizations of that branch. It is believed that innovation can be a path to improve the services provided to those under jurisdiction and, therefore, analyzing this process allows exploring the path that must be followed in order to have an innovative Judiciary. For this purpose, secondary data from the Judiciary Innovation Laboratories panel, available on the Nacional Council of Justice (CNJ) portal, and information from the portals of the judiciary organs and official electronic journals were used. In addition,

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

¹ raquelwy@hotmail.com

eleven interviews were conducted with government officials linked to the Judiciary laboratories. As a result, it was possible to conclude that the CNJ Resolution was effective in its formal aspect, since 96.77% of the organs under the competence of the Council created their laboratories. It was also verified that the period of greater creation of laboratories occurred within the period determined by the Resolution, proving its influence before the organs. It is also concluded that the CNJ is clearly important in coordinating the Judiciary's innovation policy. At the same time, reflections should be done about the possibility of closer monitoring of laboratories by CNJ and the feasibility of setting goals that are not only quantitative, but qualitative, as a means for the organs to expand their innovation practices. Suggestions for future research are also presented.

1. Introdução

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF) estabelece a eficiência como princípio da Administração Pública, o que implica na prestação de serviços públicos eficientes. No entanto, é comum encontrar uma discrepância entre as expectativas da sociedade e a qualidade dos serviços ofertados pelo setor público.

A inovação surge como um possível caminho para a melhoria desses serviços, uma vez que permite aos gestores públicos conhecer as necessidades dos usuários, além de possibilitar soluções inovadoras para problemas complexos.

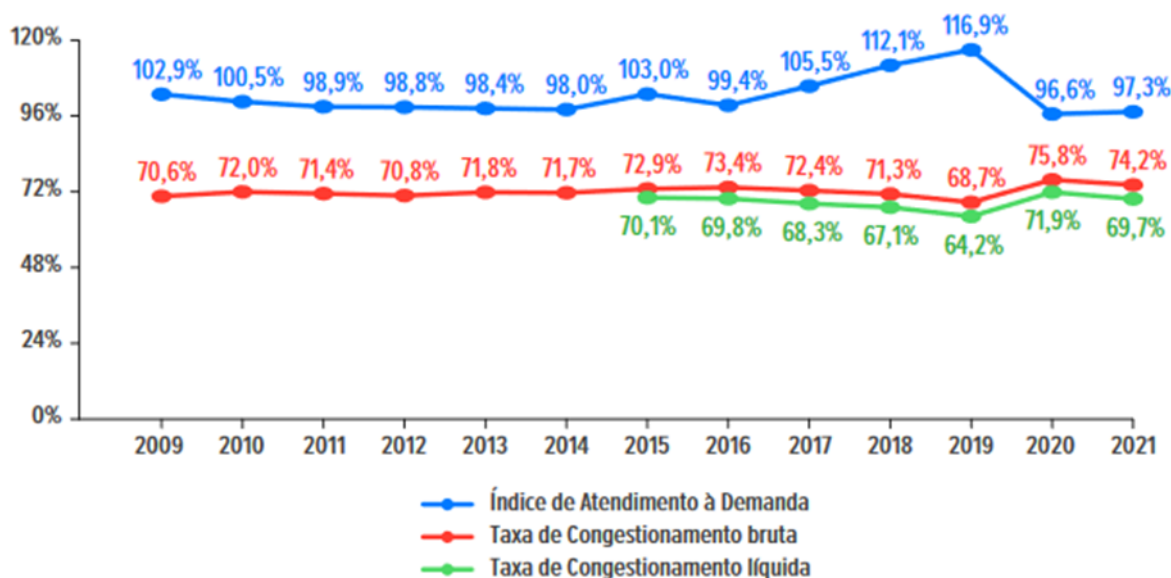
Importante conceituar o que é inovação, uma vez que no imaginário comum a inovação poderia estar relacionado apenas ao campo das invenções científicas ou das criações que envolvem tecnologia.

O Manual de Oslo (2005, p.55), conceitua inovação como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

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

No contexto do Poder Judiciário, a questão do acesso à justiça, da prestação jurisdicional adequada e da duração razoável dos processos ganham destaque. O Relatório Justiça em Números de 2022 mostra que a taxa de congestionamento do Poder Judiciário oscilou entre 70,6% no ano de 2009 e 73,4% em 2016. A partir desse ano, a taxa cai gradativamente até atingir o menor índice da série histórica no ano de 2019, com taxa de 68,7%. Em 2020, em razão da pandemia causada pela covid-19, a taxa voltou a subir, sendo que, em 2021, já houve redução na taxa de congestionamento na ordem de 1,6 ponto percentual, finalizando o ano com um congestionamento mensurado em 74,2%.

