

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

FELIPE ANDRÉ SOUZA ALVES

**RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA EM TERMOS DE EFICIÊNCIA,
EFICÁCIA E CELERIDADE PROCESSUAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE
GOIÁS**

GOIÂNIA
2025

FELIPE ANDRÉ SOUZA ALVES

**RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA EM TERMOS DE EFICIÊNCIA,
EFICÁCIA E CELERIDADE PROCESSUAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE
GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes.

GOIÂNIA

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

A474r

Alves, Felipe André Souza.

Resultados da inovação aberta em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual no Tribunal de Justiça de Goiás. / Felipe André Souza Alves. – 2025.

151 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Inovação aberta. 2. Eficiência. 3. Poder judiciário. 4. Celeridade processual. I. Fernandes, Luiz Carlos do Carmo. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.591.6(817.3)

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Alves Faria, como requisito final para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em de de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes
Orientador - UNIALFA

Prof. Dr. Paulo César Bontempo
Avaliador - UNIALFA

Prof. Dr. Afonso Lima
(Membro externo)

GOIÂNIA
2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ser a fonte de toda inspiração e por me conceder força, saúde e perseverança ao longo de cada etapa desta caminhada. Sem Ele, nada seria possível.

À minha esposa, Bruna Angélica de Sousa, companheira fiel em todos os momentos, pela compreensão diante das ausências, pelo amor constante e pelo apoio incondicional que me sustentaram até aqui.

Aos meus pais e irmãos, pela base sólida de valores, pelo incentivo permanente e por sempre acreditarem no meu potencial.

Aos meus sogros, pela torcida silenciosa, pelo carinho e pelas orações que me fortaleceram ao longo do percurso.

Ao meu orientador, Professor Doutor Luiz Carlos do Carmo Fernandes, pela paciência, rigor científico e orientação cuidadosa, que foram fundamentais para a consolidação deste trabalho. Sua dedicação e sabedoria foram decisivas para que este projeto se tornasse realidade.

Aos demais professores componentes da banca de defesa, por aceitarem o convite, pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições que enriquecerão este trabalho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta dissertação, deixo meu sincero reconhecimento e gratidão.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar os resultados da inovação aberta no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, considerando sua contribuição para a eficiência, eficácia e celeridade processual. Para tanto, foi desenvolvido um questionário estruturado, aplicado a 195 servidores de varas judiciais de 1º grau, cujas respostas foram analisadas por meio de estatística descritiva, regressão linear múltipla e análise fatorial exploratória. Os resultados indicaram que o estímulo à inovação é significativamente influenciado pelo apoio da liderança, pela colaboração entre setores e por uma cultura organizacional favorável. A análise fatorial revelou três dimensões centrais nas percepções dos servidores: a) cultura organizacional e suporte à inovação; b) resultados e eficiência percebidos; c) barreiras e obstáculos. Os achados evidenciam que, embora haja avanços importantes, persistem desafios relacionados à capacitação, resistência cultural e burocracia. A pesquisa contribui para o entendimento das práticas de inovação aberta no setor público, oferecendo subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento da governança judiciária.

Palavras-chave: inovação; inovação aberta; poder Judiciário; eficiência; eficácia; celeridade processual.

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze the results of open innovation in the Goiás Court of Justice, focusing on its contribution to efficiency, effectiveness, and procedural celerity. A structured questionnaire was administered to 195 court staff members from first-instance courts, and responses were analyzed using descriptive statistics, multiple linear regression, and exploratory factor analysis. Findings show that the perception of innovation stimulus is significantly influenced by leadership support, cross-sector collaboration, and an organizational culture favorable to innovation. Factor analysis revealed three core dimensions in staff perceptions: a) organizational culture and support for innovation; b) perceived results and efficiency; c) barriers and obstacles. Results highlight that, despite relevant advances, challenges remain related to training, cultural resistance, and bureaucracy. This study contributes to the understanding of open innovation practices in the public sector, providing theoretical and practical insights to strengthen judicial governance.

Keywords: innovation; open innovation; judiciary; efficiency; effectiveness; procedural celerity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de amarração teórica	72
Figura 2 - Distribuição por gênero	83
Figura 3 - Distribuição por faixa etária.....	84
Figura 4 - Resultados Bloco 1	86
Figura 5 - Resultados Bloco 2	87
Figura 6 - Resultados Bloco 3	88
Figura 7 - Resultados Bloco 4	90
Figura 8 - Resultados Bloco 5	91
Figura 9 - Nível de conhecimento sobre projetos de inovação aberta (P24).....	91
Figura 10 - Categorias recorrentes e frequência relativa	94
Figura 11 - Principais desafios da inovação no TJGO (respostas abertas).....	94
Figura 12 - Sugestões de melhoria para inovação no TJGO (respostas abertas).....	95
Figura 13 - Resultados da análise de regressão variável.....	100
Figura 14 - Variância explicada pelos fatores.....	100
Figura 15 - Análise de <i>clusters</i>	105
Figura 16 - Análise documental dos relatórios Inovajus 2022, 2023 e 2024	108
Figura 17 - Tabela de conexão da matriz de amarração/resultados/teoria	112

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CF/88	Constituição Federal de 1988
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
GOVTECHS	Governo Digital
LIODS	Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
LISP	Laboratórios de Inovação do Setor Público
PSILABS	Laboratórios de Inovação Pública e Social
SI-LABS	Laboratórios de Inovação Social
MAIA	Modelo de Apoio à Inovação Aberta
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 INOVAÇÃO E INOVAÇÃO ABERTA.....	16
2.1.1 Cultura de inovação	20
2.1.2 A inovação aberta	22
2.1.3 Inovação aberta e sustentabilidade.....	26
2.1.4 Benefícios e desafios da inovação aberta	31
2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	32
2.2.1 Avanços tecnológicos	39
2.2.2 Modelos e estratégias	41
2.2.3 Inovação na justiça	42
2.3 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO E COLABORAÇÃO	45
2.3.1 A inovação colaborativa	49
2.3.2 Cooperação, coprodução e parcerias	50
2.3.3 Colaboração com as organizações.....	52
2.4 CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS PARA A INOVAÇÃO	56
2.4.1 Impactos na eficiência, transparência e qualidade dos serviços	61
2.4.2 Princípios da política da inovação.....	64
3 METODOLOGIA	70
3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA	70
3.1.1 Pesquisa documental.....	78
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	78
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	79
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA.....	80
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
3.6 ASPECTOS ÉTICOS.....	82

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO	83
4.1 RESULTADOS DESCRITIVOS	83
4.1.1 Perfil dos respondentes.....	83
4.1.1.1 Bloco 1 – Cultura e ambiente para inovação aberta.....	85
4.1.1.2 Bloco 2 – Participação e parcerias em projetos de inovação	86
4.1.1.3 Bloco 3 – Resultados percebidos (eficiência, eficácia e celeridade)	87
4.1.1.4 Bloco 4 – Barreiras e obstáculos à inovação aberta	89
4.1.1.5 Bloco 5 – Caracterização dos projetos de inovação aberta.....	90
4.1.1.6 Bloco 6 – Perguntas abertas	93
4.1.2 Análise global dos resultados.....	96
4.1.2.1 Estímulo e apoio institucional à inovação.....	96
4.1.2.2 Nível de conhecimento e participação em projetos de inovação.....	97
4.1.2.3 Resultados em eficiência, eficácia e celeridade processual.....	97
4.1.2.4 Barreiras e desafios à inovação aberta	98
4.1.2.5 Tipos e mecanismos de inovação reconhecidos	98
4.1.2.6 Integração dos resultados com o Copenhagen Manual/Innovation Barometer	99
4.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO E FATORIAL: PERCEPÇÃO SOBRE INOVAÇÃO NO TJGO	100
4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE).....	105
4.4 ANÁLISE DE <i>CLUSTERS</i>	107
4.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOCUMENTAL.....	109
4.6 ANÁLISE INTEGRADA DOS ACHADOS COM A MATRIZ DE AMARRAÇÃO	113
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	146
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	147

1 INTRODUÇÃO

Os benefícios provenientes da inovação são cruciais para a obtenção de vantagens sustentáveis e duradouras para as organizações, além de contribuírem para o desenvolvimento econômico da sociedade. Isso porque a inovação envolve a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços no âmbito organizacional (Prado *et al.*, 2020).

Na administração pública, a inovação tem a incumbência de garantir que os serviços sejam prestados de forma eficiente, célere e com menor custo, assegurando valor público e transparência. Conforme Cavalcante (2021) e Silva *et al.* (2022), inovar no setor público significa repensar processos, modelos de gestão e serviços para atender às demandas sociais de maneira mais responsiva. Nesse contexto, o governo atua como indutor da inovação, ao criar estruturas e instituições que favorecem a colaboração e o investimento em novas soluções, o que se traduz em melhor desempenho organizacional e benefícios sociais.

A inovação no serviço público brasileiro simplifica e moderniza os procedimentos, a avaliação de desempenho, o controle de resultados e o planejamento e desenvolvimento organizacional, potencializando a melhoria dos serviços, além de acrescentar valor nos resultados e benefício social (Santos *et al.*, 2022).

No entanto, considerando que muitas inovações não são produzidas internamente, a cooperação com parceiros externos se torna indispensável para o sucesso empresarial. Wittmann e Maçaneiro (2020) argumentam que dentre os diversos motivos pelos quais as empresas adotam a inovação aberta está o acesso a novas ideias e conhecimentos. Consequentemente, a inovação aberta é uma estratégia que contribui para dinamizar e inovar processos, agregando os recursos externos com as capacidades internas da própria organização.

O surgimento da inovação aberta em contraponto à inovação fechada representou uma mudança de paradigma na forma de inovar (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2021). O modelo tradicional de inovação fechada considerava apenas os recursos e conhecimentos internos da empresa para promover a inovação, dando primazia aos investimentos internos em pesquisa e desenvolvimento e às ideias de profissionais da própria organização (Camilleri *et al.*, 2023). A inovação aberta

pressupõe um fluxo de conhecimento que transcende os limites da organização mediante a troca de ideias e informações e o estabelecimento de parcerias entre diferentes atores do ecossistema, o que favorece a cocriação de soluções tecnológicas e inovadoras (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2021).

A inovação desempenha papel essencial na administração pública ao promover melhorias na qualidade dos serviços, na eficiência dos processos e na transparência das decisões. Seu valor não está em gerar vantagem competitiva, mas em produzir valor público, fortalecendo a confiança social e aprimorando a governança institucional. Para tanto, a inovação no setor público depende da articulação entre conhecimento interno, colaboração interinstitucional e uso estratégico de tecnologias, elementos que favorecem a criação de soluções compartilhadas e o aprimoramento contínuo da gestão (Cavalcante, 2021; Saldanha & Cruz, 2021; Silva et al., 2022).

Assim, a inovação aberta é uma estratégia importante para o setor público, pois permite o acesso a novas ideias e soluções indisponíveis internamente na organização, ou seja, permite que o setor público se adapte às mudanças rápidas no ambiente político, social e tecnológico, aprimorando a eficiência e a eficácia¹ dos serviços públicos (Silva et al., 2022). A inovação oportuniza a geração de valor, diferentemente das invenções que oferecem apenas significado tecnológico. A inovação não se limita a aspectos tecnológicos e econômicos, podendo também contribuir com mudanças na forma que a empresa gerencia seus recursos. Além disso, não é possível administrar a menos que se tenha, antes de mais nada, um objetivo (Drucker, 2024).

Cabe reconhecer que a promoção da inovação aberta no setor público pode ser realizada mediante a utilização de dados governamentais abertos, a criação de laboratórios de inovação e estabelecendo parcerias entre o setor público e *startups*. Cristóvam e Sousa (2022) comentam que os gestores desempenham função

¹ Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz (Pereira, 2020). Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais (Pereira, 2020). A eficiência constitui um dos princípios constitucionais norteadores do agir da administração pública, na qual uma “atuação eficiente da atividade administrativa é aquela realizada com presteza e, acima de tudo, com bom desempenho funcional, buscando-se sempre os melhores resultados práticos e menos desperdício, no desempenho das atividades estatais, para o benefício de toda a coletividade” (Carvalho, 2021, p. 81).

essencial para o sucesso da implementação da inovação aberta nas organizações na medida em que são responsáveis por criar um ambiente favorável à colaboração e ao compartilhamento de conhecimento, bem como por gerenciar os desafios e as barreiras inerentes a essa prática.

À luz dessas considerações, passa-se a apresentar a estrutura da dissertação, a qual foi delineada para dar suporte à análise proposta. Além desta introdução e das considerações finais, na qual estão expostas as limitações do estudo e as sugestões para estudos futuros, esta dissertação possui três capítulos: o referencial teórico, a metodologia empregada na pesquisa e a análise dos resultados. No primeiro capítulo é apresentada uma revisão de literatura, abordando conceitos sobre inovação de forma mais ampla e as características específicas da inovação aberta.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada no trabalho, sendo explorados os seguintes tópicos: abordagem metodológica; amostragem e coleta dos dados e procedimentos e análise dos dados. No terceiro capítulo é realizada a análise dos resultados e sua discussão, através de verificação de resultados descritivos, análise de regressão e fatorial, análise fatorial exploratória, análise de clusters e análise de conteúdo documental. Por fim, no quarto capítulo são feitas as considerações finais deste trabalho.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

É patente que no setor privado a inovação visa gerar vantagem competitiva, enquanto no setor público tem, como finalidade, o desenvolvimento ou aprimoramento de serviços prestados ou a consecução de mais eficiência em termos de gestão e fiscalização, acrescentando valor e benefícios para a coletividade. Assim, há, no Brasil, dois principais aspectos para os setores público e privado, baseados, respectivamente, nos princípios e na regulação: o primeiro busca gerar o lucro financeiro, ao passo que o segundo consiste na finalidade de seus princípios, que tem como objetivo gerar e conferir bem-estar à coletividade (Paludo, 2022).

Iniciativas em inovação aberta para o avanço do setor público potencializam a melhoria dos serviços. Por exemplo, a implantação de uma inovação tecnológica nas

organizações públicas gera impactos imediatos que não se traduzem somente como benefícios, mas também como desafios para a plena implementação de um sistema de tramitação de documentos eletrônicos (Santos; Melo, 2020).

Frente as evidências de que instituições com diferentes naturezas jurídicas utilizam também diferentes estratégias de inovação aberta, bem como à existência de lacunas no conhecimento no que concerne às estratégias mais adequadas para instituições da administração pública, o problema de pesquisa que buscou-se analisar na pesquisa diz respeito aos efeitos da inovação aberta no setor público quanto à redução dos custos gerais da máquina pública, ao aumento da satisfação da população e, por fim, à melhoria dos índices econômicos e sociais. Posto isso, foi consolidada a seguinte questão originadora do presente estudo: “Quais são os resultados da inovação aberta na eficiência, eficácia e celeridade processual no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO)?”.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral que guiou a pesquisa foi analisar os resultados da inovação aberta na estratégia de governança do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), avaliando sua contribuição para a eficiência, eficácia e celeridade processual dos projetos implementados. E os específicos foram:

- a) Identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta existentes no TJGO;
- b) Analisar os obstáculos e barreiras encontrados na implementação desses projetos;
- c) Avaliar os resultados alcançados em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual, a partir das práticas de inovação aberta introduzidas.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A discussão acerca da inovação aberta no setor público tem evidenciado a importância da participação de cidadãos, agentes governamentais, organizações privadas e não governamentais no processo inovativo, sobretudo porque o acesso a

dados governamentais enseja novas soluções para problemas públicos, aprimorando a participação social das empresas e a transparência, que engloba aspectos da gestão judiciária, relacionados ao atendimento ao cidadão e à disponibilização de informações públicas como mecanismos de transparência ativa (Brasil, 2021a).

Neste contexto, Silva *et al.* (2022) entendem ser preciso contemplar as particularidades da inovação no setor público e fomentar a compreensão dos seus padrões de funcionamento, tendo em vista que a inovação aberta acrescenta valor aos resultados e benefícios sociais. Em outras palavras, o aumento da inovação e a qualidade dos serviços impactam positivamente a sociedade.

Na administração pública, a adoção de práticas de digitalização, ou governo eletrônico, e a transparência nos dados, por exemplo, impulsionam a qualidade dos serviços prestados, com a implementação de processos, produtos e serviços disruptivos que geram benefícios para toda a sociedade.

Segundo informações da Corregedoria Geral da Justiça do TJGO obtidas em 1º de abril de 2025, o número total de processos em tramitação (incluindo arquivados provisoriamente) é 1.425.721. Além disso, excluindo-se processos suspensos, sobrestados e arquivados provisoriamente, o tempo médio de tramitação dos processos pendentes líquidos é de 518,10 dias de tramitação, sendo 623.731 o total de processos pendentes líquidos, de acordo com informação do Sistema Gestão à Vista-TJGO (Goiás, 2025). Estas informações reforçam a ideia de que a inovação aberta é um canal para melhorar a eficiência e a eficácia do TJGO e de este estudo poderá contribuir para reforçar a importância da inovação aberta para o aperfeiçoamento do setor público brasileiro

De acordo com a literatura, as tecnologias inovadoras permitem que as empresas atuem no mercado de forma mais estratégica e eficiente no sentido de modernização e, conseqüentemente, de melhoria dos serviços prestados à população. Contudo, as barreiras à inovação aberta na administração pública podem influenciar negativamente o desenvolvimento da inovação nesse setor.

Posto isso, buscou-se, com este estudo, contribuir para a literatura com análises práticas e aprofundadas sobre a complexidade da gestão da inovação aberta no setor público, salientando a relação entre indicadores e sua influência no desempenho empresarial e público. A ausência de interação entre as áreas e a

necessidade de um maior envolvimento das lideranças para promover mudanças significativas são lacunas que se buscou preenchidas pela pesquisa, cuja relevância está em reforçar as discussões existentes na literatura sobre os desafios e barreiras da inovação aberta, incluindo a ausência de estudos voltados ao contexto do TJGO.

Informação esta que foi confirmada a partir de uma pesquisa bibliométrica realizada preliminarmente, em 2024, nas bases SciELO e Web of Science (WoS), considerando o período de 2020 a 2024. A busca inicial resultou em 837 publicações, das quais apenas 63 foram selecionadas após triagem por relevância e aderência ao tema. O levantamento demonstrou uma produção científica crescente sobre inovação aberta e governança pública, porém, com escassez de estudos aplicados ao contexto do Poder Judiciário, o que reforça a relevância e originalidade da pesquisa ora apresentada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo aborda-se o processo de inovação, sendo apresentados conceitos importantes para compreensão da temática como, por exemplo, inovação, inovação aberta, inovação no setor público e inovação no Poder Judiciário.

2.1 INOVAÇÃO E INOVAÇÃO ABERTA

O termo inovação destacou-se a partir das contribuições do economista Joseph Schumpeter com a sua obra “Teoria do desenvolvimento econômico”, publicada em 1912. Segundo Cavalcante (2021), para Joseph Schumpeter a inovação, além de ser algo novo ou a ação de tornar algo já existente em novo – seja no produto, no processo, nos serviços ou mesmo no negócio, é também o principal mecanismo para o desenvolvimento do capitalismo, uma vez que as empresas entregam continuamente valores e provocam o dinamismo na economia.

Mais do que isso, Joseph Schumpeter demonstrou que inovações relevantes compreendem, quase exclusivamente, recombinações de tecnologias já existentes. Por esta razão, a inovação transcende as perspectivas restritas que a equiparam apenas a atividades eminentemente originais e ininteligíveis, provenientes de esforço científico em sofisticados laboratórios de pesquisa básica (Schumpeter, 1997, p. 74).

O conceito de inovação abrange uma gama de fenômenos empíricos dos quais a maioria é intangível e difícil de medir, operacionalizar ou mesmo rastrear em termos causais. Esse conceito pode ainda ser compreendido como o “desenvolvimento ou melhoria de serviços, produtos públicos e processos que ocorrem no âmbito interno (organizacional) ou externo (social) e que geram valores para os servidores ou para os cidadãos” (Olavo, 2020, p. 42).

Ao apresentar o Manual de Oslo “Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)”, Reis (2022, p. 183) relaciona o conceito de inovação a um processo de mudança contendo as seguintes características:

- i. incerteza sobre os resultados das atividades;
- ii. dependência de investimentos;

- iii. substrato dos transbordamentos;
- iv. exige-se a utilização de conhecimento novo, ou um novo uso ou uma nova combinação de conhecimentos já existentes; e
- v. o objetivo da inovação é melhorar o desempenho ou os resultados da instituição (Reis, 2022, p. 183).

A inovação, pois, não é um processo isolado, mas uma abordagem contínua e integrada que abrange todos os aspectos da empresa. Também não se resume a uma questão de tecnologia, já que envolve processos, *marketing* e modelo de negócio. No setor público as inovações contribuem para melhorias na imagem institucional, na transparência e na tomada de decisão, além de criar valor para a sociedade (Saldanha; Cruz, 2021).

Assim, para ser inovadora, uma empresa deve ter uma cultura que estimule a experimentação, a colaboração e a gestão de ideias. Inovações procedem de um amplo espectro de atividades e capacidades tecnológicas que utilizam experimentações, imitações criativas e soluções de problemas à base de engenharia, *design*, desenvolvimento experimental até o mais avançado nível de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em nível de empresas (Leal; Figueiredo, 2021).

Nessa perspectiva, Figueiredo e Piana (2021) contam que ao longo dos últimos 60 anos, principalmente nas últimas duas décadas, o Brasil tem realizado esforços expressivos direcionados à inovação. Por exemplo, desde 1999, o país aumentou, de modo consistente, o investimento em P&D, que engloba atividades de pesquisa básica e aplicada e desenvolvimento de produtos e de processos, bem como de soluções de problemas tecnológicos diversos. Acrescente-se que a busca proposital de conhecimento a partir de P&D externos ou empresas de *design* aumenta o desempenho em inovação (Tian *et al.*, 2020). A inovação, portanto, coadjuva diferentes partes interessadas (administrações, cidadãos, empresas) a:

- 1. Criar novos serviços públicos que atendam às necessidades dos cidadãos;
- 2. Aprimorar o acesso digital aos serviços públicos;
- 3. Criar políticas inovadoras;
- 4. Simplificar processos;
- 5. Identificar economias através da análise de dados abertos;
- 6. Monetizar dados públicos (Rizardi, 2022, p. 11).

Não obstante a intensidade de políticas públicas de inovação no Brasil durante as últimas décadas, os resultados obtidos em matéria de taxa de inovação, produtividade e competitividade têm sido limitados. Conforme Leal e Figueiredo

(2021), à exceção de algumas poucas áreas, o Brasil tem experimentado um sistemático distanciamento da fronteira internacional da inovação tecnológica.

Nas estratégias empresariais a inovação constitui um componente essencial para aprimoramento da produtividade dos processos e melhoria do desempenho organizacional, bem como possibilita uma reputação positiva no entendimento dos usuários em geral. Como resultado a empresa obtém a vantagem competitiva (Arruda; Montenegro; Vasconcelos, 2023).