Figura 1 – Taxa de Congestionamento



Fonte: Relatório Justiça em Números 2022

Diante desse panorama, a inovação pode ser um caminho para buscar soluções aos problemas complexos enfrentados pelo Poder Judiciário.

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

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

Em 2021, o CNJ aprovou a Resolução nº 395, de 07 de junho de 2021, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. A resolução determinou a criação de laboratórios de inovação ou espaços similares nos tribunais no prazo de 60 dias, visando ao aprimoramento das atividades do Judiciário.

Segundo Sano (2020), os laboratórios de inovação no setor público (Lisp) são estruturas que fazem parte da administração pública, via de regra possuem uma equipe e estrutura próprias e estão voltados para fomentar a criatividade e a experimentação com o objetivo de desenvolver inovações para melhorar os serviços públicos e lidar com problemas complexos.

A Resolução CNJ nº 395 foi resultado de um caminho que engloba a integração das metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), contemplados pela Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas (ONU).

A partir de 2019, foram realizadas oficinas com o apoio de laboratórios de inovação e de centros de inteligência, com a presença de membros e servidores do Poder Judiciário, além de representantes de outros órgãos, em especial os integrantes do Comitê Interinstitucional da Agenda 2030, utilizando-se de metodologias ágeis para a condução do seguinte problema complexo: como integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário? (SOUSA, 2021).

Em 19 de agosto de 2019, a Corregedoria Nacional de Justiça (CN) do CNJ editou o Provimento Corregedoria Nº 85 de 19/08/2019², que dispõe sobre a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030 pelas Corregedorias do Poder Judiciário e pelo Serviço Extrajudicial, no qual constava o incentivo para que os tribunais instalassem Laboratórios de Inovação

Também em 2019, foi instituído o Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) do CNJ por meio da Portaria CNJ nº 119/2019. O LIODS foi concebido como um “programa que une o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação com o objetivo de se alcançar a paz, a justiça e a eficiência institucional”

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

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é mapear a criação dos laboratórios de inovação no poder judiciário, considerando a determinação da Resolução CNJ nº 395. Pretende-se analisar quais tribunais cumpriram a determinação e de que forma a medida foi implementada, no que tange às seguintes dimensões: data de criação, existência de estrutura física, posição na estrutura organizacional e o estabelecimento de métricas de entregas. Além disso, por meio de entrevistas com atores ligados aos laboratórios dos órgãos, buscou-se coletar informações acerca do papel do CNJ no fomento à inovação no âmbito do Poder Judiciário.

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

2. Referencial Teórico

2.1 Inovação

De acordo com Thompson (1965), inovação é a concepção, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Uma outra definição, curta, mas muito precisa é a de Mulgan e Albury (2003). Para os autores, a inovação é conceituada como novas ideias que funcionam. Tal definição explicita que a inovação não deve ser entendida apenas como o surgimento de boas ideias, mas que as ideias geradas precisam ser colocadas em prática, testadas e apresentar algum resultado para que possam ser classificadas como inovadoras. Ou seja, inovar não significa apenas ter criatividade, sem aplicação prática.

² Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2988>. Acessado em 02 de janeiro de 2023.

Para o presente trabalho, será adotado o conceito de inovação trazido pela 4ª edição do Manual de Oslo (2018, p.20), “um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)”³, e sintetizado na figura abaixo:

Figura 2 – Conceito de Inovação



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

2.2 Inovação no setor público

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

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

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

Problemas complexos (wicked problems) demandam do poder público novas maneiras de atuação. Pode-se conceituar os wicked problems como problemas mal definidos, em interações amplas com um conjunto de outros problemas, integrando um sistema aberto, permeado de incertezas e para os quais o uso de métodos analíticos mostra-se insuficiente como único recurso para o desenvolvimento de possíveis soluções (RITTEL e WEBBER, 1973).

De acordo com Bourgon (2011), estas transformações sociais e da percepção dos desafios públicos não encontram correspondente transformação na forma de atuação do setor público, o qual continua baseado em um modelo de administração referenciado em uma sociedade industrial, onde o Estado é concebido como parte de um sistema fechado, sem considerar o cidadão como formulador das políticas. Para que seja possível estudar sobre inovação, é preciso além de conceituá-la, analisar algumas de suas classificações. Seguindo a análise feita por Sano (2020), as inovações podem ser agrupadas quanto à tipologia, conforme tabela abaixo:

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

Tabela 1 - Tipos de inovação

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

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

2.3 *Laboratórios de Inovação*

Um laboratório de inovação pode ser considerado como

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

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

A busca por melhores formas de diálogo com a sociedade tem levado os laboratórios de inovação em governo a adotarem metodologias ágeis que privilegiam e incentivam a participação baseadas em cocriação e coprodução (MULGAN, 2014).