Especialmente a inovação tecnológica desempenha uma função primordial nos respectivos setores das organizações, servindo para aumentar a eficiência e o valor percebido, assim como para distinguir quaisquer ativos tangíveis e intangíveis, passíveis de serem utilizados para fins de elaboração e execução de estratégias. Santos *et al.* (2022) salientam que esses recursos podem ser categorizados em quatro grupos distintos: financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

Segundo Figueiredo e Piana (2021), grande parte da P&D nacional continua, no entanto, centralizada no setor público, enquanto o setor privado continua como mero usuário e pouco atraído para um engajamento maior. Os autores entendem que se trata de uma relação inversa do que já ocorre há décadas em economias avançadas, como da Coreia do Sul e da China.

Com efeito, a inovação envolve a agregação de valor a ideias e sua implementação prática com o intuito de aumentar a produtividade e responder a problemas, necessidades e desafios existentes e potenciais na sociedade. A orientação para solução de problemas torna a inovação um fator significativo para gestores públicos resolverem questões técnicas, econômicas e sociais no país (Leal; Figueiredo, 2021). Deve ser adotada como uma abordagem estratégica, o que implica criar uma cultura organizacional pautada em investimento em recursos e capacitação, em conexão com ecossistemas de inovação e em atenção aos corolários social e ambiental das atividades. Impende, às organizações, reconhecer a importância dos recursos humanos na promoção da inovação, oferecendo um ambiente reputado pela comunicação transparente e pela troca de informações (Emmendoerfer, 2020).

Um dos obstáculos para a inovação é a ausência de uma cultura inovadora. Nesse aspecto, é imperioso sistematizar e formalizar as inovações e criar uma cultura organizacional inovadora (Ramirrez-Urraya; Escandon-Barbosa; Salas,

2024). A concepção de índices de inovação para analisar empresas requer seleção e avaliação adequadas de indicadores para minuciar a técnica de inovação, na medida em que possibilitam apreender pontos relevantes desse processo (Arruda; Montenegro; Vasconcelos, 2023).

Vidal (2022) acrescenta que existem oito capacidades organizacionais axiais para o fomento da inovação, as quais incluem:

- a) Liderança transformadora, que inspira e direciona a mudança;
- b) Intenção estratégica para inovar, que define o compromisso com a inovação;
- c) Gestão de pessoas focada em inovação, para desenvolver talentos inovadores;
- d) Compreensão do público-alvo, fundamental para inovações concentradas no usuário;
- e) Gestão estratégica da tecnologia, que garante o uso eficaz de novas tecnologias; Organização da estrutura organizacional, para sustentar a inovação;
- f) Desempenho em inovação, avaliando o impacto das inovações;
- g) Gestão de projetos, essencial para a execução eficiente de iniciativas inovadoras.

Na atualidade a gestão de pessoas prioriza o desenvolvimento do capital humano, o engajamento dos funcionários, a diversidade e a inclusão, bem como a gestão do conhecimento e do talento, isto é, “participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização: o capital humano, que nada mais são que pessoas que a compõem” (Pôncio, 2022, p. 26). O principal objetivo da gestão de pessoas “é formar e estabelecer equipes que sejam mais produtivas e comprometidas com os objetivos e estratégias consolidadas pela organização” (Santos *et al.*, 2023, p. 385).

São perceptíveis os impactos positivos proporcionados pela gestão de projetos para uma empresa, independente do setor de atuação, dado que minimiza os riscos de fracasso, monitora todas as etapas do projeto e possibilita cumprir prazos e metas (Barros; Silva, 2022). Ademais, não existe um método exclusivo para

o gerenciamento de projetos, na medida em que o resultado depende de como a organização aborda as diferentes situações (Barros; Silva, 2022).

Ao lado das mudanças tecnológicas, a transformação cultural dentro das organizações é igualmente crucial, pois demanda a assimilação de novos valores e práticas organizacionais para encorajar a inovação. Nesse sentido, a capacitação de servidores públicos em inovação tecnológica é imprescindível para a promoção de mudanças organizacionais e para a adoção de novas soluções tecnológicas no setor público (Emmendoerfer, 2020).

Frequentemente inovações bem-sucedidas resultam de habilidades associadas a variáveis específicas, incluindo estratégia, capital humano, incentivos e recompensas, liderança, capacidades organizacionais, capacidade de inovação e boa governança (Vidal, 2022). Ao investir em inovação, as organizações, tanto públicas como privadas, aumentam sua capacidade de adaptação e as possibilidades de sobrevivência e prosperidade. Consequentemente, a inovação deve ser vista como uma estratégia central para o sucesso e a perenidade do negócio (Emmendoerfer, 2020).

2.1.1 Cultura de inovação

A cultura de inovação é essencial para a perenidade e sucesso das organizações, especialmente em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico. Segundo Lavrado *et al.* (2020), para criar uma cultura de inovação, a empresa deve incentivar e valorizar a criatividade e o pensamento crítico, apoiando as ideias inovadoras dos colaboradores em espaços de trabalho adaptáveis, que viabilizam a experimentação e a colaboração entre as equipes.

Cabe aos líderes estabelecer uma cultura de inovação, reconhecendo as iniciativas dos colaboradores e investindo em recursos e tecnologias para promover a criatividade, a experimentação e a prática de atividades inovadoras. Lideranças inovadoras concedem autonomia e espaços aos colaboradores, em que as ideias podem ser trabalhadas de forma conjunta, tanto interna como externamente (Cavalcante, 2021).

Ademais, a liderança precisa ser participativa e estar engajada no processo para gerir uma equipe diversa, com diferentes perspectivas e habilidades, e

estimular a colaboração e a troca de ideias. Carmello (2021) entende que a cultura de inovação deve ser integrada à estratégia da empresa para concretizar-se como um valor fundamental na tomada de decisões e na busca por soluções eficazes e criativas.

Para cultivar uma cultura de inovação capaz de gerar resultados é necessária uma abordagem que integre métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa. De acordo com Gimenez (2020), por meio de estudos quantitativos as organizações conseguem obter informações precisas sobre os elementos tangíveis da sua cultura, como valores e práticas, bem como tais fatores impactam a inovação. Por outro lado, a investigação qualitativa aquiesce uma compreensão mais eficaz das nuances intrincadas e dos fatores contextuais em jogo.

Nesse contexto, é imperioso o desenvolvimento de ferramentas precisas de mensuração e avaliação que abranjam uma ampla gama de aspectos da cultura de inovação, desde dimensões psicométricas até indicadores de práticas de gestão. Também importa compreender a conexão interdependente entre a cultura de inovação e o ambiente organizacional holístico, que inclui fatores externos e o impacto da liderança (Gimenez, 2020). A construção de capacidades e cultura de inovação solicita componentes combinados em configurações distintas de acordo com o tipo de inovação e as características da organização pública, incluindo coprodução, liderança, equipes interdisciplinares, engajamento do empreendedor público, dentre outros (Cavalcante, 2021).

Outrossim, é necessário estabelecer linhas de comunicação eficazes e abertas no ambiente organizacional. Para Lavrado *et al.* (2020) esses canais permitem a troca contínua de informações, *feedback* e colaboração entre todos os níveis da organização, que, ao promover uma cultura que aceita o fracasso e a oportunidade de aprender com os erros, poderá incentivar a experimentação e a melhoria contínua.

Em uma empresa a capacidade de inovação pode ser aprimorada por meio de uma gestão eficaz, que valoriza a inovação e respalda os recursos mais expressivos. Ademais, devido à sua relevância para o crescimento e desenvolvimento econômico da sociedade, a inovação está sendo promovida pelos governos com diversas políticas públicas, dentre elas avanço de tecnologias

disruptivas, apoio a ambientes institucionais favoráveis e programas de financiamento à inovação (Silva *et al.*, 2022).

Ao investir em tecnologia e infraestrutura adequadas para apoiar a implementação e a execução de ideias inovadoras, desenvolver ferramentas de avaliação, implementar uma liderança forte e promover uma cultura de aprendizagem, as organizações poderão alicerçar uma cultura de inovação efetivamente duradora, o que também é indispensável no setor público.

2.1.2 A inovação aberta

A inovação aberta é definida por Henry Chesbrough como a utilização de ideias externas e internas como acesso ao processo de inovação, ajustada com o emprego interno e externo dos resultados das atividades inovadoras. O conceito de inovação aberta é mais recente se comparado ao de inovação, tendo sido trabalhado com profundidade somente em 2003 por Henry Chesbrough no livro “Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology” (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2021).

A princípio o conceito de inovação aberta trazido por Henry Chesbrough aplicava-se principalmente aos desafios tecnológicos das empresas industriais e apresentava-se como caminho para acessar e gerenciar o conhecimento proveniente de empresas externas. Não obstante, por ser cada vez mais presente no mercado, nos governos e entre pesquisadores da área, é compreendida como uma antítese do modelo vertical anterior, no qual as atividades de inovação eram estritamente internas. Chesbrough (2003) define de três tipos de inovação aberta: a) inovação aberta denominada de fora para dentro (*outside-in* ou *inbound*); de dentro para fora (*inside-out* ou *outbound*); c) acoplado combinado.

Dito de outro modo, a inovação aberta pode ser caracterizada por meio das trocas de conhecimentos por fluxos de entradas ou *inbound*; ou pelos fluxos de saídas *outbound*, ou ainda, por uma combinação de *inbound* e *outbound* (Yan; Huang, 2020). Conforme estes autores, a maioria dos estudos sobre inovação aberta versa sobre como uma empresa pode inaugurar seu processo de inovação para diferentes tipos de entradas e contribuições externas.

É impreterível a participação pública mediante incentivos ou legislações para acorrer à inovação *outbound* – por exemplo, propriedade intelectual e licenciamento; e ir além do espectro puramente tecnológico – por exemplo, para auxiliar as empresas a adotar modelos de negócios abertos, para então fortalecer todo o ecossistema de inovação incluindo a academia, organizações e governos (Scaliza *et al.*, 2022).

Um ecossistema de inovação é o conjunto evolutivo artefatos e atividades importantes para o desempenho inovador de um ator ou uma população de atores. Outro aspecto relevante é conexão com outras organizações e com o ecossistema de inovação local e global, o que propicia o acesso a novas ideias, tendências e tecnologias. Segundo Cobben *et al.* (2022), a pesquisa do ecossistema de inovação busca evidenciar a sua gênese e evolução, governança, propostas de valor, relacionamentos e modelos de negócios. Já o objetivo principal desse ecossistema consiste no desenvolvimento de inovações ou na sedimentação conjunta de uma proposta de valor.

A inovação aberta caracteriza um sistema em que a inovação não é realizada apenas dentro de uma empresa, mas cooperativamente com atores externos – como outras empresas, fornecedores, clientes, órgãos públicos, *startups*, institutos de pesquisa e universidades. O conceito de inovação aberta surgiu em um momento em que as universidades buscavam vender seus resultados de pesquisa e a indústria dependia cada vez mais do conhecimento externo para obter vantagem competitiva (Huggins; Prokop; Thompson, 2020).

Henry Chesbrough trabalha com o conceito de inovação aberta referindo-se a um modelo de inovação que enfatiza os fluxos intencionais de entrada e saída de conhecimento pelas fronteiras da empresa, para alavancar fontes externas de conhecimento e caminhos para a absorção, respectivamente. Embora a inovação aberta acoplada possa, em princípio, envolver qualquer combinação dos respectivos mecanismos de inovação aberta de fora para dentro e de dentro para fora, as empresas devem implementar mecanismos específicos, tais como, alianças estratégicas, *joint ventures*, consórcios, redes, ecossistemas e plataformas, todos envolvendo parceiros complementares (Chesbrough, 2006).

Xie e Wang (2021) corroboram com essa perspectiva de desempenho de inovação mediante a abertura, asseverando que as empresas estão cada vez mais

se unindo e criando ecossistemas de inovação para melhorar suas capacidades de inovação por meio da interação com atores de esferas distintas. Particularmente as empresas devem usar ideias externas, em conjunto com as internas, para o avanço das inovações. Na realidade, essa constitui a proposta da inovação aberta, cuja maneira de se empreender mudou bastante com a digitalização e a internet (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2021).

A implementação da inovação aberta é um fenômeno demasiadamente complexo, que requer uma abordagem em diferentes níveis, como: poder público, estrutura organizacional, processos internos, sistemas de incentivos e desenho do trabalho. Nessa perspectiva, a gestão por processos surgiu como resposta à necessidade de a empresa se adaptar ao ambiente externo para aperfeiçoar os processos e coordenar e promover os fluxos nas atividades (Smith; Fingar, 2002).

Via de regra, os aspectos que avolumam a flexibilidade, privilegiam a cooperação externa, a disseminação e a absorção de conhecimento, incitam as conexões e promovem recompensas são condições positivas que estimulam práticas de inovação aberta (Musiello-Neto *et al.*, 2022). Em contrapartida, as características que confundem o estabelecimento de relações externas e a confiança, reduzem a autonomia dos funcionários, reforçam burocracias e motivam uma cultura fechada constituem fatores que tolhem a inovação aberta.

A inovação torna as organizações aptas a integrar e comercializar recursos e capacidades complementares aos de sua própria configuração e, destarte, agregar valor e potencializar as prerrogativas da atividade inovadora (Huggins; Prokop; Thompson, 2020). Por sua vez, a inovação aberta é um dos mecanismos competentes para animar a mudança nas organizações. A cultura organizacional, que geralmente apresenta os melhores resultados em termos de inovação, caracteriza-se por empreendedorismo interno, criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe e envolvimento dos funcionários. Porém, a cultura com regras bem definidas e foco no controle interno em detrimento da agilidade, tende a inibir práticas de inovação (Scaliza *et al.*, 2022).

Outrossim, a inovação aberta é o oposto da inovação fechada (*closed innovation*), na qual as empresas usam somente ideias que são geradas dentro de seus limites, caracterizadas por grandes laboratórios de pesquisa corporativa e redes gerenciadas de parceiros verticalmente integrados. Para Bogers, Burcharth e

Chesbrough (2021) essa alteração no modelo de inovação insta uma atuação dos gestores e uma força de trabalho mais qualificada com o propósito de produzir estratégias para gerar atração, retenção e desenvolvimento de novos conhecimentos para os clientes.

Scaliza *et al.* (2022) ressaltam que ambientes positivos, abertura organizacional e trabalho colaborativo são recomendações que favorecem o desempenho inovador e a inovação aberta. Assim, a abertura do modelo é capaz de mobilizar conhecimentos de vários lugares, acarretando mais experimentação e aplicação de conhecimento, bem como novas aplicabilidades, o que resulta no aumento do desempenho da inovação tanto em celeridade quanto em impacto.

Nessa direção, o atual movimento de inovação aberta, que obriga lidar com desafios complexos, diversidade de perspectivas e formulação de estratégias originais e inovadoras, oportuniza um local de colaboração interdisciplinar entre empresas, universidades e parceiros externos (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2021). Tal mudança no modelo de inovação requer uma participação ativa dos gestores, além de uma força de trabalho mais qualificada com o propósito de criar estratégias para atrair, reter e desenvolver novos conhecimentos para os clientes (Musiello-Neto *et al.*, 2022).

Apesar de a inovação aberta estar se desenvolvendo entre profissionais e acadêmicos, ainda é premente uma análise à luz das suas implicações para a formulação de políticas públicas específicas. Na prática as medidas políticas podem apoiar ou impedir a adoção de práticas de inovação aberta. Dessa forma, é decisivo o papel de formuladores de políticas públicas para a eficácia dessa modalidade de inovação (Santos *et al.*, 2022).

2.1.3 Inovação aberta e sustentabilidade

A inovação estratégica como plano (*plan*), pretexto (*ploy*), padrão (*pattern*), posição (*position*) e perspectiva (*perspective*) explora novas ideias, conhecimentos, tecnologias e recursos por meio da colaboração. Diferente do que ocorre na inovação convencional, em que as empresas contam somente com os conhecimentos e recursos próprios, a inovação aberta conta com atores externos, inclusive concorrentes. Assim, a construção de redes de inovação é essencial para

que as empresas obtenham transmissão de conhecimento e alcancem o uso eficiente dos recursos da rede (Xie; Wang, 2021).

A criação de redes de parcerias envolvendo negócios sustentáveis pode perfazer um caminho para superar os desafios sociais e ambientais, vinculando grandes empresas a negócios iniciantes (*startups*) com o intuito de que trabalhem juntos para inovar de forma responsável, fazendo o bem e evitando danos à sociedade (Scherer; Voegtlin, 2020).

Os conceitos de inovação aberta e sustentabilidade convergem em recintos de incerteza e complexidade, comuns em grandes desafios (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2021). O vínculo dos temas inovação aberta e sustentabilidade é recente na pesquisa acadêmica e o próprio conceito de inovação aberta sustentável é considerado

Um processo de inovação distribuído que se baseia em fluxos de conhecimento gerenciados intencionalmente através das fronteiras organizacionais, usando mecanismos pecuniários e não pecuniários alinhados com o modelo de negócios da organização, contribuindo assim para o desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2021, p. 1507).

Christensen (2006) registra que a teoria disruptiva demonstra que as empresas líderes tendem a ter sucesso ao concorrer na área das inovações sustentáveis. Contudo, os novos concorrentes inclinam-se a ter sucesso quando concorrem no setor das inovações disruptivas. Não é a tecnologia em si que é disruptiva ou de sustentação, mas como afeta o modelo de negócios. Nesse caso, são as inovações disruptivas que provocam uma ruptura no antigo modelo de negócios, favorecendo o surgimento de novos entrantes.

Bigliardi, Filippelli e Galati (2022) registram que a inovação sustentável pode se dar nos setores tecnológico, organizacional e social. O tecnológico é direcionado para produto, processo ou serviço, podendo ser radical ou incremental; o organizacional engloba práticas da empresa que minimizam os impactos ambientais; o social trata de um estilo de vida mais sustentável, enfatizando novos modelos de comportamento, tanto na empresa quanto no nível individual. Porém, Degler *et al.* (2021) observam que distinções claras entre os tipos de inovação sustentável podem aumentar o impacto desta área de pesquisa e torná-la mais disponível para

decisões no âmbito de políticas públicas e da gestão das organizações que buscam atuar na área.

Por outro lado, a inovação sustentável carece de um ecossistema no qual há interações contínuas entre diversos tipos de *stakeholders*, indo além das colaborações complementares com outras organizações. O ecossistema constitui o arranjo de governança de dados para permitir colaborações interorganizacionais. Já o ecossistema de dados é conceituado como sendo um “conjunto de relações complexas que se formam entre os atores ou entidades que interagem e direta ou indiretamente consomem, produzem, fornecem dados e outros recursos relacionados” (Cerqueira; Aguiar; Cerqueira, [2023], p. 4).

A inovação aberta sustentável é inicialmente estimulada principalmente “por motivos não pecuniários e seu escalonamento subsequente requer um alinhamento com o modelo de negócios de todas as organizações envolvidas associados com os interesses pecuniários” (Bogers, 2021, p. 151). Embora possa haver objetivos conflitantes e identificação das partes interessadas para envolver na gestão dos processos de inovação sustentável como um desafio, inovação aberta e sustentabilidade se assemelham na busca de soluções ao necessitar de esforços colaborativos (Kimpimäki; Malacina; Lähdeaho, 2021); Afeltra; Alerasoul; Strozzi, 2023).

A inovação, neste caso, ocorre tanto na solução de produtos e serviços como em novas formas de governança e de entregar valor pela sustentabilidade. Trata-se de ressignificar o conceito de negócios, pois crescimento e sustentabilidade não constituem “conceitos antagônicos, mas complementares. O meio ambiente pode gerar novas oportunidades econômicas, de crescimento e inclusão. É a prosperidade econômica com melhoria ambiental e social” (Medeiros; Dias; Malafaia, 2021, p. 1).

Segundo Fragalle e Delai (2022), abordar a agenda da sustentabilidade à luz da inovação aberta aparenta ser um caminho virtuoso para alcançar os resultados pretendidos. Já para Kimpimäki, Malacina e Lähdeaho (2021) a sustentabilidade e a inovação aberta parecem estar estreitamente associadas, uma vez que ambas requerem um senso compartilhado de abertura no nível do sistema. Não obstante, a demanda por abordagens inovadoras contemplando o princípio da sustentabilidade foi impulsionada pela era da inovação aberta seguida pela necessidade global de

atender as metas da Agenda 2030. Pesquisadores começaram a esquadrihar o conceito da inovação aberta no contexto da sustentabilidade e seu potencial para resolver os principais desafios enfrentados pela sociedade (Bogers *et al.*, 2021).

Há empresas de economias emergentes que possuem estratégias limitadas para inovação aberta, apesar de precisarem de parceiros externos para superar dificuldades organizacionais tanto de recursos quanto de capacidades (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2021). Diante disso, o propósito da estratégia aberta é gerar maior valor ao incluir uma série de partes interessadas anteriormente excluídas do processo de formulação da estratégia. De acordo com Adobor (2020), os quatro principais benefícios da estratégia aberta são: maior variedade de ideias; melhora no engajamento dos funcionários; formulação e implementação de estratégia alinhada; vantagem competitiva.

Em contrapartida, existem riscos ao se adotar a estratégia aberta na organização, como: a falta de vontade das partes interessadas em participar da abertura; o pensamento de grupo e a qualidade das ideias; os custos de pesquisa e construção relacional; a decepção das partes interessadas com o processo. Para minimizar esses riscos Adobor (2020) propõe as seguintes ações: a) adotar uma abordagem gradual de estratégia aberta; b) construir um regime de seleção e integração; c) construir uma infraestrutura física; d) construir uma cultura organizacional de apoio.

Conforme Chaurasia *et al.* (2020), a inovação aberta permite que grandes empresas tenham acesso a novos conhecimentos e habilidades de fontes externas para o desenvolvimento compartilhado de soluções sustentáveis e para disseminar sua visão para além do seu conjunto de recursos internos e modelos de negócios existentes. As empresas iniciantes (*startups*) podem estimular, por meio da inovação aberta, as inovações em grandes empresas estabelecidas “e contribuir para o desempenho inovador no desenvolvimento de seus novos produtos e serviços” (Scaliza *et al.*, 2022, p. 275).

Na área da gestão empresarial, a realização da inovação aberta demanda iniciativas referentes à gestão do conhecimento, governança e cultura organizacional. Nesse aspecto, a proatividade é um requisito significativo para aumentar a aquisição e a utilização de conhecimento de fontes externas e,

consequentemente, ampliar a contribuição da inovação aberta sustentável (Du; Bstieler; Yalcinkaya, 2022).

A inovação aberta constitui um dos mecanismos capazes de ativar a mudança cultural e instigar o envolvimento das pessoas em temas de sustentabilidade. Ambientes positivos, abertura organizacional e trabalho colaborativo são recomendáveis ao desempenho inovador e à inovação aberta, que é um caminho para aumentar a capacidade interna de aprendizado e para cultivar a inovação sustentável em grandes empresas (Scaliza *et al.*, 2022).

Nesse aspecto, a cultura organizacional que apresenta os melhores resultados em matéria de inovação caracteriza-se por fatores como: criatividade e empreendedorismo interno; flexibilidade, trabalho em equipe e envolvimento dos funcionários favoráveis à adoção de inovação aberta. Já a cultura com regras bem definidas e foco no controle interno em detrimento da agilidade tende a coibir práticas de inovação (Scaliza *et al.*, 2022).

Conforme Scherer e Voegtlin (2020), o conceito inovação responsável pressupõe iniciativas que evitam danos e fazem o bem à humanidade, contribuindo para as metas do desenvolvimento sustentável. A inovação sustentável e a inovação responsável, bem como outros conceitos correlatos, facilitam a contribuição das empresas diante dos grandes desafios sociais, pois, ao contrário de direcionarem a inovação exclusivamente ao cliente, destacam o envolvimento de todas as partes interessadas (Voegtlin *et al.*, 2022).

Ainda segundo Voegtlin *et al.* (2022), a transição para a inovação responsável também requisita: adaptação da governança para dar assistência a essa inovação; reorganizar o processo de inovação apoiado no envolvimento das partes interessadas; encontrar formas alternativas de recolher os benefícios da inovação além dos direitos de propriedade; mesclar estruturas baseadas em conformidade e integridade e regulamentações de leis; e ampliar a coparticipação entre atores públicos e privados. Segundo Baleeiro Passos *et al.* (2023), o processo de inovação ocorre tanto pelo desenvolvimento tecnológico envolvendo as empresas como pela interação.

As parcerias desempenham um papel central no enfrentamento das mudanças provocadas por inovações voltadas ao desenvolvimento sustentável. A inovação de parcerias caracteriza-se pelo desenvolvimento de capacidades fora da

organização. Ao estabelecer novas alianças a organização pode expandir suas competências ao acessar as competências de seus parceiros, interagindo de maneira colaborativa para atingir seus objetivos institucionais (Chen; Walker; Sawhney, 2020).

Alianças tecnológicas viabilizam a transformação digital e a inovação, sendo uma cooperação voluntária entre empresas que envolve o codesenvolvimento de tecnologias por meio do compartilhamento e do intercâmbio dessas tecnologias para atender às necessidades de negócios. As colaborações em vários domínios tecnológicos trazem conhecimento heterogêneo, recursos complementares e capacidades para um melhor desempenho de inovação (Zhang; Jiang; Zhang, 2021).

Sob esta ótica, a cooperação com outras empresas e atores externos é a capacidade organizacional mais importante para obter os benefícios da sustentabilidade (Bezerra; Gohr; Morioka, 2020). O envolvimento com vários mercados e partes interessadas acentua a capacidade de detectar tendências emergentes, encoraja o aprendizado organizacional e auxilia a estabelecer relacionamentos com o ambiente externo em temas relacionados ao desenvolvimento sustentável (Du; Bstieler, Yalcinkaya, 2022).

Não obstante, a colaboração com parceiros não-competitivos, como pesquisadores científicos, clientes ou fornecedores, aumenta a probabilidade de as grandes empresas inovarem com foco em sustentabilidade porque perseguem objetivos comuns, geram economia de escala orientadas para minimizar o impacto ambiental ou aumentar a criação de valor para a sociedade e para si próprias (Acebo; Dávila; Nieto, 2021).

2.1.4 Benefícios e desafios da inovação aberta

A inovação aberta é um novo modelo inserido em um ecossistema de inovação que, diferentemente do modelo de inovação fechada, integra-se às parcerias realizadas entre diferentes atores, em que *startups*, empresas, universidades, entre outros, associam-se para criar um ambiente colaborativo e inovador. Por esta razão, a inovação aberta adapta-se melhor ao novo contexto do

mercado de inovação mundial, atenuando e repartindo riscos e também altos investimentos entre os atores (Carvalho, 2023).

A colaboração entre corporações e *startups* possui benefícios, mas também desafios, principalmente relacionados a diferenças culturais, o que provoca riscos ao processo de colaboração em si e ao alinhamento de expectativas, tornando essencial a alocação assertiva de tempo, recursos e investimentos de forma estudada e eficiente para uma gestão de relacionamento facilitadora. Assim sendo, o objetivo principal dos modelos de inovação aberta não é outro senão auxiliar as empresas a responder às oportunidades emergentes de forma mais ágil, tendo em vista a tendência de investimento em *startups* alinhadas com os propósitos organizacionais. Além disso, antes de escolher o mecanismo mais adequado, as organizações precisam identificar o nível de maturidade da *startup*, compreendendo a análise de fatores como: estágio de desenvolvimento, nível de comprometimento e envolvimento, bem como o impacto esperado e os recursos que estão disponíveis (Carvalho, 2023).

No processo de aquisição de *startups* as empresas as mais maduras podem ser utilizadas estrategicamente na obtenção de tecnologias emergentes, desenvolvimento de novas capacidades ou apenas como meio de alcançar retorno financeiro. Simultaneamente é possível as empresas se beneficiarem dos recursos tecnológicos e humanos, do acesso ao mercado, dos canais existentes e, inclusive, dos clientes das *startups*. De acordo com Carvalho (2023), esse modelo contribui para suprir alguns desafios enfrentados pelas empresas, uma vez que permite uma inovação mais rápida e sem atrapalhar o modelo de negócios existente, sobretudo porque as estratégias de interação com o ambiente externo aumentam a probabilidade de complementaridades de recursos que possibilitam processos de inovação com melhorias tanto em questão de tempo quanto em qualidade.

Nessa perspectiva, os atores do ambiente externo com os quais a empresa interage podem ser clientes, fornecedores, consultores, firmas contratadas de P&D ou *design*, distribuidores/varejistas, universidades ou outros institutos de pesquisa, órgãos reguladores, associações técnicas/comerciais da indústria e investidores (Tian *et al.*, 2020).

Ademais, a intensidade dessa interação pode variar de acordo com o que é buscado pelas partes envolvidas, podendo ir desde a simples coleta de ideias dos

atores externos (Tian *et al.*, 2020), passando pela introdução de parceiros de rede externas para apoiar os processos de inovação em suas diversas etapas (Nobahkt *et al.*, 2020) e indo até a geração de produtos de forma corroborada (Gama *et al.*, 2022) e a cooperação da empresa no sentido de suprir gargalos desses atores (Xie; Wang, 2021). Há autores que definem a intensidade de uma estratégia de inovação aberta considerando profundidade e a amplitude da abertura, em que a primeira se refere à frequência com que a empresa tem acesso aos seus parceiros e a segunda à quantidade de atores externos envolvidos (Tian *et al.*, 2020).

Gama *et al.* (2022) registram que a colaboração externa influencia positivamente em processos que objetivam gerar inovações disruptivas e em processos de inovações incrementais. Para esses autores as atividades de inovação em *front-end* não ocorrem em isolamento, na medida em que, apesar dos extensos esforços internos para resolver problemas, as empresas geralmente envolvem parceiros externos para gerar soluções robustas, que ocasionalmente se transformam em alianças formais (Gama *et al.*, 2022).

2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A inovação no setor público tem como objetivo inserir novos elementos no ambiente organizacional para melhorar a utilização dos recursos disponíveis e o desempenho na execução das funções do Estado. Garantir que as necessidades da população sejam atendidas e que o valor público seja entregue com eficácia resulta em benefícios maiores para a sociedade (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020).

Considerando-se as particularidades das organizações públicas, a inovação nesse setor pode ser compreendida como

Uma ideia (nova, melhorada ou renovada) e sistematizada para o contexto de sua aplicação, com o intuito de solucionar um problema de interesse público, cujo protagonismo é exercido, pelo menos inicialmente, por pessoas que demonstram comportamentos empreendedores na administração pública (Emmendoerfer, 2020, p. 22).

A inovação assegura que os serviços públicos sejam prestados com eficiência, com mais rapidez e com menor custo. As etapas do processo de inovação variam segundo a empresa e o tipo de solução a ser alcançado. No setor público a

inovação pode ser compreendida sob três perspectivas distintas: como resultado, como processo ou como mentalidade. A perspectiva do resultado está centrada na criação de novos produtos e serviços; a perspectiva do processo refere-se à organização e gestão de esforços de inovação; e a perspectiva da mentalidade dá ênfase aos indivíduos que internalizam a inovação e cultivam uma cultura que apoia e fomenta o pensamento inovador em toda a organização (Quinhões; Lapão, 2023).

O estabelecimento de uma mentalidade inovadora exige a adoção de estratégias sistemáticas de supervisão do processo de inovação. Conforme Quinhões e Lapão (2023), isto implica o desenvolvimento de estruturas que agilizem a progressão de conceitos inventivos, desde a sua concepção até a sua execução e eventual comercialização.

Também é importante adaptar os sistemas de gestão da inovação às características peculiares de cada organização e ao tipo específico de inovação que almejam promover, seja ela incremental ou radical. Uma cultura organizacional que incentiva a inovação desempenha um papel crucial não apenas na promoção da inovação, mas também na superação de barreiras, tais como normas rígidas, por exemplo (Crispim *et al.*, 2022).

O cultivo de uma mentalidade inovadora requer a instituição de sistemas e processos eficazes, bem como uma cultura organizacional que valorize e estimule a criatividade, a educação contínua e a diligência para assumir riscos. A inovação, conseqüentemente, deve estar arraigada na própria estrutura organizacional, perfeitamente integrada nas suas operações cotidianas e na sua estratégia abrangente. Sano (2020) constata que as formas de inovação presentes na administração pública podem estar agrupadas em processos administrativos, processos tecnológicos, serviços, visão conceitual, governança e políticas públicas. Destarte, a inovação no setor público pode ser entendida como o

Desenvolvimento, realização e difusão intencional de ideias novas e criativas sobre como definir e produzir valor público. Na esfera pública, a inovação pode ser implementada em serviços, no âmbito político (participação da sociedade na definição das prioridades), bem como em novos métodos de gestão e governança pública (Ziegler, 2021, p. 47).

Por seu lado, Christensen (2006) propõe dois tipos de inovação: a) as sustentadoras, que são vitais para um setor saudável e robusto, na medida em que

as organizações se esforçam para fazer melhores produtos e oferecer melhores serviços para seus melhores clientes; b) as híbridas, que apresentam tecnologia nova e antiga, procuram servir aos clientes já existentes, buscam substituir a tecnologia preexistente, tentando igualar-se a ela ou superar o seu desempenho, e são mais simples do que uma solução disruptiva.

Inovações sustentadoras são aquelas que melhoram o desempenho do produto ou serviço nos atributos mais valorizados pelos clientes (Christensen, 2006). Para este autor as inovações de sustentação não abalam os mercados existentes. A maioria das inovações que surgem proporciona melhorias no desempenho aos produtos existentes.

A inovação no setor público revela-se como exigência diante das novas demandas da sociedade por melhoria nos serviços prestados. Normalmente estes são atendidos a partir de práticas inovadoras, que são iniciadas ou de domínio dos empreendedores públicos, e essenciais aos governantes diante dos desafios socioeconômicos de seus territórios (Emmendoerfer, 2020). Sob este prisma, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) apresenta-se como a junção de subsídios centrais da inovação, em que a primeira característica corresponde à integração de algo novo em uma unidade de trabalho, embora tenha sido utilizado em outra localidade; e a segunda refere-se à sua utilidade prática em certo âmbito laboral, devendo ser praticada para gerar resultado para a organização (Sano, 2020).

Ao abordar os problemas crescentes da sociedade em diversas áreas, a exemplo da saúde, meio ambiente, educação, segurança, economia, as organizações públicas podem desenvolver um modelo de inovação incremental ou radical, tais como: produto, processo, comunicação e organizacional. De fato, no setor público

Os resultados são múltiplos e concorrem entre si, buscando um equilíbrio de valores; já no setor privado a inovação tende a criar vantagens competitivas e gerar lucros. Contudo, apesar dos resultados serem diferentes, os setores público e privado devem buscar soluções de modo conjunto para a sociedade, por meio de um ecossistema de inovação que possam solucionar problemas públicos (Olavo, 2020, p. 38).

Os benefícios de ações conjuntas são muitos, a exemplo dos laboratórios de governo, que contribuem para o dinamismo ao assumir riscos, incitar mudanças e

transmitir conhecimentos adquiridos (Silva Júnior *et al.*, 2021). Já na esfera das dificuldades para inovar no meio público consta a demora dos entes políticos em implementar ações nos setores públicos que propiciem a criatividade e ideias inovadoras – tais como espaços de incubadoras, laboratórios de governo, núcleos de inovações para cooperações e desenvolvimento integrado com a sociedade (Silva Júnior *et al.*, 2021; Olavo *et al.*, 2022).

O aumento dos laboratórios públicos de inovação tem se mostrado como uma oportunidade para os governos e administrações públicas experimentem a crescente complexidade dos problemas públicos e sociais. Os laboratórios de inovação apresentam-se como fonte de criação de valor público e compreensão dos novos mecanismos de colaboração com os cidadãos na solução de problemas sociais, especialmente dentro de contextos pós-nova gestão pública baseada na inteligência no governo (Sano, 2020).

As grandes reformas administrativas foram substituídas por esforços de melhorias constantes e graduais, *micro-improvements* ou inovações na era do pós-*new public management* (NPM) tanto em nível global quanto doméstico (Cavalcante, 2021). Nesse contexto, as inovações obtiveram dimensão estratégica e se materializaram no setor público a partir da harmonização de diferentes tendências nos processos de formulação e implementação, tais como: colaboração, redes, *accountability* e transparência, visão holística e integrada, engajamento social e coordenação, entre outras (Cavalcante, 2021). No Brasil as trajetórias e inovações da administração pública federal estão agrupadas nas tendências do paradigma da governança ou pós-NPM (Cavalcante; Silva, 2020).

A literatura recente sobre inovação aberta demonstra que a colaboração entre o setor público e o privado é essencial e complementar, sobretudo em ecossistemas locais de inovação. De acordo com Chesbrough (2020), o conceito de inovação aberta baseia-se no fluxo bidirecional de conhecimento entre diferentes organizações, o que inclui governos, universidades, empresas e sociedade civil. Nessa mesma linha, Cavalcante (2021) observa que a efetividade das políticas de inovação pública depende da integração de múltiplos atores no desenvolvimento de soluções conjuntas. Assim, mais do que uma oposição, a relação entre os setores constitui um arranjo colaborativo, indispensável para a geração de valor público e o fortalecimento da governança inovadora (Bason, 2018; Cristóvam & Sousa, 2022).

As incubadoras podem ser definidas como instituições cujo objetivo é “apoiar empreendedores, principalmente os novos e/ou recentemente estabelecidos e os vinculados às pequenas e médias empresas, em todas as fases do negócio”, sendo espaços abertos em que “é oferecido suporte, apoio e incentivo ao surgimento e desenvolvimento de novos empreendimentos” (Siqueira Neto; Menezes, 2020, p. 177).

As aceleradoras, por outro lado, podem ser consideradas “como extensões dos modelos de incubação, que refinam os modelos empresariais a partir da captação intensa de investimentos”. Para esses investimentos as aceleradoras habitualmente são mais criteriosas do que as incubadoras no que tange à maturidade das *startups* selecionadas. Adicionalmente, “os modelos de aceleração têm o potencial de estender as redes de networking, abrangendo o meio acadêmico, e de dar amparo por meio de contratos de investimento e de propriedade intelectual” (Noronha *et al.*, 2021, p. 3).

Ademais, no setor público um número crescente de pesquisadores e gestores públicos abraça a ideia de que a inovação pode contribuir para melhorar a prestação de serviços públicos e a capacidade de solução de problemas (Cristóvam; Sousa, 2022). No tocante à gestão da inovação na administração pública é imperioso avaliar o processo e os efeitos de inovação por meio do uso de indicadores aptos a fornecer informações para examinar os resultados e, assim, proporcionar aprendizado e estimular novas inovações (Silva; Sousa, 2022).

A inovação no setor público pode ser compreendida como mudanças que geram novos ou melhorados produtos/serviços prestados e que criem valor público para a sociedade (Saldanha; Cruz, 2021). Assim sendo, as inovações no setor público devem ser avaliadas com base em um modelo lógico que preconiza a compreensão inicial do problema que enseja a necessidade de desenvolver a inovação, além de apontar os beneficiários e os resultados que podem ser proporcionados a eles (Montezano *et al.*, 2024).

Não obstante, a gestão das inovações no setor público prioriza a execução dos processos de inovação em detrimento de práticas de avaliação dos resultados ocasionados pela própria inovação (Montezano *et al.*, 2022). De forma mais específica, recomenda-se que sejam realizadas avaliações das inovações tecnológicas no setor público para aferir os resultados e desempenhos atingidos

com essas inovações, além de proporcionar melhorias nas mesmas (Dittmar; Mrozinski, 2022).

Tendo-se destacado como uma abordagem crucial para enfrentar desafios contemporâneos, a inovação aberta é definida como o uso estratégico do fluxo de conhecimento além dos limites organizacionais com a finalidade de aplicar novas ideias. Em um contexto de céleres mudanças de mercado e crescente complexidade tecnológica, as organizações públicas encontram dificuldades na geração interna de conhecimento, tornando a inovação aberta uma estratégia essencial para promover o seu sucesso e eficiência (Khanal, 2022).

A inovação aberta na administração pública pode, ao mesmo tempo, aprimorar os serviços e adicionar valor nos resultados e nos benefícios sociais. Para Musiello-Neto *et al.* (2022) essa modalidade de inovação concede, às organizações, a possibilidade de incorporar e negociar recursos e capacidades complementares aos da sua própria estrutura e, com isso, agregar valor, maximizando os benefícios da atividade inovadora.

Um aspecto central da inovação aberta é a habilidade de criar mais valor por meio da melhoria da qualidade e eficácia dos serviços públicos, ampliando o envolvimento e a satisfação dos cidadãos. Isso é exequível ao adotar mecanismos de governança que sejam mais responsivos e centrados no cidadão, permitindo uma gestão pública que realmente atenda às necessidades e expectativas da sociedade. A inovação aberta, pois, transforma a administração pública ao tornar a governança mais eficaz e responsiva. Outrossim, melhora significativamente a capacidade de solucionar problemas, otimizar o uso de recursos, ampliar a colaboração dos cidadãos e a transparência e responsabilidade no setor público. Os mecanismos de inovação aberta são influenciados pela estrutura do empreendimento (Ogink *et al.*, 2022).

Para estabelecer a inovação aberta na administração pública é mister cogitar novas formas de governança, com mecanismos dessa inovação específicos para isso. Nesse aspecto, a categoria de governança emerge como algo que abrange processos estruturais e processuais prescritos para anuir, nortear e reger as atividades da inovação aberta. Inclusive, a governança é acionada para lidar com mecanismos que apontam alterações estruturais, isto é, o modo como regras,

normas e ações são estruturadas, sustentadas, reguladas e integradas influencia a inovação aberta em seu caráter de governança (Ogink *et al.*, 2022).

Outro mecanismo da inovação aberta é a expansão de ativos e competências por meio do aproveitamento de recursos, conhecimentos e capacidades externas. Essa colaboração resulta no uso mais eficiente dos recursos públicos. Suplementarmente, ao disponibilizar informações e dados sobre problemas públicos, a administração pública aumenta sua transparência e reforça a responsabilidade dos servidores públicos. Por este ângulo, mudanças como a inovação aberta são processos que requerem organizações e pessoas habilitadas a identificar e implementar novas ideias, sistematizadas para um contexto singular e que servem de solução para os problemas que obstam o desempenho organizacional, principalmente no tocante à geração de valor público para a sociedade (Emmendoerfer, 2020).

Os processos de inovação são desenvolvidos paulatinamente e são moldados por uma multiplicidade de fatores. A informação e o conhecimento são o cerne dos sistemas, que incluem a infraestrutura governamental, os conselhos de pesquisas, as agências de fomento e as políticas públicas, potencializadas pela construção de núcleos de inovações nessas economias. O líder da organização pública, por isso, precisa obter o apoio interno para evitar que a inovação pública seja entendida como algo periférico, o que minimiza a priorização, dificulta o acesso aos recursos necessários e, por consequência, impede a alocação de tempo suficiente (De Coninck *et al.*, 2021).

Por fim, o envolvimento ativo de diferentes *stakeholders* no processo decisório contribui para compartilhar a responsabilidade das soluções encontradas, além de agregar legitimidade e reforçar a confiança no setor público. A inovação aberta é, pois, uma estratégia obrigatória para modernizar a administração pública, tornando-a mais adaptável, inclusiva e preparada para enfrentar os desafios hodiernos. Para superar a atual inércia e disfunção no setor público no Brasil é essencial transformar os modelos de gestão pública com a aplicação de metodologias ágeis, de modo a acompanhar a velocidade das mudanças e seus impactos na sociedade e, conseqüentemente, gerar a implementação de instrumentos de decisão mais efetivos (Santos *et al.*, 2022). No setor público a

inovação aberta pode potencializar a melhoria dos serviços, além de adicionar valor nos resultados e benefício social.

2.2.1 Avanços tecnológicos

Os avanços tecnológicos promoveram uma transformação digital em que o uso das ferramentas tecnológicas possibilita a economia de recursos públicos, eficiência, eficácia, efetividade, modernização transparência e responsabilização da gestão pública (Santos; Fonseca, 2022). As ferramentas tecnológicas auxiliam o estabelecimento de relações de confiança oferecidas por líderes comprometidos com metas bem estabelecidas, sendo, assim, um atributo da governança que influencia positivamente os processos de inovação colaborativa (Lopes; Farias, 2022). E, ao proporcionar maior rapidez, menor percepção de burocracia, emprego mais eficiente dos recursos e impactos ecológicos positivos, os avanços tecnológicos contribuem para modernizar a gestão pública (Jiménez, 2020).

Normalmente as inovações no setor público são utilizadas para aprimorar os processos de trabalho, tanto com melhorias das ferramentas de trabalho como com novos sistemas informatizados. A finalidade das inovações é, pois, facilitar o trabalho, desburocratizar, simplificar, reduzir prazos e modernizar a administração pública (Saldanha; Cruz, 2021). O uso de tecnologias facilita para que as organizações públicas desenvolvam seus produtos e serviços com a gestão do conhecimento, isto é, com maior gestão de informações, e permite maior perícia na execução do trabalho (Jiménez, 2020).

A inovação no setor público corresponde à inserção de novos elementos que provocam uma descontinuidade nas práticas anteriores e resultam em melhorias em serviços, políticas e gestão pública, ou em qualquer outra dimensão de análise, e que, ao final, deve criar valor público para a sociedade (Sano, 2020). O processo de inovação no setor público pode aprimorar a atuação governamental, avultar sua capacidade para solucionar problemas, entregar valor à população e otimizar a alocação de recursos, com mais benefícios para a sociedade, usuária final dos serviços (Maia *et al.*, 2021).