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

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

2.4 *Inovação no Poder Judiciário*

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

Segundo Neves Júnior (2019, p. 100)

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

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

3. Metodologia

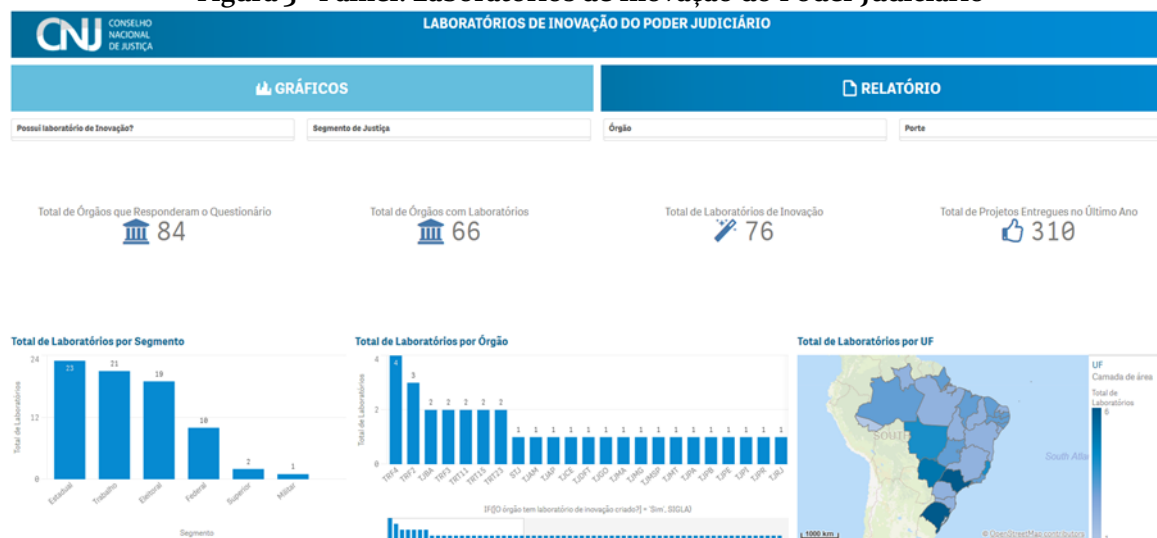
Para a presente pesquisa, foram utilizadas fontes de dados secundárias (Questionário aplicado pelo CNJ esquematizado por meio de Painel e dados disponíveis portais do CNJ, dos órgãos do Judiciário e diários oficiais) e fontes primárias (entrevistas semiestruturadas).

3.1 Dados secundários

O Painel: Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário dispõe sobre o status de implementação das estruturas de inovação no Poder Judiciário, em acompanhamento à Resolução CNJ nº 395/2021, e está disponível no sítio eletrônico do CNJ.

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

Figura 3 - Painel: Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário



Fonte: Portal do CNJ

O Questionário CNJ foi composto por 40 perguntas com respostas abertas e obteve 76 respondentes dos 93 órgãos convidados, o que significa uma amostra que representa 81,72% de respondentes.

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

Em junho de 2021, o Poder Judiciário contava com 94 órgãos, entre tribunais e conselhos. Destes, apenas o Supremo Tribunal Federal (STF) não está sujeito às normas e orientações do CNJ. Assim, o público-alvo da pesquisa é de 93 órgãos.

Para a presente pesquisa, foi adotada a divisão dos órgãos do Judiciário em 6 (seis) segmentos, agrupando-se em um único segmento os tribunais superiores e conselhos, dado o seu pequeno número de componentes. Os segmentos são: Superiores e Conselhos; Federal; Eleitoral; Trabalho; Estadual e Militar.

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

3.2 Dados primários: Entrevistas

Optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, as quais permitem uma maior interação do pesquisador com os entrevistados.

No total, foram realizadas 11 (onze) entrevistas com servidores públicos de 8 (oito) órgãos do Judiciário, conforme abaixo:

Figura 4 - Entrevistas de acordo com aspectos de classificação

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

Fonte: elaborado pela autora.

4. Resultados e discussões

4.1 Criação dos laboratórios

A partir da análise das respostas ao Questionário CNJ e por meio da pesquisa realizada nos portais dos órgãos, chegou-se aos seguintes dados:

Tabela 2 - Quantidade de órgãos do Poder Judiciário com e sem laboratório (em 31/01/2023)

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

Fonte: elaborado pela autora

¹Total de órgãos do Poder Judiciário, incluindo-se o STF

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

Tabela 3 - Quantidade de órgãos sob a competência do CNJ com e sem laboratório (em 31/01/2023)

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

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

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

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

⁴ Incluindo-se o STF.

ato de cooperação formal para a utilização do laboratório, o CSJT utiliza o laboratório instituído pelo TST, conforme contato realizado pela pesquisadora com a unidade responsável pela inovação no CSJT.