Nesse quadro, as tecnologias de informação constituem uma tendência à adoção de inovações no setor público (Silva *et al.*, 2022), no qual a implementação

de uma cultura para inovação tem se apresentado como um dos desafios para adoção da transformação digital (Santos; Fonseca, 2022). Esta cultura, no entanto, tem sido efetivada aos poucos nas organizações públicas, que estão se estruturando e desenvolvendo visões e planos de inovação no sentido de inovar seus produtos, programas, políticas e processos (Wal; Demircioglu, 2020).

Estratégias de incentivo à inovação são, portanto, cruciais para promover o desenvolvimento tecnológico no setor público brasileiro. Uma dessas principais estratégias nesse setor é a criação de laboratórios de inovação, que são ambientes de experimentação e testes de soluções tecnológicas para problemas públicos. Nesses laboratórios ocorrem a prototipagem e a validação de soluções de forma ágil e colaborativa, envolvendo diversos atores, como governo, empresas, universidades e sociedade civil (Olavo, 2020).

Outra estratégia de incentivo à inovação no setor público é a constituição de programas de aceleração de *startups* e empresas de base tecnológica que sejam capazes de promover o desenvolvimento de soluções inovadoras para o setor público. Os programas de aceleração são realizados por empresas, instituições setoriais e aceleradoras especializadas, “e são focados tanto em validação de soluções para *startups* em estágios iniciais, quanto em tração e escala para negócios em estágios mais avançados” (Guia [...], 2021, p. 31).

Conforme Saldanha e Cruz (2021), parcerias público-privadas e o uso de mecanismos de incentivo fiscal para empresas que desenvolvem tecnologias destinadas ao setor público podem ser estratégias eficazes para ensejar a inovação tecnológica neste setor, em que a inovação pode ser compreendida como mudanças que geram novos ou melhorados produtos/serviços prestados, preferencialmente que criem valor público à sociedade. Nesse contexto, a estratégia disruptiva visa oferecer um produto ou serviço em uma versão simples para pessoas que de outra forma seriam excluídas ou mal servidas pelos produtos já existentes. Assim, a inovação disruptiva provoca uma ruptura na lógica e no modelo de negócios vigente (Christensen, 2006).

Mudanças governamentais podem influenciar a dinâmica da inovação. A presença ou ausência de alguns fatores, denominados, respectivamente, de facilitadores e barreiras, podem ser determinantes para inovar no setor público. Saldanha e Cruz (2021) identificaram os seguintes fatores determinantes:

disponibilidade de recursos financeiros podem impulsionar ou inibir a inovação; autonomia para atuação; e mudanças na gestão, que podem gerar em falta de continuidade das ações ou resistências às mudanças.

As inovações tecnológicas foram desenvolvidas com a finalidade de aprimorar os processos de trabalho, ou seja, com a intenção de proporcionar: maior celeridade, registro de informações, automação de atividades do processo, ampliação da capacidade de resposta das demandas, geração de dados de gestão para tomada de decisão, aperfeiçoamento do canal de atendimento ao cidadão, da comunicação e da integração dos dados de diferentes sistemas, além da transparência para o controle social (Saldanha; Cruz, 2021).

2.2.2 Modelos e estratégias

O comportamento intraempreendedor no setor público está relacionado com a análise de uma gama de atividades e práticas por meio das quais os funcionários públicos geram e usam combinações inovadoras de recursos para identificar e buscar oportunidades que contribuam para a criação de valor público (Mair *et al.*, 2023). Isso porque fornecem um espaço para experimentação e desenvolvimento de abordagens e soluções (Sano, 2020), além de novas mentalidades e capacidades nos servidores públicos, especialmente a partir do uso de técnicas orientadas ao *design* de políticas públicas, como o *design thinking* e o *design* etnográfico (Criado *et al.*, 2020).

Problemas até então abstratos para as instituições têm sido solucionados por meio de metodologias inovadoras como o *design thinking*, que comumente é empregado no setor privado, mas que, mediante os laboratórios de inovação, demonstraram sua eficiência também no setor público (Rocha, 2022). Quando relacionados aos laboratórios de inovação, há vários benefícios associados ao *design thinking*, tais como: foco no ser humano e direcionamento para pessoas e usuários, melhora na relação interpessoal e empatia entre os servidores e usuários. Além disso, possibilita aperfeiçoar aquilo que os responsáveis pela administração pública precisam entregar para a sociedade (Rocha, 2022).

Em conformidade com Ferraz e Münch (2021), além do uso da metodologia do *design thinking*, a inovação envolve a avaliação dos impactos sociais,

econômicos e ambientais sobre os usuários, *stakeholders* e a sociedade como um todo. Certamente essas melhorias requerem novas competências, habilidades e atitudes que visem o aperfeiçoamento das competências organizacionais (Letteriello; Figueiredo, 2020).

Destaca-se, neste processo, a atenuação das assimetrias informacionais e as soluções mais assertivas e eficientes para os cidadãos (Lewis; McGann; Blomkamp, 2020). A criação de espaços como os laboratórios de inovação, sobretudo em governos, tem disseminado e fomentado o comportamento intraempreendedor e a formação de uma cultura inovadora na administração pública (Rosenow-Gehard, 2020).

2.2.3 Inovação na justiça

A inovação na justiça caracteriza-se como um fenômeno complexo e multifacetado, e, acima de tudo, está relacionado à adoção de melhorias em técnicas de planejamento, acompanhamento e controle da gestão (Lunardi; Clementino, 2021). Com o propósito de identificar possíveis necessidades de melhoria, a avaliação das inovações requer, segundo Nappi e Kelly, (2022), a definição dos objetivos da inovação e de mensurá-la para conseguir o apoio dos *stakeholders*; a determinação das dimensões e dos indicadores; a coleta de dados para mensuração; e a avaliação do desempenho do resultado auferido.

A avaliação e mensuração dos resultados de inovações no setor público perpassam pela problemática da designação das métricas, como falta de foco e clareza, de calcular algo ininteligível, de acesso aos dados a serem coletados e de demarcar a melhor forma – usando escala qualitativa ou escala matemática (Rodrigues *et al.*, 2023). Outrossim, as dimensões que precisam ser avaliadas contemplam: estratégia de inovação, gestão do conhecimento da inovação, organização e cultura, portfólio da gestão de projetos, gestão da tecnologia, gerenciamento da equipe e ambiente para inovação (Nappi; Kelly, 2022).

No Brasil é o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que instiga o processo inovativo nos tribunais com o intuito de minimizar a resistência às atividades de inovação no Judiciário, lembrando que a resistência interna às ideias oriundas de

fontes externas configura uma barreira crucial dentro das organizações para a inovação aberta (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2021).

Conforme Queyroi *et al.* (2020), a inovação organizacional estrutural apresenta, além de uma nova estrutura, novas formas organizacionais (*pooling*, transversalidade, forma de executar projetos e outros). A inovação organizacional prática refere-se a novas técnicas de gerenciamento e práticas de gestão – *dashboards*, contabilidade de custos, entre outros, e a inovação organizacional tecnológica trata de novas tecnologias de informação e comunicação, como a digitalização.

A digitalização de serviços judiciais e o avanço da inteligência artificial são práticas inovadoras que simplificam procedimentos, aprimorando a eficácia do sistema judicial e ampliando o acesso à justiça (Oliveira; Guimarães, 2023). A inteligência artificial é a capacidade “de um sistema de interpretar corretamente dados externos, aprender a partir desses dados e utilizar essas aprendizagens para alcançar metas e tarefas específicas através de uma adaptação flexível” (Adamczyk; Monasterio; Fochezatto, 2021, p. 2).

De acordo com Panis *et al.* (2022), dentre os resultados do emprego da inteligência artificial estão: ganhos de agilidade na realização de processos, aperfeiçoamento na prestação do serviço público, atuação preventiva e mais célere, melhoria na comunicação, aumento da produtividade da equipe, melhorias na imagem institucional, nas condições e na satisfação dos servidores com a execução do trabalho e, por consequência, no clima organizacional.

A adoção da inteligência artificial no sistema judiciário brasileiro representa uma revolução paradigmática, caracterizada por avanços vultosos e desafios complexos. Sob a égide do CNJ, o Programa Justiça 4.0 é o principal propulsor dessa transformação, ao modernizar e otimizar os processos judiciais mediante a aplicação de tecnologias emergentes.

No entanto, há desafios consideráveis em relação ao acesso à justiça para os sistemas judiciários, especialmente no que diz respeito às dificuldades das populações socioeconomicamente vulneráveis (Costa; Lunardi; Guimarães, 2023). Os impasses atinentes à efetivação dos serviços do sistema judicial, a exemplo da morosidade, da efetividade das decisões judiciais e do restrito acesso à justiça por

parte da população socialmente vulnerável, devem ser mitigados (Buta; Guimaraes; Akutsu, 2020).

O Judiciário é comumente sobrecarregado por atribuições que ultrapassam a função jurisdicional, como, por exemplo, coletar evidências e localizar devedores e bens (Castelliano; Guimarães; Gomes, 2024). Entre os principais óbices encontram-se os processos judiciais, que, embora sejam identificados por números, dizem respeito às pessoas, ou seja, há de se realizar o tratamento humanizado, levando em consideração as individualidades e as especificidades contextuais (Ishkawa; Romero, 2022).

No tocante à morosidade judicial nos tribunais brasileiros, fatores como o baixo custo do ajuizamento, ausência de punição a litigantes repetitivos e o ajuizamento de execuções fiscais promovem uma sobrecarga de processos nos tribunais (Castelliano; Guimarães; Gomes, 2024). Neste caso, as tecnologias de automação, por exemplo, podem proporcionar melhores formas de participação e legitimidade, bem como um governo mais eficiente e uma melhor qualidade institucional (Adamczyk; Monasterio; Fochezatto, 2021).

É necessário promover uma atuação sistêmica e fornecer diagnósticos estruturais dos problemas de modo a ampliar a concepção de acesso à justiça (Torlig; Gomes; Lunardi, 2023). Da mesma forma, uma liderança receptiva a mudanças responde à necessidade de inovação (Oliveira; Guimarães, 2023), reconhecendo a complexidade e a interdependência dos agentes e dos processos de inovação, sob influxo do ambiente externo, que inclui outros órgãos e instituições do sistema de justiça, como universidades, agências do governo, sociedade civil e outros (Pimenta, 2021).

A parceria com empresas privadas traz um retorno maior ao facilitar o “acesso às tendências de mercado e novas tecnologias, podendo gerar impacto social e retorno financeiro para todas as partes envolvidas” (João-Roland; Granados, 2020, p. 783). Assim como a formação de equipes com maior heterogeneidade cognitiva e a interdependência dos atores pode viabilizar interpretações que contribuem para identificar oportunidades de fontes inesperadas e para a solução de problemas complexos, impulsionando a inovação (Scupola *et al.*, 2021).

2.3 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO E COLABORAÇÃO

Na contemporaneidade, um dos instrumentos vigentes em gestão e em políticas públicas são os laboratórios de inovação, também conhecidos como i-Labs, que são uma das estratégias utilizadas para facilitar a inovação colaborativa (Lopes; Farias, 2022). No setor público os i-Labs emergem da necessidade de flexibilizar as burocracias estatais (Werneck *et al.*, 2020), podendo ser compreendidos como uma nova forma de se trabalhar na administração pública devido à sua dinamicidade, flexibilidade e celeridade no que tange à construção de inovações (Repette *et al.*, 2022).

Os i-Labs são estruturas direcionadas à introdução da cultura da inovação, à mudança de comportamento e à experimentação de novas soluções no setor público (Ferreira; Botero, 2020). Trata-se de locais “dinâmicos que estimulam a criatividade para o *design* de soluções para políticas públicas. Esses laboratórios geralmente possuem equipes multissetoriais e abordam as questões de forma colaborativa” (Sano, 2020, p. 15).

A maioria dos i-Labs é formalizada mediante portarias dos órgãos, o que confere a esses espaços mais legitimidade e segurança nas ações (Sano, 2020). Ademais, fazem parte da administração pública e normalmente contam com pessoas e estruturas próprias. São ambientes colaborativos que buscam animar a criatividade, a experimentação e a inovação por meio de metodologias ativas e da cocriação na resolução de problemas (Sano, 2020).

Nesse sentido, os laboratórios podem atuar no engajamento e orientação de atores privados e dos cidadãos na formulação coletiva de ideias que poderão ser implementadas pelas organizações públicas. A cooperação e a formação de redes de contato fazem, dos laboratórios de inovação, relevantes mecanismos de participação social e governança (Ferreira; Botero, 2020). Esses laboratórios respondem pela criação e desenvolvimento de soluções inovadoras para o setor público, estimulando a criatividade dos servidores públicos para a proposição de projetos que envolvam aspectos tecnológicos ou não e para lidar com os desafios complexos que permeiam a esfera pública (Ferreira; Botero, 2020).

Os laboratórios de inovação congregam vários dos atributos organizacionais que fomentam o comportamento intraempreendedor, enquanto espaços de aprendizagem empreendedora (Osorio *et al.*, 2020), além de promoverem mudanças

na forma de as organizações públicas lidarem com a inovação, o desenvolvimento de habilidades e o incremento à cultura de inovação (Sano, 2020).

Estes laboratórios podem possuir metodologias variáveis de desenvolvimento e utilização, não se limitando a soluções previamente estabelecidas, além de serem conhecidos, diante das organizações públicas, como espaços desenvolvidos para “experimentação, acerto, erro, colaboração e resultados” (Oliveira, 2021, p. 18). Desse modo, são ambientes propícios para encontrar soluções inovativas para as organizações públicas, ou seja, 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” (Sano, 2020, p. 18).

Rosenow-Gehard (2020) reforça que os métodos utilizados pelos laboratórios de inovação e a atuação em rede oportunizam a aprendizagem empreendedora formal e informal, uma vez que a resolução criativa para os problemas envolve assumir riscos e ser proativo ao implementar novos produtos, serviços ou processos. Esses espaços públicos são cogitados para capacitar cidadãos, funcionários e empreendedores públicos em valores, habilidades e técnicas de inovação, possibilitando o fortalecimento de suas capacidades empreendedores e de autogestão (Osório *et al.*, 2020).

Por outro lado, de acordo com Emmendoerfer (2020), os laboratórios de inovação no setor público possuem quatro classificações específicas que delimitam suas áreas de atuação, quais sejam: Laboratórios de Inovação governamental (LIG); Laboratórios de Inovação do Setor Público (LISP), Laboratórios de Inovação Pública e Social (Psilabs); e Laboratórios de Inovação Social (SI-Labs).

Sob este olhar, conforme Emmendoerfer (2020), os LIG são ambientes utilizados pelo governo para desenvolver e experimentar “soluções para problemas públicos, relacionados a características internas, como melhoria de processo, ou externas, como a elaboração de políticas públicas”; enquanto os LISP diferem do anterior por terem uma visão centralizada na parte interna das organizações e por funcionarem com base na autorização do próprio gestor público; os Psilabs são aqueles que buscam resolver “os problemas através de políticas voltadas para questões sociais” (Emmendoerfer, 2020); já os SI-Labs buscam desenvolver soluções para problemas complexos da sociedade, a exemplo da educação, saúde, cultura, mobilidade urbana, emprego e renda.

Um dos mais importantes instrumentos legais acerca das unidades e laboratórios de inovação é a Lei n.º 14.129, de 29 de março de 2021 (Brasil, 2021b). Essa lei conceitua laboratórios de inovação e traz diretrizes para a sua implementação no âmbito de abordagens colaborativas e experimentais para ampliar: a participação do cidadão no controle da administração pública, a aplicação de métodos inovadores, a melhoria na prestação de serviços públicos e o tratamento de dados produzidos pelo setor público.

As diretrizes para os laboratórios propostas por esta lei são:

Art. 44 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.

Art. 45 Os laboratórios de inovação terão como diretrizes:

- 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 a 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, 2021b).

Os laboratórios de inovação têm sido bem recebidos pelos governos, impelidos “por sua relevância para a modernização da administração pública”, pois possuem “como foco principal a prestação de serviços e a formulação de políticas públicas que agreguem valor para os cidadãos” (Repette *et al.*, 2022, p. 121-122). Esses laboratórios ratificam as soluções de inovações passíveis de serem previamente testadas em ambientes de estudo em escala inferior ao que seria implementado nas instituições públicas, minimizando consideravelmente as margens de erro (Sano, 2020).

Consoante Ferreira e Botero (2020), os laboratórios, além de provocar mudanças organizacionais internas, buscam provocar mudanças externas, na forma de conduzir os serviços públicos orientados e cocriados pelos cidadãos. À vista

disso, são espaços de fomento à governança colaborativa e novas formas de participação, reconhecendo a sociedade como agente de mudança e capaz de identificar e propor soluções para os problemas da comunidade, sendo, pois, motores da transformação social; o que se alinha à perspectiva de não estabelecer parâmetros restritos para a atuação da inovação na área pública (Werneck *et al.*, 2020).

Lewis, McGann e Blomkamp (2020) salientam que, dentre os atributos, ou características, apresentados, destacam-se: trabalho em equipe; flexibilidade; espírito inovador/empreendedor; liderança; motivação, e assunção de riscos. Tais características reforçam a índole coletivista dos laboratórios, em que as relações interpessoais, o incentivo a uma cultura de inovação no setor público e à mudança, bem como assumir riscos calculados, são os atributos mais valorizadas. Também se sobressai a necessidade de desenvolver habilidades de liderança para atuar na coordenação de rede de atores, para desenvolver soluções criativas e colaborativas para os problemas públicos (Lewis; McGann; Blomkamp, 2020).

As parcerias estabelecidas entre o setor público e as *startups*, também denominadas Govtechs, representam uma tendência emergente com um grande potencial para impulsionar a inovação aberta no setor público (Brustolin; Fajardo, 2022). Uma parcela representativa dos laboratórios de inovação em governo desenvolve projetos sob os referidos enfoques, considerando que as inovações conceituais estão orientadas ao desenvolvimento e disseminação de novas visões, métodos e conceitos na administração pública, causando mudanças de paradigmas ao estimular os servidores públicos a atuar como empreendedores na busca de novas oportunidades para a mudança (Rosenow-Gehard, 2020).

Acrescente-se que a dinâmica dos laboratórios incentiva a construção de redes sociais, o investimento em capital humano e o apoio aos demais membros da organização, contribuindo para soluções inovadoras. O valor público gerado pelos laboratórios de inovação decorre da sua capacidade de alterar regras operacionais do setor público e a dinâmica dos serviços, assim como o equilíbrio de poder, não somente dentro das organizações públicas, mas também na sua relação com a sociedade (Criado *et al.*, 2020).

2.3.1 A inovação colaborativa

Os avanços tecnológicos oferecem novas alternativas na colaboração para a inovação, a exemplo de projetos comunitários, atividades colaborativas com fornecedores e clientes (Karhade; Dong, 2021); colaboração com parceiros distantes (Cui *et al.*, 2020); engajamento corporativo com *startups*, redes de inovação e ecossistemas de inovação (Granstrand; Holgersson, 2020).

Sob a ótica da inovação colaborativa tem-se as dimensões tecnológica e comportamental. A interdependência tecnológica é vinculada ao conhecimento e à troca de recursos para pesquisa e desenvolvimento; a comportamental está associada ao setor da comunicação, da interação social entre os atores colaborativos e a coordenação dessas relações para inovar (Cui *et al.*, 2020). A interação e a cooperação entre múltiplos atores são características intrínsecas da inovação no setor de serviços, representando um processo fundamental para o alcance da inovação (Lopes; Farias, 2022).

Processos de inovação colaborativa devem ser adotados pelos líderes públicos para que estes sejam capazes de atuar como facilitadores e catalisadores, de forma a garantir que os atores certos sejam incentivados a colaborar, explorar e implementar soluções inovadoras conjuntamente (De Coninck *et al.*, 2021). Ao utilizar essa abordagem os líderes públicos podem estimular a participação e a colaboração de uma ampla parte interessada, deferindo que as soluções sejam mais inclusivas e adaptadas às necessidades específicas das comunidades (Budryte *et al.*, 2020).

Os líderes devem identificar os obstáculos e encontrar meios de evitá-los, podendo, para ir além disso, explorar elementos que auxiliem o processo de inovação colaborativa (Maia *et al.*, 2021). Em processos de inovação colaborativa no setor público cabe aos líderes: explorar impulsionadores, reestruturar a organização e observar os requisitos básicos. A ênfase está precisamente em processos colaborativos que conduzem a resultados compartilhados entre agências e setores, promovendo maior responsabilidade democrática para garantir capacidade de resposta e inclusão (Cristofoli *et al.*, 2021).

Ainda que resultem em inovações colaborativas, rearranjos organizacionais que distanciem a instituição pública de seu mandato constitucional desvirtuariam a razão de ser daquela organização pública. Faz-se necessário um cuidadoso

equilíbrio para possibilitar a flexibilidade adequada, de modo que a iniciativa mantenha conexão com a organização existente (De Coninck *et al.*, 2021).

Por outro lado, Lunardi e Clementino (2021) salientam que a inovação colaborativa raramente resulta do trabalho de uma única organização, dado que requer a inclusão e a colaboração de uma gama diversificada de atores públicos e privados, confirmando que a geração de ideias inovadoras geralmente decorre de uma cultura de abertura e de inclusão.

A condição integradora da inovação tecnológica colaborativa também é favorável a uma divulgação integral do modo colaborativo e do desempenho geral das atividades de inovação tecnológica (Fan; Lian; Wang, 2020). E, como um novo paradigma tecnológico, a inovação colaborativa refere-se a um modelo de inovação em rede sustentado por interações de múltiplas partes, com empresas, universidades e instituições de pesquisa como elementos centrais; e governo, instituições financeiras, organizações sem fins lucrativos e intermediários como elementos auxiliares (Zhang; Jiang; Zhang, 2021).

2.3.2 Cooperação, coprodução e parcerias

Na inovação aberta a cooperação possibilita o intercâmbio de informações e experiências entre os diversos atores envolvidos, predispondo um espaço adequando ao aprendizado mútuo e ao desenvolvimento de soluções mais eficientes e eficazes. Além disso, a cooperação pode levar à criação de redes de inovação e à disseminação de boas práticas, contribuindo para a evolução dos modelos de gestão pública e a promoção da inovação.

A inovação aberta é caracterizada pela cooperação para a inovação em amplas redes horizontais e verticais que incluem universidades, *startups*, ecossistemas, fornecedores e concorrentes. Inovação é um processo constituído de várias etapas que envolvem o desenvolvimento e a implementação de novas ideias em uma organização. Na verdade, “o comportamento inovador é uma área estratégica nas organizações, sendo importante a adoção de medidas, métricas e reconhecimento para estimular essa conduta” (Crispim *et al.*, 2022, p. 20).

Dentre os instrumentos jurídicos relevantes destaca-se os contratos de gestão, os termos de parceria e os acordos de cooperação técnica. Os contratos de

gestão são instrumentos que estabelecem metas e objetivos a serem alcançados por órgãos e entidades públicas em colaboração com parceiros privados, promovendo a eficiência e a inovação na gestão pública. Mourão (2021) elucida que esses instrumentos servem para facilitar a colaboração e assegurar a segurança jurídica para todos os participantes do processo de inovação.