Tabela 4 - Quantidade de laboratórios em todo o Poder Judiciário¹ (em 31/01/2023)

Descrição	Qtd
Total de órgãos do Poder Judiciário + seis seções judiciárias respondentes do Questionário CNJ	100
Total de laboratórios do Poder Judiciário	97

Fonte: elaborado pela autora.

No total, são 97 (noventa e sete) laboratórios criados no Poder Judiciário até 31/01/2023, incluindo-se o laboratório do STF e 6 (seis) Seções Judiciárias de Tribunais Regionais Federais.

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

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

A gente tem alguns projetos que estão rolando, demandas que estão vindo e a gente tem até dificuldade porque a metodologia de inovação, sim, mas o processo de trabalho, a carta de serviços que a gente começou a montar no laboratório.... quer dizer o quê que o laboratório faz... as pessoas entenderem como é que eles mandam as demandas, como é que trata entrada e saída? Isso ainda não está tão claro pra gente, né? A gente está construindo... Então assim... dá pra dizer que [o laboratório] tá implantado? Dá. Mas assim... Essa é uma grande dificuldade, evoluir ao ponto que ele fique mais azeitado... fazer com que ele fique mais... que as engrenagens funcionem de uma maneira fluida, isso aí a gente não está nesse ponto ainda, né? A gente tá longe... tem muito trabalho para fazer. (E7)

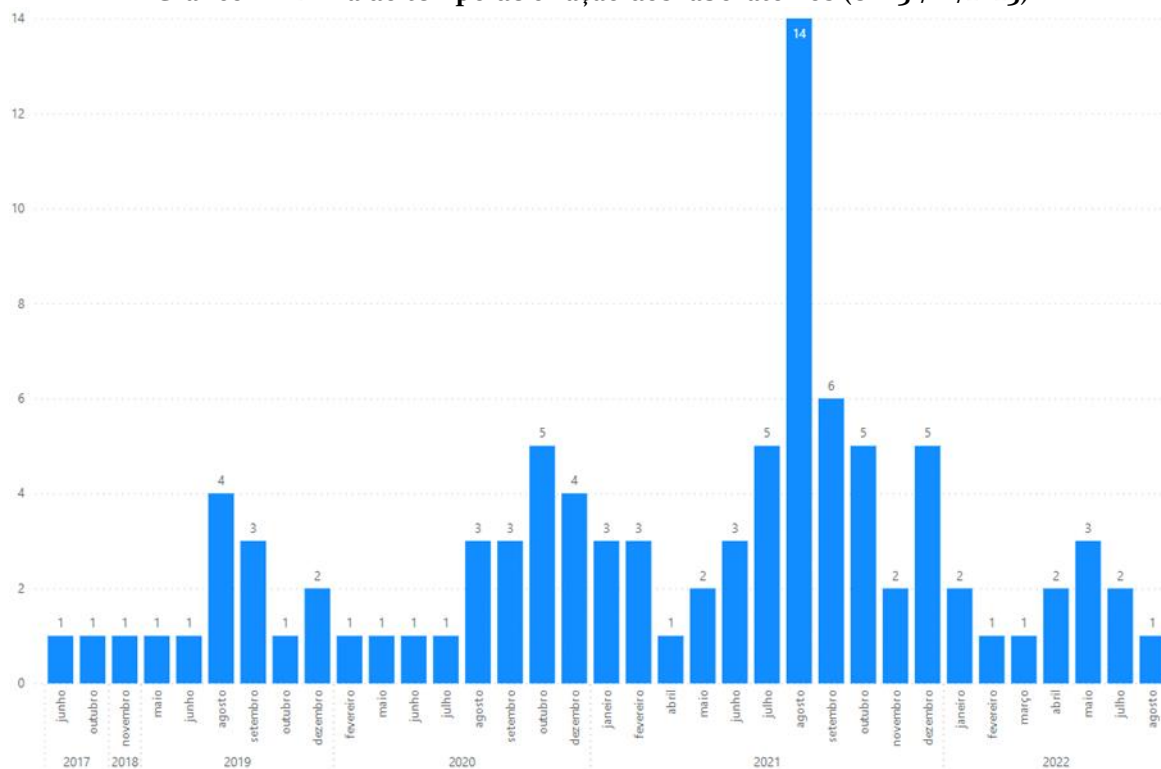
Tal situação também fica perceptível ao verificar que alguns órgãos publicam seus atos normativos de criação, mas ainda estipulam prazo para a efetiva implantação e também não formalizam a indicação de representantes para os laboratórios na mesma data.