O objetivo da inovação na gestão pública consiste em introduzir novos elementos no ambiente organizacional para melhorar o uso dos recursos disponíveis e o desempenho na execução das funções do Estado, garantindo o atendimento das necessidades da população e que o valor público seja entregue com eficácia, resultando em benefícios maiores para a sociedade (Doberstein; Charbonneau, 2020). Em outras palavras, a gestão pública deve resultar em melhorias no fluxo de atividades administrativas, serviços públicos e gestão organizacional, visando a consecução de ganhos de eficiência, maior participação dos cidadãos, melhor governança e transparência nas ações e serviços públicos (Cristóvam; Sousa, 2022).

Já a coprodução consiste no aproveitamento, pelo setor público, de ativos e recursos, de usuários e comunidades, objetivando alcançar melhores resultados ou custos menores. Os governos têm experimentado a inovação aberta para ampliar a transparência e a participação social no sentido de envolver a sociedade na coprodução de novos produtos e serviços que beneficiem a sociedade.

A inovação aberta voltada para a coprodução corresponde à colaboração direta com *startups* e parceiros externos para a contratação de projetos-piloto no sentido de desenvolvimento de inovações no mercado. Por envolver a participação direta dos cidadãos e outros *stakeholders* na criação, implementação e avaliação de políticas e serviços públicos esse processo permite que as necessidades e demandas da sociedade sejam mais bem atendidas e estimula a criação de soluções mais adaptadas à realidade local (Silva *et al.*, 2022).

Por fim, as parcerias, em especial com Govtechs e *startups* em geral, têm se comprovado promissoras para impulsionar a inovação aberta no setor público. Brustolin e Fajardo (2022) salientam que essas alianças podem, além de contribuir para a modernização e a eficiência dos serviços públicos, impulsionar o conhecimento especializado e a agilidade das *startups* para desenvolver soluções inovadoras.

Os termos de parceria são acordos estabelecidos entre o poder público e organizações da sociedade civil com o intuito de viabilizar a cooperação e a coprodução de políticas e serviços públicos. Para além de uma necessidade, o poder público possui o dever normativo de promover a inovação aberta em colaboração com o empreendedor privado. Já os acordos de cooperação técnica envolvem a colaboração entre entidades públicas e privadas para a realização de projetos de pesquisa e desenvolvimento, compartilhando conhecimentos e recursos (Mourão, 2021).

Em suma, no contexto da cooperação, coprodução e parceria, são empregados instrumentos jurídicos – tais como contratos de gestão, termos de parceria, acordos de cooperação técnica e o Marco Legal das Startups – que determinam os parâmetros legais e as diretrizes para viabilizar a produção de soluções entre o governo e múltiplos atores. Consequentemente, exige-se um ambiente regulatório favorável e flexível, que aquiesça a experimentação e a implementação de soluções inovadoras no setor público (Mourão, 2021).

É relevante frisar que os resultados da inovação aberta no setor público precisam ser avaliados a partir da mensuração do sucesso e do impacto dos projetos, independentemente de formato de realização – cooperação, coprodução ou parceria. Conforme Olavo (2020), essa mensuração de desempenho dos projetos requer o uso de indicadores adequados e a adoção de uma abordagem sistemática, incluindo indicadores de eficiência, eficácia, qualidade e sustentabilidade.

2.3.3 Colaboração com as organizações

O processo de desenvolvimento e adoção de inovações nas organizações da justiça é sugestionado por variáveis de nível institucional, organizacional, individual e interorganizacional (Castro; Guimarães, 2020). A colaboração interorganizacional, ou entre organizações, ocorre entre pessoas que trabalham em organizações diferentes e é comum em setores que exigem grande colaboração, como em projetos de P&D e tecnologia (Meireles; Azevedo; Boaventura, 2022).

Para Fernandes *et al.* (2021, p. 2), “compreender a complexidade das relações interorganizacionais que sustentam a integração eficaz do conhecimento complementar é essencial para o processo de inovação”. Por esta razão, ter

conhecimento das boas práticas e fatores críticos de sucesso pode ajudar a ampliar o impacto e os benefícios da gestão de projetos colaborativos de P&D que aproveitam fluxos de conhecimento de inovação aberta para cocriação (Fernandes *et al.*, 2021).

Os projetos interorganizacionais de P&D apresentam características diferentes de outros tipos de projeto, sendo que uma diferença significativa está na definição de metas – que são fixas e bem definidas em outras áreas, como, por exemplo, na construção, mas que, no entanto, são dinâmicas e emergentes na P&D. Na gestão de projetos colaborativos de P&D os desafios envolvem a criação e a gestão de colaboração, sendo a gestão da colaboração entendida como “um processo formal, padronizado e estruturado para gerir os benefícios resultantes dessas colaborações” (Fernandes *et al.*, 2021, p. 3).

Bravo *et al.* (2021) registram que há quatro tipos de abordagem conhecidas internacionalmente, as quais são baseadas em: processos, resultados, competências e agilidade. No caso de projetos colaborativos interorganizacionais a decisão sobre qual abordagem seguir é crítica, já que os padrões industriais e acadêmicos têm focos bastante distintos; e geralmente nestes projetos de inovação aberta pode-se ter culturas de diferentes países ou setores diferentes atuando juntos.

Segundo Chaurasia *et al.* (2020), a criação de valor compartilhado para a cocriação de soluções para a sustentabilidade exige interação, participação ativa e colaboração da empresa com fornecedores e outras partes interessadas. Os estudos sobre o processo de colaboração não consideram os mecanismos e procedimentos necessários e as dificuldades encontradas durante o desenvolvimento da colaboração para gerar inovação (Meireles; Azevedo; Boaventura, 2022). Além disso, para Chaurasia *et al.* (2020), existem três fatores críticos de sucesso: sistema de gestão do conhecimento, lógica dominante entre as organizações (abertura) e estrutura organizacional. No modelo de inovação aberta Torres e Benedito (2020) acrescentam que

Os projetos podem ser lançados de fontes de tecnologia internas ou externas, e a nova tecnologia pode entrar no processo de P&D em vários estágios. Os projetos chegam ao mercado por meio de formas diversas, como licenciamento externo, *joint venture*, *crowdsourcing* e até pelos próprios canais de marketing e vendas da empresa. Esse modelo é aberto

porque há muitas maneiras de as ideias fluírem para o processo e deste para o mercado (Torres; Benedito, 2020, p. 151).

Efetivamente, um projeto colaborativo de P&D é entendido como uma organização temporária com um ambiente de trabalho colaborativo e em um contexto de aplicação específico definido, porém de interesse para todos os parceiros envolvidos (Fernandes *et al.*, 2021). Por exemplo, os projetos que envolvem colaboração em modelo universidade-indústria amoldam-se no paradigma da inovação aberta na medida em que há fluxo de troca de conhecimento e a colaboração nesse contexto pode, inclusive, ser um meio de cocriação (Simões; Rodrigues; Soares, 2021).

A indústria percebe a pesquisa acadêmica como uma vantagem na colaboração com a universidade, que estimula os negócios, cria conhecimentos, faz uso de tecnologias avançadas e possui pessoas com alta qualificação, o que impulsiona a inovação (Baleeiro Passos *et al.*, 2023). Por seu turno, a universidade percebe a indústria como uma fonte importante de financiamento da pesquisa, sendo um meio de testar e validar as inovações em um contexto real, ao mesmo tempo em que cria uma rede de relacionamentos para definir novos desafios e obter novas ideias para desenvolver tecnologias (Simões; Rodrigues; Soares, 2021).

A indústria busca resultados tangíveis, tendo a gestão de seus projetos como uma técnica para solucionar problemas práticos diários e atingir um resultado admissível do ponto de vista do mercado; a universidade tem o rigor metodológico e nível de inventividade científica, sendo os resultados da pesquisa mais abstratos e voltados para novos conhecimentos, fatores, recomendações e modelos específicos (Bravo *et al.*, 2021).

Estas contraposições de foco têm grande impacto sobre o tipo de abordagem utilizada na gestão de projetos, uma vez que cria dificuldades significativas para o trabalho colaborativo entre as diferentes organizações. Cada uma delas pode ser norteadas por distintas abordagens, sendo necessário um acordo coletivo antes de se firmar uma parceria para que a gestão e a comunicação sejam realizadas na mesma base (Bravo *et al.*, 2021).

Fernandes *et al.* (2021) explicam que a colaboração nos projetos de P&D fundamenta-se no princípio da simbiose, no qual cada parceiro tem um conjunto

distinto de capacidades que permitem a alavancagem dos fluxos de conhecimento da inovação aberta para a cocriação e a apropriação dos resultados.

A colaboração é entendida como o compromisso de trabalhar em conjunto com um ou mais parceiros buscando alcançar objetivos compartilhados e benefícios operacionais por meio da troca formalizada de recursos e conhecimentos, do compartilhamento de responsabilidade e autoridade, baseada na participação ativa das partes envolvidas (Meirelles; Azevedo; Boaventura, 2022, p. 1).

Apesar de o compartilhamento de recursos na colaboração oferecer um potencial relevante para a troca de conhecimentos e a cocriação, há muitos desafios para alcançar a integração necessária e a compreensão mútua dos objetivos e da apropriação de valores (Fernandes *et al.*, 2021). As diferenças nas estratégias e nos interesses individuais entre os parceiros do projeto representam um grande desafio para estabelecer uma parceria e definir seus objetivos (Simões; Rodrigues; Soares, 2021).

A colaboração pode solucionar problemas sociais complexos e considerar os distintos valores e pontos de partida dos diferentes atores (Merlin-Brogniart *et al.*, 2022). No entanto, a complexa colaboração entre setores depende dos esforços de agentes individuais (micro) e do alinhamento das organizações (meso) para atingir resultados em ambientes sociais mais amplos que possam evoluir e atingir um nível sistêmico (macro) (Lenz; Shier, 2021).

Por este ângulo, há um aumento do uso da inovação social por formuladores de políticas e governos para abordar e resolver questões sociais interdependentes entre vários sistemas e atores (Lenz; Schier, 2021). O conceito de inovação transcende a resolução das questões de competitividade no mercado e dos progressos tecnológicos, sendo cada vez mais associado ao âmbito social como forma de melhorar a qualidade de vida da sociedade (Adro; Fernandes, 2020).

Inclusive, recentemente surgiu o conceito de inovação social corporativa como alternativa às empresas que contribuem para resolver problemas sociais enquanto alcançam resultados econômicos mediante procedimentos e estratégias inovadoras (Dionisio; Vargas, 2020). Os estudos da inovação social surgiram como um campo promissor para respaldar as questões de transição para modelos de sustentabilidade, podendo contribuir com padrões alternativos de governança, novas configurações de cooperação e interação (Scupola *et al.*, 2021).

As pesquisas em inovação social consideram que o comprometimento de vários atores possibilita conglobar recursos, ajustar diferentes aptidões e objetivos estratégicos, além de reunir diversas perspectivas sobre o problema (Mair *et al.*, 2023). Nesse aspecto, é preciso compreender melhor a operacionalização da colaboração para reduzir os obstáculos do processo de interação e possibilitar uma boa gestão do processo. E, se o processo for gerido adequadamente, é garantida uma troca bem-sucedida de conhecimento e tecnologia (Baleeiro Passos *et al.*, 2023).

2.4 CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS PARA A INOVAÇÃO

Um aspecto fundamental da inovação aberta é a habilidade de criar mais valor por meio da melhoria da qualidade e eficácia dos serviços públicos, além de aumentar o envolvimento e a satisfação dos cidadãos. Isso é possível ao adotar mecanismos de governança pública² mais responsivos e capazes de atender às necessidades e expectativas da sociedade. Por esta razão, Mu e Wang (2020) registram que a inovação aberta transforma a administração pública, tornando a governança mais eficaz e responsiva na medida em que melhora significativamente a capacidade de solucionar problemas, otimiza o uso de recursos e amplia a colaboração dos cidadãos, a transparência e a responsabilidade.

A inovação pública é um processo de aprendizagem no qual as organizações governamentais buscam enfrentar desafios sociais específicos por meio do desenvolvimento e introdução de novos serviços, tecnologias, estruturas organizacionais, técnicas, políticas e processos de governança (Budryte *et al.*, 2020). O conceito de governança é abordado nas áreas de economia, ciência política, relações internacionais e direito, versando sobre o processo de tomada de decisão que busca atender aos interesses das partes interessadas. Assim, a governança possui interdependência com outras áreas do conhecimento, abrange

² Governança pública e inovação são agendas que ganham magnitude em função da necessária adequação e aplicação dos seus conceitos e teorias ao arcabouço político e institucional brasileiro. A intersecção entre essas duas temáticas geralmente se concretiza a partir da exclusiva ação estatal. A maioria das inovações ocorrem em arranjos de governança pública, ou seja, em um conjunto de dinâmicas relacionais envolvendo múltiplos atores interconectados (governamentais e não governamentais) por instituições formais e informais. A governança pública exige que os governos disponibilizem canais adequados e suficientes, e incentivem a participação da sociedade na formulação, implementação e controle dos serviços e políticas públicas (Paludo, 2022).

diferentes perspectivas, a exemplo do acesso à justiça, *accountability*, independência e práticas governamentais, dentre outras questões (Guimarães; Guarido Filho; Luz, 2022).

Estudos atinentes à governança têm aprimorado o conhecimento de suas práticas e estruturas, inclusive na administração pública. No contexto do Poder Judiciário brasileiro a inserção da governança contribui para a melhoria dos seus resultados em eficiência e economicidade (Antunes, 2023), uma vez que a produção de valores públicos judiciais aumenta as percepções positivas do serviço estatal, como legitimidade, efetividade, celeridade e confiança. A administração pública deve, pois, utilizar os melhores instrumentos para a “consecução de seus fins, seja se valendo da moderna tecnologia, seja se valendo dos mais modernos e eficazes métodos no desempenho de suas funções” (Mathias, 2020, p. 117).

No âmbito da governança nas organizações governamentais sobressai-se a governança pública, a qual pressupõe um modelo de relacionamento que contribui com a mudança de um modelo hierárquico para um modelo cooperativo, o qual objetiva agregar as demais partes interessadas para alcançar o equilíbrio entre o Poder Público e a sociedade civil (Buta; Guimaraes; Akutsu, 2020). Quando ocorre a conciliação no atingimento dos interesses o conceito incorpora o sentido positivo de “boa governança” (Guimarães; Guarido Filho; Luz, 2022).

A governança pública pode ser organizada para respaldar processos colaborativos de inovação, prevendo a participação da alta gerência e dos gerentes com poder de decisão; o estabelecimento de metas e necessidades claras; a geração de inovação que beneficie as partes interessadas; e o estabelecimento de ferramentas para facilitar a comunicação, a interação e o compartilhamento de informações e conhecimentos (Lopes; Farias, 2022).

Uma boa governança tende a melhorar a qualidade do serviço prestado e aprimorar mecanismos que controlam conflitos de interesse entre a administração da justiça e a sociedade. Está relacionada ao modo como uma organização é gerida e controlada, além de ser um dos aspectos da administração de tribunais (Buta; Guimaraes; Akutsu, 2020).

De acordo com Guimarães, Guarido Filho e Luz (2022), a gestão dos tribunais vem sendo abordada sob a ótica da administração da justiça e as áreas de estudos estão dispostas sob quatro pilares principais: governança, legitimidade, inovação e

desempenho. A interdisciplinaridade dessas pesquisas trata da forma como os tribunais são governados (governança), considerados como instituições (legitimidade), nas transformações para alcançar resultados (inovação) e nas relações entre a utilização eficiente de recursos e os resultados alcançados (desempenho) (Guimarães; Guarido Filho; Luz, 2022).

A governança em tribunais possui atributos próprios que a diferencia das organizações privadas e dos demais setores da administração pública, como interesses difusos e múltiplos entre seus *stakeholders*, autonomia dos juízes e busca pela estabilidade nas relações jurídicas (Buta; Guimarães; Akutsu, 2020). Acrescente-se que as estruturas de governança podem variar entre diferentes tipos de organizações e setores. Por este motivo, uma condizente estrutura de governança é indispensável para garantir que uma organização cumpra sua missão, atenda às expectativas das partes interessadas e mantenha a confiança do público (Ifraim Filho; Cierco, 2022).

Tal processo implica a incorporação de tecnologias para otimização de procedimentos e também uma reconfiguração alinhada aos paradigmas modernos de interconexão, eficiência e acesso facilitado à justiça.

Ao longo do tempo, naturalmente a governança incorporou a utilização das novas ferramentas tecnológicas com o intuito de aprimorar os processos já postos em prática. Entretanto, a transformação tecnológica do Poder Judiciário transcende a interpretação simplista de um mero movimento; trata-se, na verdade, de uma adaptação a uma nova realidade global de expressão social (Faria, 2022, p. 2).

A busca por referências, no sentido de controlar a eficiência democrática “do funcionamento da própria administração pública, deve ter por base evidências e políticas inovadoras, a exemplo do referencial para avaliação da governança do centro de governo utilizado pelo Tribunal de Contas da União” (Mathias, 2020, p. 118). Inclusive, a criação de princípios básicos da governança na esfera pública teve, como precursoras, as orientações de referenciais elaborados pelo International Federation of Accountants (IFAC) e, no âmbito da administração pública, são sedimentadas pelo Tribunal de Contas da União (Pasquali; Nottar; Mello, 2020).

O TCU preconiza que “governança não é o mesmo que gestão”. Enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. Para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma

satisfatória alguns mecanismos devem ser adotados: liderança, estratégia e controle. E, ainda: a governança pública fundamenta-se em princípios como capacidade de resposta, integridade, transparência, equidade e participação, *accountability*, confiabilidade e melhoria regulatória (Brasil, 2021c).

No Brasil o controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário é de responsabilidade do CNJ, ao qual também cabe a definição de estratégias para o alcance dos objetivos do Judiciário no curto, médio e longo prazo (Soares, 2023). O CNJ desempenha um papel substancial como órgão de controle nos serviços judiciários. E é mediante o conhecimento do *design* organizacional, que define uma estrutura lógica e harmoniosa para as diferentes partes de uma organização, considerando seus componentes e definindo o modo como uma instituição pode ser configurada, é possível estabelecer a estrutura de governança que será adotada pela instituição (Ifraim Filho; Cierco, 2022).

O CNJ é o órgão central com a legitimidade de estruturar e implementar boas práticas de governança no Judiciário brasileiro (Castro; Guimarães, 2020). Boas práticas de governança podem impedir a ineficiência e a ineficácia, garantindo que recursos públicos sejam direcionados para atividades essenciais do Estado, tais como: saúde, educação, infraestrutura e meio ambiente. Além de gerar valor público, as boas práticas de governança pública contribuem para inibir casos de má gestão, corrupção e desvios de conduta de agentes públicos, que culminam em sérios corolários para a implementação de políticas públicas relevantes (Coningham et al., 2022).

A adoção de práticas de governança nos Ministérios Públicos tem contribuído para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito e para articular a cidadania e, a partir disso, surgiu o *Open Justice* (Governo Aberto), cuja visão cria um novo modelo de governança alicerçado no uso colaborativo de dados públicos. O que, por sua vez, auxilia o desenvolvimento participativo de políticas públicas apoiadas em evidências. O Governo Aberto é um modelo de governança cuja prioridade são os interesses dos cidadãos. Esse movimento “remete a um conceito de justiça genuinamente aberta, sujeita a escrutínio, responsabilização, transparência e, verdadeiramente, compreensível” (Becker; Wolkart; Brígido, 2021, p. 205).

O conceito advém de preceitos do mundo empresarial, como, por exemplo, as práticas de *compliance*, termo originado do verbo *to comply*, que significa “agir de

acordo com uma regra, instrução ou pedido” e que se refere à necessidade de agir em conformidade com as normas legais, éticas e regulatórias que regem as atividades de uma organização. Dessa maneira, o *compliance* se configura como a aplicação dos fundamentos de Governo Aberto no âmbito do Judiciário (Becker; Wolkart; Brígido, 2021).

Instituições comprometidas com esse modelo de governança “tendem a promover a ética, transparência e responsabilidade em todos os níveis hierárquicos, refletindo-se em práticas que vão desde a tomada de decisões até as interações com clientes e parceiros de negócios” (Câmara; Cavalcanti; Rodrigues, 2023, p. 8). A princípio, o processo inovador nas organizações públicas têm enfrentado descompassos e barreiras que surgem no cotidiano da gestão pública, tais como: dilação nos processos administrativos e na prestação de serviços, uso infecundo de recursos públicos, burocracia e a própria questão da corrupção (Cristóvam; Sousa, 2022).

Consequentemente, são necessárias medidas tangíveis a fim de fortalecer a transparência das informações e das ações governamentais, bem como combater a corrupção, promover a participação popular, assegurar a responsabilidade na gestão dos recursos públicos e aumentar o nível de integridade nos setores público e privado, entre outros objetivos. Essas informações, além de contribuir para o respectivo processo de inovação, guarnecem os gerentes e os formuladores de políticas públicas com indicadores-chave (Lopes; Farias, 2022).

O processo de inovação em tribunais é dinâmico e colaborativo, na medida em que depende das interações entre diversos atores e fatores que influenciam a geração, a difusão e o uso da inovação (Pimenta, 2021). Nesse ponto, Wu, Yan e Vyas (2020) registram que as inovações mediante as tecnologias de informação podem favorecer abertura e transparência de informações do governo, contribuindo, assim, como medida anticorrupção. Todavia, uma real abertura transcende o compartilhamento de algumas informações e as organizações precisam ressignificar sua estratégia com o auxílio dos seus funcionários (Adobor, 2020). Da mesma forma é preciso haver a adequação do processo de inovação ao propósito institucional do Poder Judiciário, que é a construção de uma sociedade pacífica e inclusiva com desenvolvimento sustentável (Ferraz; Münch, 2021).

2.4.1 Impactos na eficiência, transparência e qualidade dos serviços

O Estado brasileiro tem o dever constitucional de promover e incentivar o “desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica, bem como a inovação (CF, art. 218), por meio (i) de cooperação interinstitucional, (ii) de colaboração entre os entes e (iii) de parcerias entre os setores público e privado” (Reis, 2022, p. 198).

A partir dessa definição legal, a inovação pode ser conceituada como o aditamento de um produto, bem ou serviço novo ou aprimorado, tal como a inserção “de novos processos, novos métodos ou organizações, sempre com o escopo de engendrar melhorias e/ou resultados favoráveis aos seus empreendedores e destinatários” (Reis, 2022, p. 188).

Mesmo sendo possível a inovação fechada, ou seja, entre os entes públicos, “a inovação deve ser buscada necessariamente por meio de uma atividade colaborativa envolvendo as áreas pública e privada” (Silva Júnior; Emmendoerfer, 2022, p. 74). O objetivo é “a geração de produtos, processos e serviços inovadores e a transferência e a difusão de tecnologia” (Siqueira Neto; Menezes, 2020, p. 188).