Um longo período entre a criação do laboratório e a designação formal dos participantes e coordenadores pode indicar uma maior preocupação com o cumprimento formal da Resolução, mais que com a política de inovação em si e com o atingimento de resultados tangíveis.

4.2 Linha do tempo de criação dos laboratórios

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

Assim, obteve-se a seguinte linha do tempo:

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

Fonte: Painel do CNJ e portais dos tribunais
Elaborado pela autora.

Conforme a Resolução CNJ nº 395, os órgãos deveriam criar os seus laboratórios até 09 de agosto de 2021.

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

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

Nos quatro anos anteriores à Resolução (junho/2017 a maio/2021), o Poder Judiciário criou 43 (quarenta e três) laboratórios, uma média de 10,7 laboratórios/ano. Já no período de junho de 2021 a janeiro de 2023, após a edição da Resolução CNJ nº 395, 52 (cinquenta e dois) laboratórios de inovação foram instituídos. Isso significa a criação de mais de 30 laboratórios/ano.

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

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

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

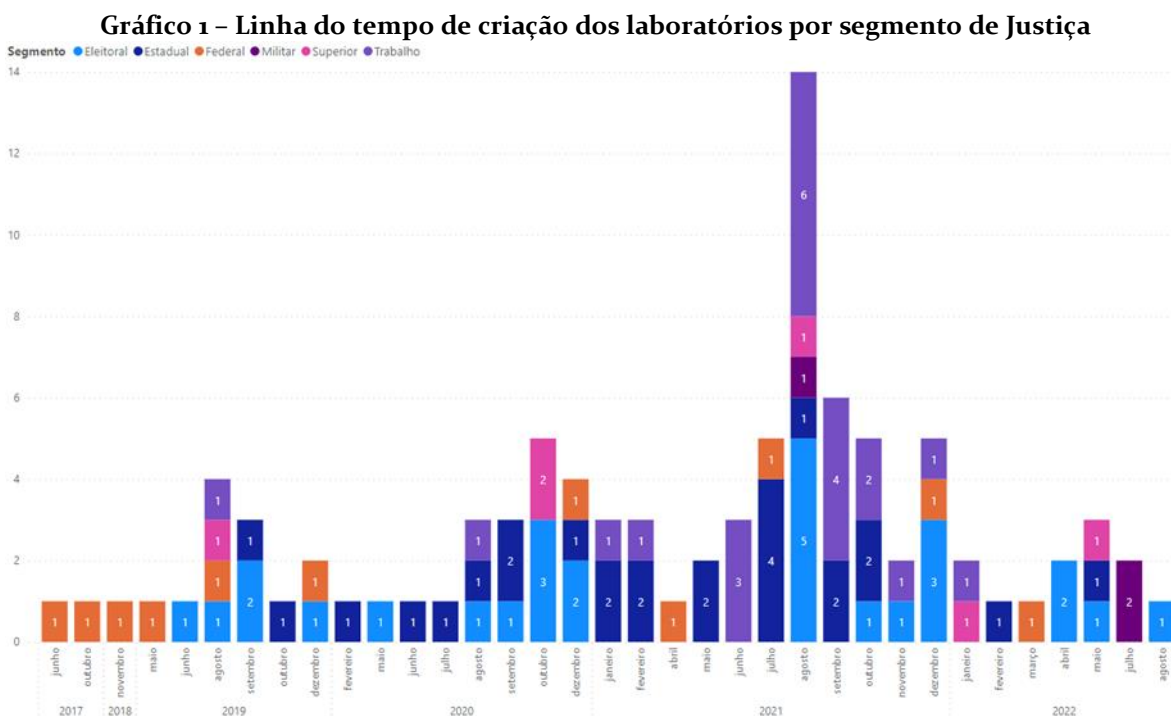
Mesmo nos 3 (três) segmentos que ainda não criaram seus laboratórios, percebe-se que o percentual de laboratórios é bastante elevado, conforme tabela a seguir:

Tabela 5 - Quantidade de órgãos com laboratório por segmento (em 31/01/2023)

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

Fonte: Painel do CNJ e portais dos órgãos
Elaborado pela autora.

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



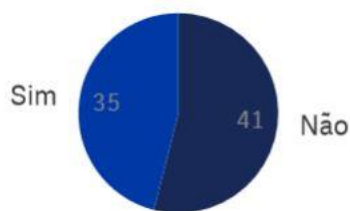
Fonte: Painel do CNJ e portais dos órgãos
Elaborado pela autora.

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

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

4.3 Estrutura Física

Gráfico 2 - Estrutura física no laboratório Há Estrutura Física no Laboratório?