No que concerne ao Poder Judiciário, Tavares (2022, p. 11) declara que

É necessário avaliar o impacto desse novo Judiciário em modo remoto sobretudo a partir dos valores constitucionais em vigor, para se garantir plenamente a dignidade da pessoa, os valores sociais do trabalho, a ampla defesa e contraditório e, sobretudo, o real acesso de todos às novas tecnologias para atuar nesse Judiciário 4.0 de maneira plena, equilibrada com valores humanos e igualitária. [...] A mudança da Justiça presencial para uma Justiça remota impacta parcela da sociedade (inclusive de profissionais) que não possui acesso à internet ou cujo acesso é precário ou intermitente [...], e que estará impedida de bem acompanhar qualquer audiência de instrução e julgamento e demais atos processuais.

Saliente-se que já é tempo de romper com o modelo tradicional e inaugurar um novo paradigma de inovação aberta no Judiciário, que contribuirá para a transformação digital da justiça, com melhoria da eficiência, celeridade e qualidade dos serviços em prol de toda a sociedade.

A construção de uma interrelação com outras instituições é fundamental para haver troca de informações e possibilidades de inovação mais rápidas e dinâmicas, a partir do relacionamento de ecossistemas judiciais com agentes externos, de modo a aproximar o Judiciário de universidades, incubadoras e startups (Piccoli, 2021, p. 81-82).

É preciso promover objetos inovadores voltados às soluções dos problemas e desafios atuais da administração pública, ou que implementem novas oportunidades de modernização. A resposta “está nas Colaborações Inovativas Abertas (CIA), que viabilizam, à administração pública, alternativas de desenvolvimento ágil em parceria com atores externos” (Reis, 2022, p. 171).

Nesse diapasão, afirmam Tajra e Ribeiro (2020, p. 18), “um dos grandes desafios da sociedade atual é criar um sistema capaz de gerar, aplicar e divulgar o conhecimento científico produzido, somado ao de transformar esse conhecimento em inovações tecnológicas”. Contudo, para se alcançar resultados inovadores, “há de se criar uma sinergia entre as instituições e o governo, [sendo] necessária a implementação de um sistema nacional de inovação capaz de articular e integrar os diversos atores” (Tajra; Ribeiro, 2020, p. 18).

Por conseguinte, o intitulado Modelo de Apoio à Inovação Aberta (MAIA) representa um guia de referência para que líderes e gestores públicos promovam a inovação aberta em colaboração com empresas privadas, especialmente as *startups*, com eficiência e segurança jurídica. O MAIA pode ser adotado por líderes e gestores públicos do CNJ, demais conselhos, tribunais e demais órgãos judiciários como referência para promover colaborações inovativas abertas.

Com fulcro nessas premissas, espera-se que o Poder Judiciário, seus tribunais e conselhos, em especial o CNJ, abram-se para a colaboração com atores externos à justiça, em especial com empresas inovadoras com base tecnológica (*startups*), em valorização ao fundamento constitucional da livre iniciativa (Brasil, 1988, art. 1º), que também é disciplinado como princípio geral da atividade econômica.

Pautado na justiça, Reis (2022, p. 196) sustenta que

Não se está a defender que o Poder Judiciário faça as escolhas típicas do administrador público sobre como será feita a promoção e o incentivo da ciência, tecnologia e inovação ou qual é a prioridade para o momento do controle, mas sim que algo seja efetivamente executado. Existe aqui uma ordem a ser respeitada e não um mero conselho ao administrador público no Brasil.

Não obstante, a despeito da modernização implementada pelo Poder Judiciário nos últimos anos, o sistema de justiça brasileiro ainda não superou a

histórica conjuntura de sobrecarga, congestionamento e morosidade, nem a condição de fragmentação, sobreposição e duplicidades da política de informatização do processo eletrônico.

Chen, Walker e Sawhney (2020) dilucidam que, além de envolver a inserção de novas práticas de gestão, processos, estruturas ou técnicas para melhor atingir as metas e os objetivos institucionais, promovendo a produtividade, a inovação de gestão possui duas dimensões: tecnológica e administrativa/não-tecnológica. Enquanto a dimensão tecnológica reflete o uso de novos sistemas de gestão e informação para o prosseguimento da operação dos sistemas de forma eficiente, na dimensão administrativa ou não-tecnológica são adotadas novas estruturas administrativas, sistemas de gestão e processos para tornar o trabalho de gestão mais eficaz.

Conquanto, é preciso reconhecer que os modelos de governança da administração pública enfrentam diversos empecilhos, formalidades e burocracias, mesmo no século XXI. Por este motivo, deve-se rever o papel dos Estados e dos “seus órgãos e entidades para que a inovação possa ser propiciada, inclusive asseverando um papel bastante amplo da inovação, que gerará, com certeza, melhorias nos serviços públicos e atividades administrativas” (Reis, 2022, p. 187).

A partir do Regime Normativo de Inovação, baseado nas Leis 10.973/2004 (Lei da Inovação) e 13.243/2016 (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação), identificou-se que a administração pública tem a missão de promover a inovação, tanto por instrumentos de estímulo ao empreendedorismo quanto por ações inovadoras em colaboração com o ambiente privado. Essa obrigação se aplica aos órgãos e tribunais do Judiciário, sendo que, para promover a inovação, todos os entes da federação podem firmar instrumentos de cooperação com empresas, entidades privadas e outras instituições visando executar projetos de pesquisa, de desenvolvimento científico e tecnológico e de inovação.

Esse mandamento foi disciplinado na legislação infraconstitucional nos seguintes normativos:

- (i) Lei de Inovação Brasileira (Lei nº 10.973/2004), com foco na modernização promovida pela Lei de Incentivo à Inovação (Lei nº 13.243/2016), bem como regulamentação pelo Decreto nº 9.283/2018;
- (ii) Lei do Poder Público Digital (Lei nº 14.129/2021);
- (iii) Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021);

(iv) Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador (Lei Complementar nº 182/2021).

Como se observa, o Poder Judiciário brasileiro adota um modelo de inovação predominantemente fechado, que restringe o processo inovativo aos conhecimentos, conexões e tecnologias internos da organização, não viabilizando conectividades com atores externos.

2.4.2 Princípios da política da inovação

A alternância de gestão no Poder Judiciário é uma constante. Em regra, ocorre mudança de presidência a cada dois anos. Cada gestão estabelece suas próprias prioridades, conquanto a instituição possua uma estratégia de longo prazo. Vários projetos de uma gestão, especialmente os mais complexos e relevantes, não são concluídos durante cada presidência e acabam perdendo a prioridade na administração subsequente, ciclo este que prejudica a adoção de projetos de longo prazo.

Em 2021, pautado pelo avanço em uma estratégia organizacional de inovação, foi instituída a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, por meio da Resolução CNJ nº 395, que visa, conforme o art. 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 (Brasil, 2021a, art. 1º).

Para uma melhor compreensão dos óbices impostos à inovação no Poder Judiciário é necessário assimilar o seu conceito legal (Repetto *et al.*, 2022). Assim, cumpre ressaltar que o CNJ, ao instituir a Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário, esclarece o que entende por inovação no Judiciário, *in verbis*:

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 (Brasil, 2021a, art. 2º).

A inovação consiste na abordagem de melhorias de monitoramento, planejamento, leis, processos deliberativos e tecnologias. Inovação implica mudança, mas se deve cogitar que tribunais e outras organizações da justiça são eminentemente institucionalizadas, isto é, atuam com o pressuposto da estabilidade, e não da mudança, o que repercute na adoção de inovações. Tal estabilidade refere-se à garantia de segurança jurídica nas relações sociais e econômicas (Castro; Guimarães, 2020).

Em conformidade com o art. 4º da resolução mencionada,

Os órgãos do Poder Judiciário deverão implementar a política de gestão da inovação com base nos princípios dispostos no art. 3º desta Resolução, instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais.

Parágrafo único. As estruturas de inovação de que trata o *caput* deste artigo deverão ser instituídas pelos órgãos do Poder Judiciário no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Resolução (Brasil, 2021a, art. 4º).

Assim, é possível deduzir que o CNJ buscou unificar, no Poder Judiciário, a utilização dos laboratórios de inovação como meio de modernização, via inovação, dos órgãos desta esfera de poder, sem, contudo, excluir a possibilidade de contratação de *startups* jurídicas, visto que tais órgãos apresentam uma série de entraves relacionados à morosidade e aos desafios advindos da atualização de seus sistemas por meio da modernização da infraestrutura; informatização da justiça; segurança na tramitação dos processos; redução dos custos de tempo e orçamento, dentre outros. Lembrando que os laboratórios de inovação se sobressaem como potenciais contribuições na melhoria da administração judicial a partir de seus objetivos referentes à inovação (Meireles; Azevedo; Boaventura, 2022).

O foco das *startups* jurídicas é sanar problemas típicos dessa esfera de poder e, dentre os tipos existentes, elas podem ser classificadas em dois grupos: a *lawtech* e *legaltech*. A distinção entre essas categorias visa diferenciar o público-alvo, sendo que a primeira está voltada ao público final dos serviços jurídicos e a segunda aos profissionais de direito. As *lawtechs* objetivam aprimorar a prestação jurisdicional, atuando nos jurisdicionados para desburocratizar os serviços jurídicos, mediante o desenvolvimento de outras opções, frente ao mercado tradicional; já as *legaltechs* almejam encontrar soluções para o trabalho dos profissionais do meio jurídico (Repetto *et al.*, 2022).

Insta salientar as empresas de *analytics* e jurimetria, que, dentre as categorias de *startups* apresentadas pela Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs, atenderiam melhor às necessidades do Poder Judiciário, pois evitariam a prolação de decisões conflitantes. A jurimetria consiste no uso de métodos quantitativos para prever decisões judiciais, sendo a disciplina do conhecimento que utiliza a metodologia estatística para investigar o funcionamento de uma ordem jurídica (Mattos, 2021).

Segundo previsão do art. 3º da Resolução CNJ n.º 395 (Brasil, 2021a), os princípios da política de inovação são:

- a) Cultura da inovação;
- b) Foco no usuário;
- c) Participação;
- d) Colaboração;
- e) Desenvolvimento humano;
- f) Acessibilidade;
- g) Sustentabilidade socioambiental;
- h) Desenvolvimento sustentável;
- i) Desburocratização;
- j) Transparência.

No tocante aos atores da inovação, foi sublinhado se tratar de

[...] promoção da ampla participação de magistrados e servidores, bem como de atores externos ao Poder Judiciário, sempre buscando a visão multidisciplinar [em] trabalho em rede de inovação para a coordenação de esforços, cocriação, criatividade, experimentação e o compartilhamento de boas práticas” [colaboração para o] desenvolvimento de novas habilidades dos magistrados e servidores que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para solução de problemas complexos [...] (Brasil, 2021a, art. 3).

Nessa conjuntura, o CNJ instituiu o Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS/CNJ), com competência, consoante o art. 7º, para

I – Construir soluções, mediante métodos inovadores, ágeis e práticas colaborativas, que envolvem pesquisa, exploração, ideação, realização de

pilotos, prototipagem e testes estruturados, para problemas ou necessidades relacionadas às atividades do Poder Judiciário;

II – Mapear os programas e os projetos desenvolvidos pela Rede de Inovação do Poder Judiciário, inclusive ligados à pauta global da Agenda 2030;

III – Estabelecer parcerias com outros Laboratórios de Inovação para o desenvolvimento de atividades conjuntas;

IV – Incentivar a produção de pesquisas, artigos e estudos sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Poder Judiciário, previamente validados pela Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (SEP), com o apoio técnico do Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ);

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

VI – Incentivar a inovação mediante o uso de informações de georreferenciamento, inteligência geográfica e geoespacial; e

VII – Disseminar entre as unidades do CNJ o conhecimento de métodos inovadores, ágeis e práticas colaborativas (Brasil, 2021a, art. 7º).

Ficou estabelecido que, no tocante à Agenda 2030, definida pela Organização das Nações Unidas (ONU)³, entre as competências do laboratório estão compreendidos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)⁴, contendo

³ Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável é um plano global adotado em 2015 pelas Nações Unidas (ONU) para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a prosperidade para todos, estabelecendo 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com metas específicas a serem alcançadas até o ano 2030. Esses objetivos abrangem dimensões sociais, econômicas e ambientais, envolvendo governos, empresas e cidadãos na construção de um futuro mais sustentável e equitativo. A Agenda 2030 é uma jornada coletiva que exige a colaboração de todos: governos, sociedade civil, setor privado e cidadãos. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/EFGD/agenda-2030-na-efgd#:~:text=A%20Agenda%202030%20das%20Na%C3%A7%C3%B5es,governan%C3%A7a%20inclusiva%2C%20segura%20e%20transparente>. Acesso em: 2 set. 2025.

⁴ Os 17 objetivos que visam a integrar e auxiliar o desenvolvimento sustentável são: Objetivo 1 – Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares. Objetivo 2 – Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e a melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável. Objetivo 3 – Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades. Objetivo 4 – Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos. Objetivo 5 – Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Objetivo 6 – Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e o saneamento para todos. Objetivo 7 – Assegurar a todos o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia. Objetivo 8 – Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos. Objetivo 9 – Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação. Objetivo 10 – Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles. Objetivo 11 – Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis. Objetivo 12 – Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis. Objetivo 13 – Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e os seus impactos. Objetivo 14 – Conservar e usar sustentavelmente os oceanos, os mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável. Objetivo 15 – Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade. Objetivo 16 – Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à Justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. Objetivo 17 – Fortalecer os meios de

169 metas e 231 indicadores definidos globalmente, com foco principal na erradicação da pobreza e na promoção da sustentabilidade, por meio da efetivação dos direitos humanos. Abrangendo uma “variedade de áreas, como saúde, bem-estar, igualdade de gênero, água, saneamento, justiça social, urbanização e acesso à justiça, os ODS constituem um compromisso para enfrentar os desafios compartilhados pelo mundo” (Lunardi; Koehler; Ferraz, 2022, p. 102).

A Resolução CNJ nº 395 definiu que todos os órgãos do Poder Judiciário deverão instituir “laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais” (Brasil, 2021a, art. 4º). Também, em um contexto de ecossistema, foi criada a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro, “para impulsionar a gestão de inovação no âmbito do Poder Judiciário [...]”, com um processo contínuo capaz de produzir alto impacto (Brasil, 2021a, art. 9º).

São integrantes da rede: o Comitê Gestor Nacional da Inovação (CNI); o LIODS/CNJ; os laboratórios de inovação locais instituídos pelos órgãos judiciários; e o Conselho Consultivo Nacional da Inovação. No que diz respeito ao comitê, trata-se de órgão composto basicamente por autoridades judiciárias, incluindo o ministro-presidente do CNJ, conselheiros, juízes e servidores do Judiciário, sem abertura para participação externa. Dentre suas competências está a de

- I – Fomentar o desenvolvimento, pelos tribunais, de projetos inovadores que utilizem ferramentas de interação, cocriação, empatia e troca de conhecimento;
- II – Disseminar a cultura da inovação, incentivando pesquisas, estudos e ações de capacitação na temática;
- III – Manter contato com o LIODS e demais Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário, auxiliando-os em questões de amplo interesse ou relativas a políticas judiciárias nacionais;
- IV – Estabelecer comunicação com a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, regulamentada pela Portaria CNJ no 59/2019;
- V – Identificar problemas ou necessidades passíveis de solução por meio das metodologias de inovação, encaminhando-os ao Laboratório de Inovação do Poder Judiciário para tratamento;
- VI – Estabelecer interlocução com agentes externos ao Poder Judiciário, nos termos do art. 2º, IV, da Lei no 10.973/2004, visando à promoção da inovação; e
- VII – Propor ao CNJ normas relacionadas à gestão da inovação no Poder Judiciário (Brasil, 2021a, art. 12º).

implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável (Agenda 2030, ONU).

Já o Conselho Consultivo Nacional da Inovação é “vinculado à Presidência do CNJ, tem por objetivo subsidiar a atuação do Comitê Gestor Nacional da Inovação. Trata-se de unidade vinculada à Presidência do CNJ que subsidia a atuação do Comitê” (Brasil, 2021a, art. 13). O conselho é composto por 12 membros, representantes de órgãos e entidades dos setores público e privado, da academia e do terceiro setor com renomada experiência e atuação na área da inovação.

Observe-se que, embora exista a previsão de envolvimento direto de atores externos no conselho, ou mesmo indireta de atores externos em interlocução com o comitê, predomina a participação de magistrados e servidores do próprio Judiciário nos órgãos gestores e consultivos, assim como nos laboratórios de inovação. Inexiste menção à possibilidade de participação de empresas privadas, principalmente *startups*, no processo de inovação pública da justiça.

O conceito de “justiça aberta” é entendido comumente apenas sob a ótica da difusão de informações acerca das atividades jurisdicionais, com “abertura de dados para permitir que agentes externos, como universidade, incubadoras e startups [...] possam usar informações para desenvolver novos serviços [...]”, em um processo que geraria “mais transparência e interação entre Judiciário e sociedade” (Piccoli, 2021, p. 77).

Nessa linha, é preciso superar modelo de inovação fechada para se inaugurar uma nova era de inovação aberta capaz de incrementar uma efetiva transformação na eficiência administrativa e, especialmente, na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo está estruturada de forma a garantir rigor científico e alinhamento aos objetivos propostos. Nesta seção são apresentados o tipo e abordagem da pesquisa, as estratégias de coleta de dados (questionário estruturado e pesquisa documental), os procedimentos de análise, bem como as justificativas para as escolhas metodológicas adotadas.

3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza quantitativa, com objetivo descritivo e abordagem transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único momento. O método quantitativo permite a mensuração objetiva de percepções, comportamentos e resultados, especialmente útil para investigar os impactos de práticas de inovação aberta na governança pública (Hair Junior *et al.*, 2019).

A coleta de dados foi realizada *online*, por meio de questionário estruturado no Google Forms (Apêndice B), permitindo o alcance rápido e seguro do público-alvo. O instrumento utilizado é composto por questões fechadas e abertas, elaborado com base em referencial teórico e em instrumentos validados, de forma a garantir consistência e clareza.

O questionário, disponível no Apêndice B, foi construído a partir das 13 categorias teóricas definidas na matriz de amarração teórica, contemplando:

- a) Inovação (conceito geral)
- b) Cultura de inovação
- c) Inovação aberta e sustentabilidade
- d) Benefícios, obstáculos e desafios da inovação aberta
- e) Inovação no setor público
- f) Avanços tecnológicos no setor público
- g) Laboratórios de inovação (i-Labs)
- h) Inovação na justiça
- i) Inovação colaborativa e parcerias
- j) Governança pública
- k) Inovação aberta e governança pública (intersecção)

- l) Resultados da inovação na gestão pública
- m) Princípios da política de inovação no Judiciário.

O instrumento está dividido em seis blocos:

- a) Bloco 0 – Perfil do respondente: 6 questões (P0 a P5) sobre vínculo, sexo, idade, tempo de atuação, setor e função;
- b) Bloco 1 – Cultura e ambiente para inovação aberta: 5 questões (P1 a P5) em escala Likert de 5 pontos;
- c) Bloco 2 – Participação e parcerias em projetos de inovação: 5 questões (P6 a P10) em escala Likert;
- d) Bloco 3 – Resultados percebidos (eficiência, eficácia e celeridade processual): 5 questões (P11 a P15) em escala Likert;
- e) Bloco 4 – Barreiras e obstáculos à inovação aberta: 8 questões (P16 a P23) em escala Likert;
- f) Bloco 5 – Caracterização dos projetos de inovação aberta: 12 questões (P24 a P36), incluindo alternativas fechadas e respostas abertas;
- g) Bloco 6 – Perguntas abertas (complementares): 2 questões (P37 e P38) para comentários livres.

A construção do questionário e a definição das categorias conceituais foram fundamentadas na matriz de amarração teórica, a qual estabelece a relação entre os objetivos da pesquisa, as 13 categorias conceituais e as referências que sustentam cada uma delas. Essa matriz, que garante a coerência entre teoria, objetivos e perguntas, está apresentada na Figura 1.

Figura 1 - Matriz de amarração teórica

Categoria	Explicação	Referências	Objetivos relacionados	Perguntas
Inovação (conceito geral)	Processo contínuo de geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços que agregam valor e promovem o desenvolvimento organizacional e social, transcendendo aspectos puramente tecnológicos e buscando melhorar o desempenho ou resultados da instituição.	Schumpeter (2021), Olavo (2020), Reis (2022), Prado <i>et al.</i> (2020), Drucker (2024), Saldanha e Cruz (2021), Leal e Figueiredo (2021), Arruda, Montenegro e Vasconcelos (2023), Vidal (2022), Emmendoerfer (2020)	Identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta existentes no TJGO.	P1: O TJGO estimula os servidores a proporem ideias inovadoras. P2: A liderança valoriza e apoia práticas inovadoras. P3: Há incentivo à colaboração entre setores para melhoria dos processos. P4: A cultura organizacional favorece a adoção de novas soluções tecnológicas. P5: As iniciativas de inovação aberta são percebidas positivamente pelos servidores.
Cultura de Inovação	Ambiente organizacional que estimula a experimentação, criatividade, colaboração e gerenciamento de ideias, com lideranças que promovem autonomia e a troca de conhecimentos, sendo essencial para a adoção e perenidade das inovações.	Chesbrough (2003), Bogers, Burcharth e Chesbrough (2021), Yan e Huang (2020), Scaliza <i>et al.</i> (2022), Cobben <i>et al.</i> (2022), Huggins, Prokop e Thompson (2020), Xie e Wang (2021), Smith e Fingar (2002), Musiello-Neto <i>et al.</i> (2022), Lins <i>et al.</i> (2022)	Identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta existentes no TJGO.	P1: O TJGO estimula os servidores a proporem ideias inovadoras. P2: A liderança valoriza e apoia práticas inovadoras. P3: Há incentivo à colaboração entre setores para melhoria dos processos. P4: A cultura organizacional favorece a adoção de novas soluções tecnológicas. P5: As iniciativas de inovação aberta são percebidas positivamente pelos servidores.
Inovação Aberta e Sustentabilidade	Abordagem que une a exploração de ideias e recursos externos para desenvolver soluções que não só gerem valor, mas também contribuam para o desenvolvimento	Xie e Wang (2021), Scherer e Voegtlin (2020), Bogers, Burcharth e Chesbrough (2021), Christensen (2006), Bigliardi, Filippelli e Galati (2022), Degler <i>et al.</i> (2021), Cerqueira, Aguiar e Cerqueira, [2023], Afeltra,	Identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta existentes no TJGO.	P6: Tenho conhecimento sobre projetos de inovação aberta no TJGO. P7: Já participei de algum projeto vinculado à inovação aberta. P8: O TJGO realiza parcerias com instituições externas (universidades, <i>startups</i> etc.) para projetos inovadores.

	sustentável, alinhando objetivos econômicos, sociais e ambientais, muitas vezes por meio de redes de parcerias.	Alerasoul e Strozzi (2023), Kimpimäki, Malacina e Lähdeaho (2021), Medeiros, Dias e Malafaia (2021), Fragalle e Delai (2022), Chaurasia <i>et al.</i> (2020), Du, Bstieler e Yalcinkaya (2022), Voegtlin <i>et al.</i> (2022)		P9: A participação dos servidores é considerada nos projetos de inovação. P10: Os projetos de inovação possuem metas relacionadas à melhoria da celeridade processual. P24: Qual seu nível de conhecimento sobre os projetos de inovação aberta que são ou que foram desenvolvidos no TJGO. P25: Você já participou ou colaborou diretamente em algum projeto de inovação aberta no TJGO. P33: Os projetos de inovação consideram objetivos de sustentabilidade
Benefícios, Obstáculos e Desafios da Inovação Aberta	Abrange os benefícios percebidos, bem como os obstáculos e barreiras à implementação da inovação aberta, incluindo fatores como resistência à mudança, falta de recursos e burocracia.	Carvalho (2023), Wittmann e Maçaneiro (2020), Adobor (2020), Tian <i>et al.</i> (2020), Nobahkt <i>et al.</i> (2020), Gama <i>et al.</i> (2022)	Analisar os obstáculos e barreiras encontrados na implementação desses projetos.	P16: Há resistência à inovação por parte de alguns servidores. P17: Falta apoio consistente da alta gestão para os projetos de inovação. P18: O excesso de burocracia dificulta a implementação de novas ideias. P19: A escassez de recursos financeiros limita as iniciativas inovadoras. P20: Existe carência de pessoal capacitado para conduzir projetos de inovação. P21: A dificuldade em estabelecer parcerias externas afeta os projetos inovadores. P22: As normas internas muitas vezes inviabilizam soluções criativas. P23: Falta clareza ou comunicação sobre os objetivos dos projetos inovadores no TJGO. P37: Em sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pela inovação no TJGO.