Fonte: Painel Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário ⁵

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

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

⁵ Painel Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário. Disponível em: https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=38973334-0b21-43d2-a583-48cc0a0ef046&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=currsel%2Cctxmenu. Acesso em 04 de janeiro de 2023.

Inclusive, a implementação da Resolução se deu em meio à pandemia de COVID-19, decretada em 11 março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o que possibilitou que os órgãos criassem seus laboratórios de forma virtual (aqueles que ainda não dispunham de laboratório) e mesmo aqueles que já o possuíam, pudessem transpor suas atividades para o meio virtual, conforme cada situação em particular.

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

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

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

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

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

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

A gente entende que o laboratório não é só um espaço físico, uma caixinha no organograma, ele é a metodologia, são as pessoas, é a cultura. E pode ser que tenha um espaço físico e/ou virtual. Tem muita força simbólica ter o espaço físico ali, bonito, em que as pessoas possam... faz parte do acultramento, da sensibilização. (E7)

4.4 Posição na estrutura organizacional

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

Tabela 6 - Posição na Estrutura Organizacional

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

Fonte: Painel CNJ.
Elaborado pela autora.

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

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

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

Mulgan (2007) e Bloch (2010) afirmam que estruturas inadequadas e a baixa integração entre departamentos costumam gerar obstáculos à inovação no setor público. Estruturas organizacionais verticalizadas e rígidas contribuem para dificultar o surgimento de inovações na Administração Pública. Isto acontece porque estruturas hierárquicas rígidas podem tornar o processo de comunicação e de tomada de decisão lentos e ineficientes.

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

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

4.5 Métricas de entrega de projetos

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

Tabela 7 - Métricas de entrega de projetos

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

Fonte: Painel CNJ.
Elaborado pela autora.

Percebe-se que poucos laboratórios possuem métricas de entrega de projetos, menos de 15%. Isso pode evidenciar que uma grande parte dos laboratórios ainda possui uma baixa maturidade, a exemplo da fala abaixo:

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

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

(E7)

4.6 Atuação do CNJ

Quadro 1 - Atuação do CNJ

Pergunta: De que forma o CNJ pode contribuir para fomentar a inovação no poder judiciário?	
Exemplos de verbalizações:	
Proporcionar treinamentos, cursos e intercâmbio entre os tribunais	E1
CNJ poderia ter reuniões periódicas de coordenação do LIODS para verificar o quê que está surgindo de novo. (...) Em um tribunal brota uma ideia lá que às vezes não é tão aplicável naquele tribunal, tá? Mas as vezes é aplicável em outros. Então o CNJ podia aproveitar para captar essas ideias. A gente tem um exemplo grande que é a inteligência artificial que o CNJ resolveu encampar do TJ de Rondônia, que é o CODEX. (...) O CNJ tem esse acesso ao que está acontecendo no Brasil todo e as vezes ele capta uma ideia que está boa num lugar que talvez não tenha tanta visibilidade. Seria fazer a coordenação dos LIODS, verificar se alguma ideia que não foi considerada viável em algum laboratório, é viável em outro. Pode fazer esse tipo de hub de concentração de ideias inovadoras.	E2
Ajudaria bastante [o CNJ realizar] fóruns de discussão, trocas de experiências. Por exemplo, se algum tribunal via laboratório trouxe uma questão e foi bem solucionado e compartilhar esse know-how.	E3
Eu acho que ele tem sido um vetor muito importante de institucionalização das políticas do judiciário como um todo. Então eu entendo que, por exemplo, esse arcabouço normativo que ele cria por meio das resoluções, das normativas. Essas práticas que ele incentiva junto aos tribunais. O CODEX, por exemplo, né? Que é essa plataforma de troca de informação.... Eu acho que tudo isso sabe, já é muito auxílio para que você possa, assim, vamos dizer, buscar essa situação disponibilizada e replicar, né? Fazendo um benchmark mesmo, né? Eu vejo o CNJ funcionando (...) com essa perspectiva de ser esse vetor aí que eu considero inclusive muito melhor do que a mão cogente, da força. (...) Criando esses fóruns, esses fóruns de troca. Por exemplo, eu acho que essa proximidade que o CNJ está proporcionando, de aproximar a academia dos magistrados, de servidores, eu acho isso muito importante, porque isso traz ideias novas da gestão para dentro do tribunal.	E4
Encontros de Inovação. Fazendo o convite específico para a pessoa [que está inovando], inclusive se puder, pagando a passagem e diárias. Porque conheço casos de gente que inovou, e não pode mostrar, porque não tinha o apoio do seu próprio tribunal. O CNJ fazendo o convite, olha estou prestigiando essa pessoa, que fez esse projeto, essa pessoa [e o trabalho dela] vai ganhar destaque diferente dentro do tribunal.	E5
Atuando de forma mais participativa, é fomentando o diálogo e não simplesmente vem uma política de cima para baixo. É mandando fazer muitas vezes, o que é pior, sem mostrar como.	E6