Inovação no Setor Público	Introdução de novos elementos no ambiente organizacional público para melhorar a utilização de recursos, a execução de funções estatais e a entrega de valor público, com foco na eficiência, rapidez, menor custo, modernização e atendimento às necessidades da população.	Cristóvam, Saikali e Sousa (2020), Emmendoerfer (2020), Quinhões e Lapão (2023), Sano (2020), Ziegler (2021), Christensen (2006), Saldanha e Cruz (2021), Olavo (2020), Silva Júnior <i>et al.</i> (2021), Cavalcante (2021), Khanal (2022), Musiello-Neto <i>et al.</i> (2022)	Identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta existentes no TJGO.	P1: O TJGO estimula os servidores a proporem ideias inovadoras. P2: A liderança valoriza e apoia práticas inovadoras. P3: Há incentivo à colaboração entre setores para melhoria dos processos. P4: A cultura organizacional favorece a adoção de novas soluções tecnológicas. P5: As iniciativas de inovação aberta são percebidas positivamente pelos servidores. P6: Quais tipos de inovação você percebe mais predominantes no TJGO. P7: Em quais áreas você percebe maior atuação dos projetos de inovação.
Avanços Tecnológicos no Setor Público	Utilização de ferramentas e sistemas digitais para otimizar processos, economizar recursos, aumentar a eficiência, eficácia, efetividade e transparência da gestão pública, além de impulsionar a modernização e o desenvolvimento de novas soluções e serviços.	Santos e Fonseca (2022), Lopes e Farias (2022), Jiménez (2020), Saldanha e Cruz (2021), Wal e Demircioglu (2020), Olavo (2020), Guia [...] (2021), Adamczyk, Monasterio e Fochezatto (2021)	Avaliar os resultados alcançados em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual, a partir das práticas de inovação introduzidas.	P11: As práticas de inovação implementadas contribuíram para a redução do tempo de tramitação processual. P12: A adoção de novas ferramentas tecnológicas reduziu retrabalho e atrasos. P13: A inovação aberta tem potencial para aumentar a produtividade dos setores judiciais. P14: Os fluxos de trabalho foram otimizados com a adoção de projetos inovadores. P15: Percebo que a inovação no TJGO trouxe melhorias reais na celeridade dos processos.
Laboratórios de Inovação (i-Labs)	Estruturas e ambientes colaborativos no setor público que fomentam a criatividade,	Lopes e Farias (2022), Werneck <i>et al.</i> (2020), Repette <i>et al.</i> (2022), Ferreira e Botero (2020), Sano (2020), Osório <i>et al.</i> (2020),	Identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta existentes no TJGO.	P24: Qual seu nível de conhecimento sobre os projetos de inovação aberta que são ou que foram desenvolvidos no TJGO.

	experimentação e cocriação de soluções para problemas complexos, estimulando a cultura de inovação e a participação de servidores e cidadãos.	Oliveira (2021), Rosenow-Gehard (2020), Emmendoerfer (2020), Brasil (2021b), Criado <i>et al.</i> (2020)		P25: Você já participou ou colaborou diretamente em algum projeto de inovação aberta no TJGO. P34: Você conhece ou já ouviu falar de Laboratórios de Inovação (i-Labs) no TJGO. P35: Se sim, já participou de alguma atividade desses laboratórios. P36: Quais atividades dos i-Labs você considera mais frequentes.
Inovação na Justiça	Fenômeno multifacetado que busca aprimorar a gestão, simplificar procedimentos e ampliar o acesso à justiça por meio da adoção de melhorias em técnicas de planejamento, tecnologias (como IA e digitalização) e reorganização estrutural, visando maior celeridade e eficácia.	Lunardi e Clementino (2021), Nappi e Kelly (2022), Rodrigues <i>et al.</i> (2023), Brasil (2021a), Queyroi <i>et al.</i> (2020), Oliveira e Guimarães (2023), Panis <i>et al.</i> (2022), Costa, Lunardi e Guimarães (2023), Buta, Guimaraes e Akutsu (2020), Castelliano, Guimarães e Gomes (2024), Torlig, Gomes e Lunardi (2023), Pimenta (2021), Ishkawa e Romero (2022)	Avaliar os resultados alcançados em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual, a partir das práticas de inovação introduzidas.	P11: As práticas de inovação implementadas contribuíram para a redução do tempo de tramitação processual. P12: A adoção de novas ferramentas tecnológicas reduziu retrabalho e atrasos. P13: A inovação aberta tem potencial para aumentar a produtividade dos setores judiciais. P14: Os fluxos de trabalho foram otimizados com a adoção de projetos inovadores. P15: Percebo que a inovação no TJGO trouxe melhorias reais na celeridade dos processos.
Inovação Colaborativa e Parcerias	Abordagem que envolve a interação e cooperação entre múltiplos atores (internos, externos, públicos e privados) para o desenvolvimento de soluções inovadoras, compartilhando recursos, conhecimentos e responsabilidades, e englobando conceitos como	Karhade e Dong (2021), Cui <i>et al.</i> (2020), Lopes e Farias (2022), De Coninck <i>et al.</i> (2021), Budryte <i>et al.</i> (2020), Maia <i>et al.</i> (2021), Cristofoli <i>et al.</i> (2021), Lunardi e Clementino (2021), Fan, Lian e Wang (2020), Zhang, Jiang e Zhang (2021), Mourão (2021), Silva <i>et al.</i> (2022), Brustolin e Fajardo (2022), Meireles, Azevedo e Boaventura (2022), Simões,	Identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta existentes no TJGO.	P8: O TJGO realiza parcerias com instituições externas (universidades, <i>startups</i> etc.) para projetos inovadores. P24: Qual seu nível de conhecimento sobre os projetos de inovação aberta que são ou que foram desenvolvidos no TJGO. P25: Você já participou ou colaborou diretamente em algum projeto de inovação aberta no TJGO. P27: Quais mecanismos de inovação

	coprodução e alianças.	Rodrigues e Soares (2021), Baleeiro Passos <i>et al.</i> (2023), Chen, Walker e Sawhney (2020)		aberta você observa no TJGO. P32: De onde vêm as ideias para os projetos de inovação aberta.
Governança Pública	Capacidade de governar e implementar políticas públicas de forma eficaz, atendendo às necessidades da população e equilibrando poder e interesses. Envolve planejamento estratégico, transparência, accountability, uso de mecanismos como redes e mercado, e busca aprimorar o funcionamento das instituições públicas.	Paludo (2022), Paludo e Oliveira (2021), Drucker (2024), Oliveira e Resende Júnior (2020), Nunes, Gomes e Fernandes (2023), Veríssimo (2012), Brasil (2021a, 2021b e 2021c), Cavalcante (2021), Buta, Guimaraes e Akutsu (2020), Guimarães, Guarido Filho e Luz (2022), Ifraim Filho e Cierco (2022), Faria (2022), Mathias (2020), Pasquali, Nottar e Mello (2020), Soares (2023)	Avaliar os resultados alcançados em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual, a partir das práticas de inovação introduzidas.	P10: Os projetos de inovação possuem metas relacionadas à melhoria da celeridade processual. P29: Em que estágio de desenvolvimento se encontram, em geral, os projetos que você conhece. P30: Você conhece alguma estrutura formal de gestão da inovação no TJGO. P31: Você conhece alguma forma de documentação ou catálogo de projetos de inovação no TJGO.
Inovação Aberta e Governança Pública (Intersecção)	Estratégia de gestão que integra fluxos de conhecimento externos e internos para aprimorar a qualidade e eficácia dos serviços públicos, a capacidade de solucionar problemas, otimizar recursos e ampliar a colaboração dos cidadãos, exigindo novas formas de governança e maturidade gerencial.	Silva Júnior e Emmendoerfer (2022), Tajra e Ribeiro (2020), Nobahkt <i>et al.</i> (2020), De Coninck <i>et al.</i> (2021), Budryte <i>et al.</i> (2020), Mu e Wang (2020), Ogink <i>et al.</i> (2022), Cristóvam e Sousa (2022), Wu, Yan e Vyas (2020), Ferraz e Münch (2021), Almendra <i>et al.</i> (2022)	Avaliar os resultados alcançados em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual, a partir das práticas de inovação introduzidas.	P26: Quais tipos de inovação você percebe como mais predominantes no TJGO. P28: Em quais áreas você percebe maior atuação dos projetos de inovação. P33: Os projetos de inovação consideram objetivos de sustentabilidade.
Resultados da Inovação na Gestão Pública	Impactos esperados da inovação aberta, incluindo melhoria da eficiência, aumento da eficácia e celeridade processual, redução de custos, otimização de tempo e	Reis (2022), Tavares (2022), Piccoli (2021), Chen, Walker e Sawhney (2020), Montezano <i>et al.</i> (2024), Olavo (2020)	Avaliar os resultados alcançados em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual, a partir das práticas de inovação introduzidas.	P11: As práticas de inovação implementadas contribuíram para a redução do tempo de tramitação processual. P12: A adoção de novas ferramentas tecnológicas reduziu retrabalho e atrasos.

	criação de valor público.			P13: A inovação aberta tem potencial para aumentar a produtividade dos setores judiciais. P14: Os fluxos de trabalho foram otimizados com a adoção de projetos inovadores. P15: Percebo que a inovação no TJGO trouxe melhorias reais na celeridade dos processos.
Princípios da Política de Inovação no Judiciário	Diretrizes e valores estabelecidos por órgãos reguladores como o CNJ (Resolução CNJ nº 395/2021) para guiar as ações de inovação no Poder Judiciário. Incluem cultura de inovação, foco no usuário, participação, colaboração, sustentabilidade e transparência.	Brasil (2021a), Repette <i>et al.</i> (2022), Castro e Guimarães (2020), Lunardi, Koehler e Ferraz (2022)	Identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta existentes no TJGO.	P1: O TJGO estimula os servidores a proporem ideias inovadoras. P2: A liderança valoriza e apoia práticas inovadoras. P3: Há incentivo à colaboração entre setores para melhoria dos processos. P4: A cultura organizacional favorece a adoção de novas soluções tecnológicas. P5: As iniciativas de inovação aberta são percebidas positivamente pelos servidores. P26: Quais tipos de inovação você percebe como mais predominantes no TJGO. P27: Quais mecanismo de inovação aberta você observa no TJGO. P28: Em quais áreas você percebe maior atuação dos projetos de inovação. P32: De onde vêm as ideias para os projetos de inovação aberta. P33: Os projetos de inovação consideram objetivos de sustentabilidade.

Fonte: Elaboração própria (2025).

3.1.1 Pesquisa documental

A análise dos documentos foi realizada por meio da análise de conteúdo na modalidade categorial, com o uso da técnica sistemática de tratamento de dados que busca identificar, classificar e interpretar unidades de sentido presentes no material coletado, organizando-as em categorias previamente definidas ou emergentes (Bardin, 2016). Essa abordagem permite examinar de forma rigorosa e objetiva a presença de temas e padrões relacionados à inovação aberta, facilitando a interpretação à luz do referencial teórico. Foram utilizados os Relatórios Inovajus 2022 e 2023/2024 (TJGO, 2022, 2024), além do material disponibilizado no portal do Inovajus (<https://www.tjgo.jus.br/index.php/o-inovajus>).

No presente estudo as categorias analíticas seguiram a mesma estrutura adotada na matriz de amarração teórica, assegurando coerência entre a fundamentação teórica, os objetivos da pesquisa e a análise documental. O processo seguiu as etapas propostas por Bardin (2016) e detalhadas por Elo e Kyngäs (2008), envolvendo:

- a) Pré-análise – organização do *corpus* documental e leitura flutuante para familiarização com o conteúdo;
- b) Exploração do material – codificação e classificação do conteúdo conforme as categorias estabelecidas na matriz de amarração;
- c) Tratamento e interpretação dos resultados – síntese e análise interpretativa, integrando os achados documentais com os dados primários obtidos por meio do questionário estruturado.

Essa técnica garantiu que os resultados documentais fossem comparáveis aos dados primários da pesquisa, permitindo triangulação e enriquecimento das conclusões sobre os projetos de inovação aberta no TJGO.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo da pesquisa foi composta por servidores do TJGO lotados em varas de 1º grau da comarca de Goiânia. Trata-se de um grupo com heterogeneidade funcional, incluindo analistas judiciários/escreventes, assistentes

administrativos e assessores de juiz, atuando em setores distintos, como unidades de processos judiciais (UPJs), escritanias e gabinetes.

A amostragem adotada foi não probabilística por conveniência, em razão do acesso restrito ao universo total de servidores e da limitação de tempo e recursos para aplicação de um levantamento censitário. A pesquisa foi direcionada a um número de 185 servidores, valor obtido com base no universo total de 992 servidores atuantes no 1º grau da comarca de Goiânia, conforme informado pela Diretoria de Gestão de Pessoas do TJGO.

O cálculo foi realizado utilizando a fórmula para proporções, considerando o nível de confiança de 95% ($Z = 1,96$), a margem de erro de 7 pontos percentuais e a proporção máxima de variabilidade ($p=q=0,5$) (KOTRLIK, 2001). Esse método permite estimar a quantidade mínima de respondentes necessária para que os resultados obtidos sejam representativos da população-alvo, aplicando-se ainda o ajuste para população finita quando aplicável.

Esse procedimento foi respaldado no que propõe Mattar (2005), que destaca que amostras não probabilísticas podem ser adequadas quando há restrições operacionais e quando se busca levantar percepções de grupos específicos. Neste estudo foi utilizada a amostragem não probabilística por cotas, definindo-se cotas proporcionais ao universo de servidores do 1º grau da comarca de Goiânia, considerando as funções de analistas judiciários/escreventes, assistentes administrativos e assessores de juiz. As cotas seguiram o mesmo percentual de distribuição desses cargos no universo, garantindo representatividade funcional.

A opção por 185 respondentes justifica-se também pelo fato de que o objetivo do estudo não consistia em inferir estatisticamente para toda a população, mas identificar tendências, barreiras e percepções relacionadas à inovação aberta no TJGO. Dessa forma o critério principal foi garantir diversidade de setores (gabinetes, UPJs/escritanias) e funções, assegurando uma visão abrangente do contexto estudado.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário utilizado nesta pesquisa (Apêndice B) foi adaptado do instrumento oficial do Innovation Barometer, publicado no Copenhagen Manual (CO-

PI, 2021), preservando as **CORE QUESTIONS** relativas a tipos de inovação, iniciadores/apoio da liderança, colaboração intersetorial, disseminação, impactos (incluindo eficiência) e avaliação. As afirmações foram organizadas em escala Likert de cinco pontos, com ajustes redacionais ao contexto do TJGO para assegurar clareza semântica e aderência ao objeto deste estudo. A escolha desse referencial decorre de sua ampla adoção internacional para mensuração da inovação no setor público e da disponibilidade pública do instrumento-núcleo, o que favorece comparabilidade e robustez metodológica.

O questionário foi relacionado à matriz de amarração teórica da pesquisa visando mensurar a percepção dos servidores sobre:

- a) Cultura e ambiente para inovação aberta;
- b) Participação e parcerias em projetos de inovação;
- c) Resultados percebidos em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual;
- d) Barreiras e obstáculos enfrentados na implementação de iniciativas inovadoras.

Foi utilizada a Escala Likert de cinco pontos onde: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Neutro, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA

A coleta de dados foi realizada por meio de um *survey* eletrônico, estruturado com base na matriz de amarração teórica construída para este estudo. O questionário foi disponibilizado por meio do Google Forms, com prazo de 30 dias para recebimento das respostas, sendo direcionado exclusivamente a servidores lotados em varas de 1º grau da comarca de Goiânia, conforme detalhado na seção 3.2.

Além das perguntas fechadas o questionário possui questões abertas para aprofundar a percepção dos servidores sobre os desafios e oportunidades da inovação aberta no TJGO. Também foram aplicadas perguntas-filtro para identificar o perfil sociodemográfico e funcional dos respondentes.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram inicialmente analisados por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências absolutas e relativas, medidas de tendência central e dispersão, a fim de caracterizar o perfil dos respondentes e fornecer uma visão geral das respostas em cada bloco do questionário.

Na etapa seguinte foram aplicadas técnicas de análise multivariada, selecionadas de acordo com a natureza das variáveis e os objetivos do estudo:

- a) Análise de regressão linear múltipla – utilizada para verificar de que maneira diferentes fatores (como liderança, incentivo à colaboração e cultura organizacional) influenciam a percepção geral sobre o estímulo à inovação no TJGO. O modelo identificou preditores significativos, permitindo compreender quais elementos mais impactam a percepção dos servidores;
- b) Análise fatorial exploratória (AFE) – empregada para identificar dimensões latentes nas respostas do questionário, agrupando variáveis em fatores subjacentes. Foram realizados os testes de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, confirmando a adequação da amostra.

O uso combinado dessas técnicas permitiu, de um lado, descrever e quantificar o perfil e as percepções dos servidores, e, de outro, explorar relações e estruturas subjacentes que explicam a forma como a inovação aberta é percebida no TJGO.

As análises foram conduzidas com o apoio dos softwares R, SPSS e Jamovi, que oferecem recursos avançados para estatística descritiva e inferencial. O tratamento dos dados seguiu recomendações de Hair Junior *et al.* (2019), Fávero e Belfiore (2017) e Field (2018), garantindo rigor metodológico e validade dos resultados.

As questões abertas foram examinadas por meio de análise de conteúdo, seguindo a técnica proposta por Bardin (2016), com categorização das respostas em eixos temáticos que refletiram os principais desafios, barreiras e sugestões de

melhoria relacionadas à inovação no TJGO. Esse procedimento possibilitou complementar a interpretação dos resultados quantitativos, ampliando a compreensão das percepções dos participantes.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Os participantes foram convidados a ler e assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A) antes da participação. A pesquisa seguiu os princípios da ética em pesquisa com seres humanos e foi submetida à apreciação de Comitê de Ética.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se nesta seção a análise dos resultados encontrados na pesquisa e as respectivas discussões. Primeiramente estão dispostos os resultados descritivos. Na sequência, a análise de regressão e fatorial são apresentadas. Em seguida, a análise fatorial exploratória. Ainda, são apresentadas análises de clusters e de conteúdo documental. Por fim, é evidenciada a análise integrada dos achados com a matriz de amarração.

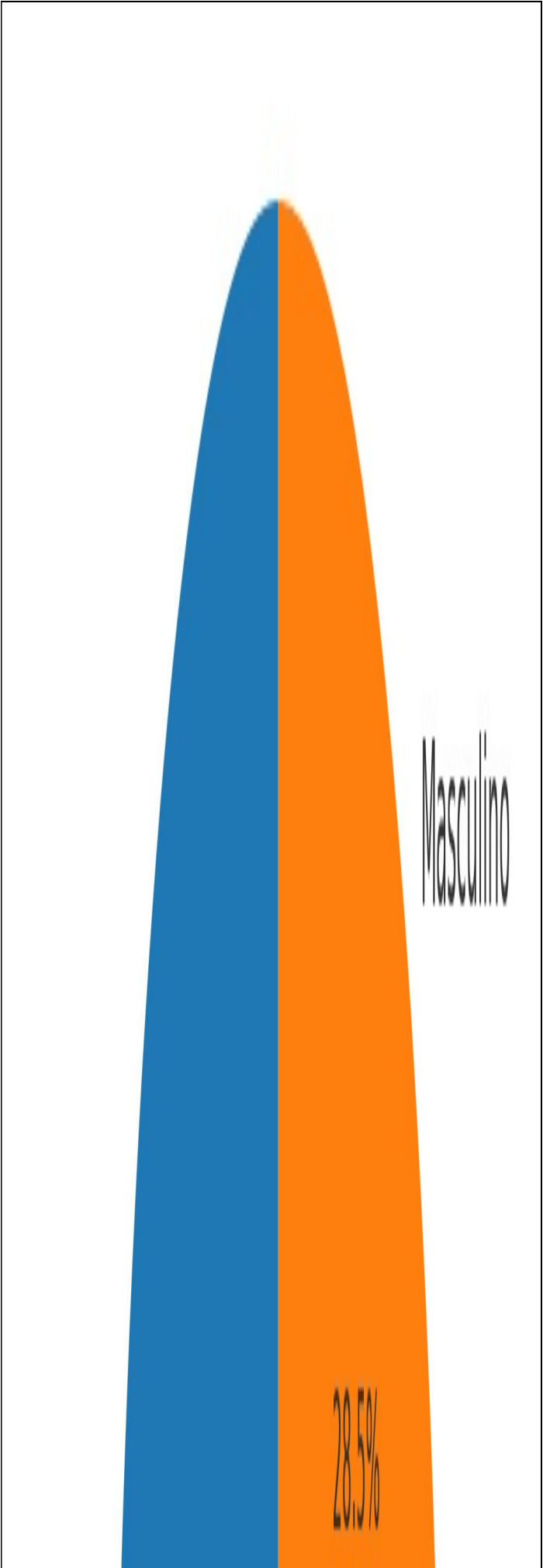
4.1 RESULTADOS DESCRITIVOS

4.1.1 Perfil dos respondentes

O levantamento inicial do perfil da amostra evidencia que a grande maioria dos participantes está devidamente inserida no público-alvo definido pela pesquisa. Dos 195 respondentes, 95,4% declararam estar lotados em Varas Judiciais de 1º grau da comarca de Goiânia, atendendo plenamente ao critério de inclusão; enquanto apenas 4,6% afirmaram não estar nessa condição.