<p>Eu vejo que os processos de Cumpridec tramitam de uma forma, não é? E a realidade é completamente outra. Então você tem uma dissonância muito grande, não é? O banco de boas práticas, não funciona, né? Você não vê as pessoas alimentando você, não tem ali o CNJ é fomentando a melhoria. Você está cumprindo resolução, têm o ato publicado? OK, está valendo um ponto.</p> <p>Cobra desempenho não cobra, ato publicado porque ato publicado eu posso publicar o que você publicou, está valendo como ato e, no caso concreto, nós entramos no site de um tribunal para verificar que ato que era e o ato era uma cópia de uma resolução e pontuou.</p> <p>(...)</p> <p>Fica complicado quando o próprio CNJ não estabelece qual é a prioridade e qual é a diretriz. É resolução em cima de resolução, mas sem dizer qual é a prioridade.</p>	
<p>Além do acultramento, é criar um ambiente que seja propício à inovação, né?</p> <p>Uma das resistências é essa de "no serviço público a gente não pode errar", a gente não tem espaço pra falhar. A gente tem que cumprir o que o CNJ mandou, ou localmente, o que o administração mandou. A gente tem que cumprir ao pé da letra, rápido e urgente, tem que fazer e não pode falhar. Se falhar, a gente é punido, né? É muito difícil inovar com esse clima, com esse pensamento.</p>	E7
<p>Dando suporte, cursos de capacitação, divulgação das ações dos laboratórios dos tribunais, tem o RenovaJud. Essas ações já estão sendo bem positivas.</p> <p>O CNJ poderia abrir espaço para a participação cidadã, que a sociedade também participe desse processo [de inovação].</p>	E8
<p>Primeiro, porque ele [o CNJ] traz a legitimidade e a credibilidade, ele valida a importância.</p> <p>E segundo, porque eu acho que ele pode dar. Eu não digo uma padronização, embora o CNJ tenda a isso que eu acho que pode ser um problema.... (...) mas é caminhar para uma padronização divulgando as melhores práticas, incentivando as melhores práticas e isso em via de mão dupla, né? Tendo feedback do que os tribunais estão fazendo e fortalecendo, propondo no próprio Tribunal, no próprio laboratório deles, as melhores práticas, as melhores metodologias, os melhores fluxos de trabalho.</p> <p>A melhor forma de seleção e priorização de demandas e ter uma visão assim de que, no geral, do judiciário, quais são as prioridades na inovação? Então eu acho que o CNJ como centralizador não é um nome que eu gosto muito, mas como coordenador geral, eu acho que traz um potencial muito grande pros laboratórios. A própria RenovaJud, por exemplo, embora seja muito incipiente, a plataforma não funciona tão bem, mas vai ser um fórum central para conversa.</p>	E9
<p>Eu acho que a resolução já foi um grande passo, porque quem não pensava nisso teve que ir, né? Pelo menos instituir, pensar, parar um minuto para pensar, mas eu acho que esse hub, sabe com ideias de inovação, eu acho que isso é muito importante porque evita retrabalho.</p> <p>Essa divulgação de boas práticas e costurar, né? Às vezes, disseminação de alguma, algum modelo eficiente, alguma coisa que foi criada, eu acho que era muito importante do CNJ, coordenar e de liderar esse processo de inovação.</p>	E10
<p>Eu acho que tem que ser iniciativa do CNJ, que foi o órgão que deu esse pontapé inicial e que está sempre à frente, puxando esse movimento, começando com a sustentabilidade, alinhando com os indicadores, né? E trazendo a inovação para é entregar essa sustentabilidade.</p> <p>É super importante a gente ter as metas, né?(...) Então, assim, a tendência, assim como as primeiras metas do CNJ, que eram meramente quantitativas, né?</p> <p>E a gente evoluiu para as metas quantitativas e qualitativas também. Então, acredito que o próximo passo CNJ seja realmente trazer mais rigor científico para essas metas para exigir conteúdo. Não só forma, não é?</p>	E11

Fonte: Elaborado pela autora.

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

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

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

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

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

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

(...)

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

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

Assim, o grande desafio que se mostra à frente é o de avançar na efetividade dos laboratórios e na sua utilização como uma forma de aprimoramento da gestão judiciária.

5. Conclusão

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

Foi possível concluir que a Resolução do CNJ foi eficaz, pelo menos no aspecto formal, visto o resultado de que 96,77% dos órgãos sob a competência do Conselho criaram seus laboratórios. Contudo, é preciso que novas pesquisas avaliem se a formalização dos laboratórios tem se refletido em resultados para a organização e para os jurisdicionados.

Além disso, foi possível constatar a influência do Conselho Nacional de Justiça sobre os órgãos do Poder Judiciário no fomento à inovação. Viu-se que a Resolução CNJ nº 395 exerceu forte influência na criação dos laboratórios.

Percebeu-se também que o movimento de inclusão da Agenda 2030 e dos ODS ao Poder Judiciário, instrumentalizado pelos laboratórios de inovação, foi um indutor da inovação e da integração dos laboratórios já existentes no âmbito desse poder, sob uma coordenação direta do CNJ. Quanto às dimensões de análise dos laboratórios, foi possível concluir que dos 76 laboratórios respondentes ao Questionário do CNJ, 46,05% possuíam estrutura física, enquanto 53,95% do total de respondentes não possuem tal estrutura e que 44,4% dos tribunais estão vinculados diretamente à autoridade máxima do órgão (Presidência).

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

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

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

Além disso, sugere-se um acompanhamento mais próximo quanto à efetividade dos laboratórios, analisando a viabilidade de instituição de metas não somente quantitativas mas qualitativas, como um meio para que o órgão possa ampliar as suas práticas de inovação. Ainda, as entrevistas sugerem que o CNJ maximize a sua atuação como coordenador e articulador da política de inovação do Judiciário, por meio do fortalecimento de canais como o RenovaJud, bem como a promoção de encontros que proporcionem maior interação entre os órgãos, inclusive com a participação de pesquisadores que possam trazer evidências científicas que deem suporte à tomada de decisão.

As limitações deste trabalho incluem aspectos teóricos e metodológicos, já que a coleta primária de dados foi limitada aos relatos das experiências e opiniões dos entrevistados, não podendo ser ampliada como visão de toda a população.

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

Referências

- Bloch, C. (2010). Towards a conceptual framework for measuring public sector innovation. Disponível em http://www.mepin.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=33:new-pilotstudy&catid=1:news
- Bourgon, J. (2011). *A new synthesis of public administration: Serving in the 21st century*. Quebec: McGill-Queen's University Press.
- Cavalcante, P., & Camões, M. (2017). Inovação no setor público: Avanços e caminho a seguir no Brasil. In P. Cavalcante et al. (Orgs.), *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil (1ª ed.)*. Brasília: Ipea.
- Cavalcante, P., & Camões, M. (2017b). Inovação pública no Brasil: Uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In P. Cavalcante et al. (Orgs.), *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil (1ª ed.)*. Brasília: Ipea.
- Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê?. In P. Cavalcante et al. (Orgs.), *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil (1ª ed.)*. Brasília: Ipea.
- Conselho Nacional de Justiça (Brasil). (2021b). *Laboratórios de inovação: Histórias de transformação do Judiciário*. Brasília: CNJ.
- Fragelli, T. B. O., et al. (2019). Colaboração e agilidade: Experiência de uso de metodologia ágil para construção do Lab InovaSES-DF. In P. Cavalcante et al. (Orgs.), *Inovação e políticas públicas: Superando o mito da ideia (1ª ed.)*. Brasília: Ipea.
- Gomes, M. T. U., Zanoni, L. O. T. C., Alves, C. M. P., Moraes, V. C. A., Soares, I. V. P., & Sousa, P. F. C. (2019). *Inovação, inteligência e indicadores do poder judiciário para o desenvolvimento sustentável*. ENAJUS.
- Isidro-Filho, A. (2017). Inovação no setor público: Evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In P. Cavalcante et al. (Orgs.), *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil (1ª ed.)*. Brasília: Ipea.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. London: Cabinet Office Strategy Unit.
- Mulgan, G. (2007). *Taking innovation in the public sector seriously*. Provocation, 03.
- Mulgan, G. (2014). *The radical's dilemma: An overview of the practice and prospects of social and public labs*. UK: Nesta.
- Neves Junior, P. C. (2019). IJuspLab: Origem, evolução e perspectivas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário. In *Inovação no Judiciário: Conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário*. São Paulo: Blucher.

OECD. (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (3ª ed.).

OECD. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. Paris: OECD Publishing.

Sadek, M. T. (2015). CNJ: Impactos no Judiciário e na sociedade. In R. Stoco & J. Penalva (Orgs.), Dez anos de reforma do Judiciário e o nascimento do Conselho Nacional de Justiça (1ª ed.). São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

Sano, H. (2020). Laboratórios de inovação no setor público: Mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Cadernos Enap, 69.

Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.