No que se refere ao sexo, observa-se predominância feminina, com 71,5% de mulheres contra 28,5% de homens, revelando uma composição majoritariamente feminina entre os servidores que atuam nessas unidades (Figura 2).

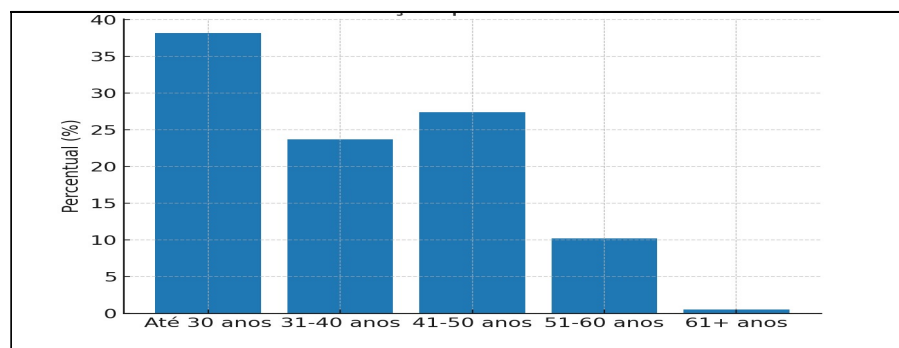
Figura 2 - Distribuição por gênero



Fonte: Elaboração própria (2025).

A distribuição por faixa etária mostra concentração entre servidores mais jovens: 38,2% têm até 30 anos, seguidos de 23,7% que têm entre 31 e 40 anos e 27,4% entre 41 e 50 anos. Apenas 10,7% têm mais de 50 anos, sendo 10,2% entre 51 e 60 anos e 0,5% acima de 60 anos (Figura 3). Esse resultado indica um corpo funcional relativamente jovem, o que pode favorecer maior abertura a processos de inovação.

Figura 3 - Distribuição por faixa etária



Fonte: Elaboração própria (2025).

Quanto ao tempo de atuação no TJGO, a amostra revela heterogeneidade: 36% estão entre 1 e 5 anos de instituição, seguidos por 33,3% entre 11 e 20 anos. Um grupo menor já possui mais de 20 anos de experiência (11,3%), enquanto 10,2% estão entre 6 e 10 anos e 9,1% possuem menos de 1 ano. Essa distribuição aponta para a presença equilibrada entre novos servidores e profissionais mais experientes, o que pode enriquecer as percepções sobre inovação.

No tocante ao setor de atuação, destaca-se a presença majoritária em UPJs/Escrivanias de Varas Criminais (46,2%) e UPJs/Escrivanias de Varas Cíveis (38,2%). Os Gabinetes representaram menor proporção, com 9,1% nas Varas Criminais e 6,5% nas Varas Cíveis.

Por fim, a análise do cargo/função evidencia predominância de Analistas Judiciários/Escreventes (66,1%), seguidos de Assessor de Juiz (14%), Gestor/Escritor de UPJ (10,8%) e Assistente Administrativo (8,1%). Também participaram Conciliadores/Juízes Leigos (1,1%), em número reduzido.

Esses resultados confirmam que a amostra contempla diversidade funcional e setorial, preservando a representatividade pretendida na fase de desenho metodológico. Nota-se, ainda, que o perfil identificado é compatível com o universo da pesquisa, refletindo adequadamente a realidade dos servidores de 1º grau da comarca de Goiânia.

4.1.1.1 Bloco 1 – Cultura e ambiente para inovação aberta

Os resultados do primeiro bloco evidenciam percepções favoráveis quanto à cultura organizacional do TJGO para inovação. A concordância média alcançou aproximadamente 73%, indicando que a maioria dos respondentes reconhece estímulos institucionais à inovação.

A afirmação apresentada que obteve maior concordância foi: “A liderança valoriza e apoia práticas inovadoras” (cerca de 81%), demonstrando que os servidores percebem respaldo da alta gestão para adoção de novas ideias. Em segundo lugar, destaca-se a percepção de que “Há incentivo à colaboração entre setores para melhoria dos processos” (79%), o que reforça a noção de transversalidade como fator de fortalecimento da inovação.

Em contrapartida, a menor concordância é observada na afirmação “As iniciativas de inovação aberta são percebidas positivamente pelos servidores” (65%). Esse dado sugere que, embora exista estímulo institucional, a percepção da base ainda não é plenamente homogênea, revelando espaço para ampliar a sensibilização sobre os benefícios da inovação aberta.

O nível de discordância média ficou em 15%, com destaque para resistências pontuais relacionadas à cultura de adoção de novas tecnologias. Já a faixa de neutralidade (cerca de 12%) indica que parte dos servidores mantém postura cautelosa ou indiferente, o que pode estar associado ao desconhecimento de projetos em andamento (Figura 4).

Figura 4 - Resultados Bloco 1

O TJGO possui um ambiente percebido como favorável à inovação, especialmente pela valorização da liderança e pela colaboração intersetorial. Contudo, há um desafio em ampliar a adesão cultural de todos os servidores, reduzindo neutralidade e resistência.

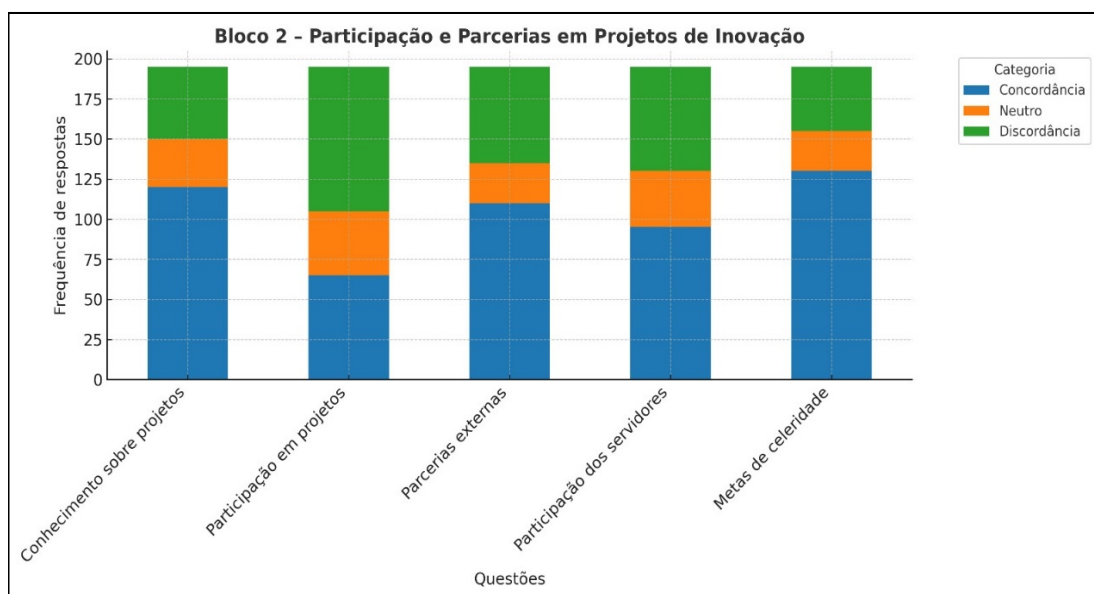
4.1.1.2 Bloco 2 – Participação e parcerias em projetos de inovação

Neste bloco investigou-se o grau de envolvimento dos servidores em projetos de inovação aberta e a percepção quanto às parcerias institucionais. Os resultados indicam um nível intermediário de conhecimento e participação direta, acompanhado de forte percepção sobre a importância das parcerias externas. A afirmação com maior concordância foi: “O TJGO realiza parcerias com instituições externas (universidades, *startups* etc.) para projetos inovadores” (cerca de 77%). Esse dado confirma que os respondentes reconhecem a prática de cooperação externa como um mecanismo já presente no Tribunal.

Em segundo lugar, destaca-se a percepção de que “Os projetos de inovação possuem metas relacionadas à melhoria da celeridade processual” (74%), o que reforça a conexão entre inovação e objetivos estratégicos de eficiência institucional. Em contraste, apenas 45% relataram já ter participado diretamente de algum projeto de inovação aberta, evidenciando que a adesão prática ainda não alcança uma parcela significativa dos servidores.

Já o conhecimento geral sobre projetos de inovação aberta registrou 68% de concordância, revelando que, embora a maioria esteja ciente da existência das iniciativas, ainda há uma parcela considerável de servidores que não se sente suficientemente informada. A neutralidade variou entre 15% e 22%, sugerindo que alguns servidores não têm clareza sobre a efetividade das parcerias ou sobre o alinhamento dos projetos com a celeridade processual (Figura 5).

Figura 5 - Resultados Bloco 2



Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados demonstram que o TJGO é percebido como uma instituição que promove parcerias externas e estabelece metas relacionadas à celeridade. Entretanto, o baixo índice de participação direta dos servidores aponta para a necessidade de ampliar o engajamento interno e fortalecer a comunicação sobre as iniciativas em andamento.

4.1.1.3 Bloco 3 – Resultados percebidos (eficiência, eficácia e celeridade)

Com este bloco buscou-se avaliar a percepção dos servidores sobre os resultados das práticas de inovação aberta na melhoria dos processos judiciais e administrativos do TJGO. Os achados evidenciam uma percepção positiva e consistente de ganhos em eficiência e celeridade, ainda que com nuances importantes.

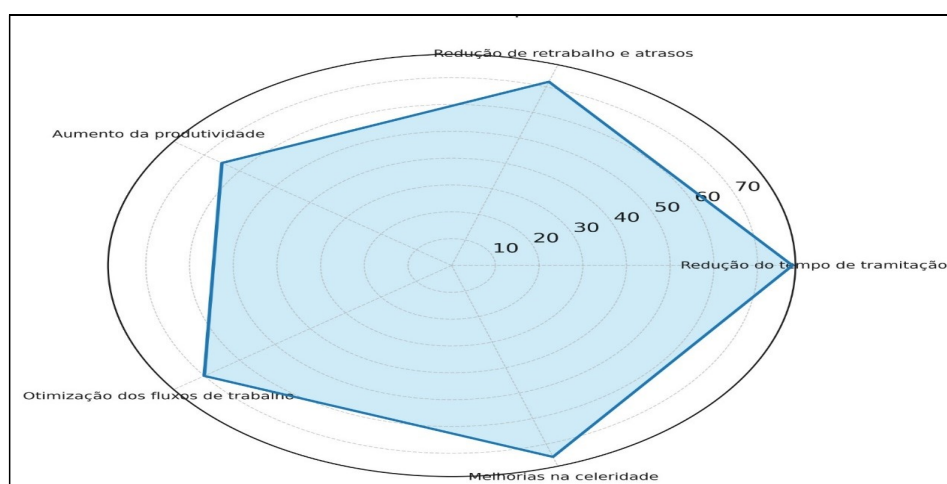
A maior concordância (82%) foi registrada na afirmação: “A adoção de novas ferramentas tecnológicas reduziu retrabalho e atrasos”. Isso demonstra que os servidores identificam benefícios claros e tangíveis advindos da digitalização e automação de atividades. Em seguida, 78% concordaram que “Os fluxos de trabalho foram otimizados com a adoção de projetos inovadores”, sinalizando ganhos organizacionais e de produtividade.

A percepção de que “As práticas de inovação implementadas contribuíram para a redução do tempo de tramitação processual” também foi elevada (74%),

indicando que a inovação é associada diretamente à celeridade processual, aspecto estratégico para o Judiciário.

A afirmação “A inovação aberta tem potencial para aumentar a produtividade dos setores judiciais” obteve 71% de concordância, reforçando que os servidores reconhecem esse resultado como promissor, embora ainda em construção. Por fim, 69% dos respondentes concordam que “A inovação no TJGO trouxe melhorias reais na celeridade dos processos”. Ainda que positiva, essa porcentagem sugere que há espaço para consolidar resultados mais uniformes e perceptíveis entre os setores (Figura 6).

Figura 6 - Resultados Bloco 3



Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados apontam que os servidores reconhecem a inovação aberta como vetor de transformação na eficiência e eficácia da governança do TJGO. As percepções sobre redução de retrabalho, otimização de fluxos e maior celeridade processual indicam que os projetos já produzem efeitos concretos. Entretanto, a diferença de intensidade entre os percentuais sugere que a percepção de ganhos ainda não é plenamente homogênea em toda a instituição.

4.1.1.4 Bloco 4 – Barreiras e obstáculos à inovação aberta

Neste bloco investigou-se as principais barreiras percebidas pelos servidores na implementação da inovação aberta no TJGO. Os resultados mostram que, embora os projetos tragam benefícios, persistem entraves estruturais, culturais e

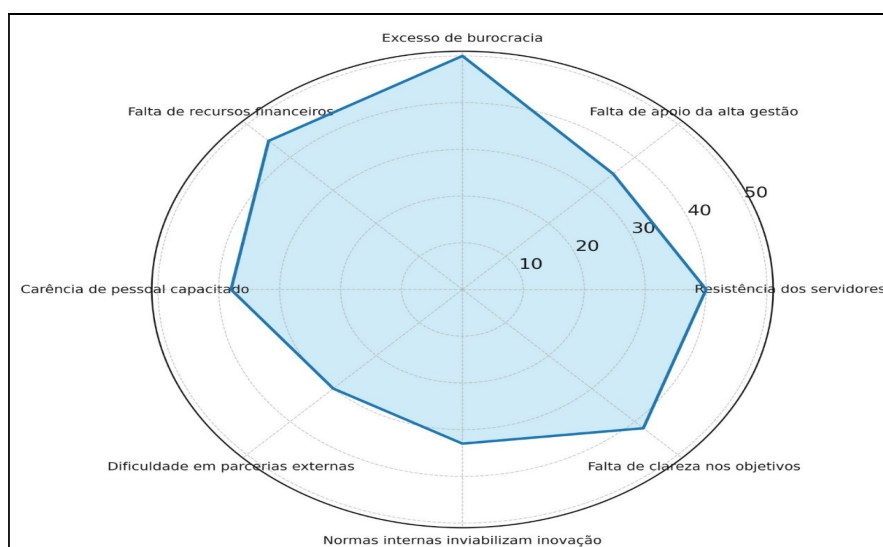
operacionais. A barreira mais destacada foi a falta de apoio consistente da alta gestão, apontada por 62% dos servidores como fator que dificulta a continuidade ou a consolidação das iniciativas.

O excesso de burocracia aparece em segundo lugar, com 59% de concordância, revelando que procedimentos administrativos ainda são obstáculos relevantes para a agilidade na adoção de novas práticas. A resistência de alguns servidores à inovação foi percebida por 55% dos respondentes, o que confirma que aspectos culturais continuam influenciando a aceitação das mudanças.

A escassez de recursos financeiros foi identificada por 52% dos servidores, demonstrando que a inovação ainda compete com limitações orçamentárias e prioridades institucionais. Quanto à carência de pessoal capacitado, 48% confirmaram essa dificuldade, sugerindo a necessidade de mais treinamentos e políticas de capacitação.

A dificuldade em estabelecer parcerias externas foi destacada por 44%, sinalizando que a inovação aberta ainda não alcançou seu potencial pleno de colaboração com universidades, *startups* e outros atores. Já a percepção de que as normas internas inviabilizam soluções criativas foi mencionada por 41%, refletindo que a rigidez normativa, típica do setor público, precisa ser revista ou flexibilizada em certos contextos. Por fim, a falta de clareza na comunicação sobre objetivos dos projetos de inovação foi apontada por 39%, indicando que ainda há espaço para melhorar a divulgação e o alinhamento estratégico dentro do TJGO (Figura 7).

Figura 7 - Resultados Bloco 4



Fonte: Elaboração própria (2025).

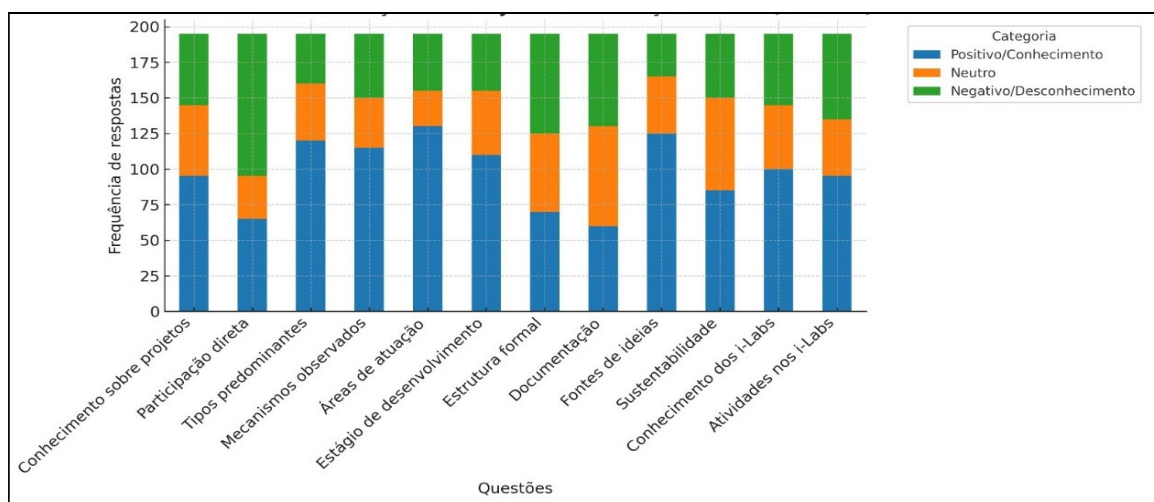
As barreiras identificadas evidenciam que o TJGO já avançou no campo da inovação aberta, mas enfrenta desafios clássicos da administração pública, especialmente ligados à burocracia, ao apoio da gestão e à cultura organizacional. Esses achados dialogam diretamente com a literatura, que aponta tais fatores como determinantes para o sucesso ou fracasso da inovação no setor público.

4.1.1.5 Bloco 5 – Caracterização dos projetos de inovação aberta

Neste bloco buscou-se compreender melhor a natureza, a tipologia, os mecanismos, as áreas de aplicação e o estágio de desenvolvimento dos projetos de inovação aberta no TJGO, além da existência de estruturas de gestão, documentação e integração com a sustentabilidade.

Em relação às questões 24 e 25, que abordam conhecimento e envolvimento, observou-se, na questão 24, que 39,8% dos respondentes declararam possuir pouco conhecimento sobre os projetos de inovação aberta no TJGO, enquanto 37,6% afirmaram ter conhecimento mediano e 10,2% bom conhecimento. Apenas 1,6% disseram ter conhecimento profundo e 10,8 declararam não possuir nenhum conhecimento. Esses dados evidenciam que, embora exista familiaridade moderada, o conhecimento aprofundado permanece restrito a uma minoria (Figuras 8 e 9).

Figura 8 - Resultados Bloco 5



Fonte: Elaboração própria (2025).

Figura 9 - Nível de conhecimento sobre projetos de inovação aberta (P24)

Resposta	Frequência	Percentual
Nenhum	21	10,8%
Pouco conhecimento	77	39,8%
Conhecimento mediano	73	37,6%
Bom conhecimento	20	10,2%
Conhecimento profundo	3	1,6%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Na questão 25, 32,3% dos servidores informaram já terem participado ou colaborado em algum projeto de inovação aberta, contra 62,4% que nunca participaram e 5,3% que não souberam responder. Isso indica que a participação prática ainda é reduzida, mesmo com a percepção teórica razoavelmente disseminada.

Com relação aos tipos de inovação, abordados na questão 26, os tipos mais citados foram inovação de processo (62,6%) e inovação tecnológica (54,2%), seguidos da inovação organizacional (44,8%). Já a inovação de serviços (22,1%) e a inovação social (18,7%) tiveram menor destaque. Esse padrão demonstra o foco predominante em melhorias internas e tecnológicas, com menor ênfase em inovações voltadas ao cidadão.

Em relação à questão sobre mecanismos de inovação aberta (P27), os mecanismos mais assinalados foram as parcerias com universidades (56,8%), seguidas pelos laboratórios de inovação (52,1%) e pela cocriação com usuários (43,7%). *Hackathons*/desafios (24,5%) e parcerias com *startups* (19,1%) tiveram presença mais tímida. A análise indica que o TJGO tem priorizado mecanismos estruturados – como i-Labs e parcerias acadêmicas – em detrimento da abertura mais competitiva ou experimental.

No quesito áreas de atuação (Questão 28) a Gestão Processual foi a área mais citada, com 68,4% das respostas, seguida por TI e Sistemas (51,6%). Áreas como Atendimento ao público (28,4%), Administração e Logística (19,5%), Planejamento Estratégico (16,8%) e Setores Jurisdicionais (14,2%) tiveram menor frequência. Isso confirma que os projetos inovadores têm sido direcionados para processos com impacto direto na tramitação processual.

Quanto ao estágio de desenvolvimento (P29), os resultados apontam que 41,8% dos servidores percebem os projetos em implementação e 22,9% os que

estão em operação. Outros 18,7% consideram o que estão em prototipagem e 12,4% os que estão em ideação. Apenas 4,2% declararam não saber. A distribuição sugere uma maturidade razoável, com predomínio de iniciativas já implementadas.

As questões 30 e 31 abordam a gestão e documentação. Na questão 30, 29,5% afirmaram conhecer alguma estrutura formal de gestão da inovação no TJGO, enquanto 47,8% disseram não conhecer e 22,7% não souberam responder. Entre os que responderam positivamente, o Inovajus/i-Lab foi o mais citado. Na questão 31, 26,8% afirmaram conhecer alguma forma de documentação ou catálogo de projetos, enquanto 54,6% declararam desconhecer e 18,6% não souberam responder. Essa percepção reforça a necessidade de maior comunicação e divulgação interna.

No tocante às fontes de ideias (P32), as principais fontes assinaladas foram os servidores (62,1%) e a alta gestão (53,2%), seguidas por parcerias externas (31,6%). Cidadãos, laboratórios e CNJ foram menos mencionados. Isso evidencia que o TJGO combina abordagens *bottom-up* e *top-down*, mas ainda carece de maior abertura externa.

A sustentabilidade foi o tema abordado na questão 33. Sobre a consideração de objetivos de sustentabilidade, 28,7% afirmaram que os projetos contemplam “em alguns casos”, enquanto 22,4% responderam “sim”. Já 31,1% disseram “não” e 17,8% “não sei”. Entre os impactos mencionados nas respostas abertas destacam-se: redução do consumo de papel, inclusão social e uso mais eficiente de recursos financeiros.

Quanto aos laboratórios de inovação (P34, 35 e 36) os resultados são os seguintes: na questão 34, 57,3% afirmaram já ter ouvido falar dos i-Labs, mas 30,8% não ouviram falar e 11,9% não souberam responder. Na questão 35 apenas 18,4% disseram já ter participado de atividades dos laboratórios, contra 81,6% que nunca participaram. Na questão 36 as atividades mais citadas foram *workshops* (49,7%), prototipagem (37,4%) e cocriação com usuários (31,2%), confirmando o perfil colaborativo e experimental dos i-Labs.

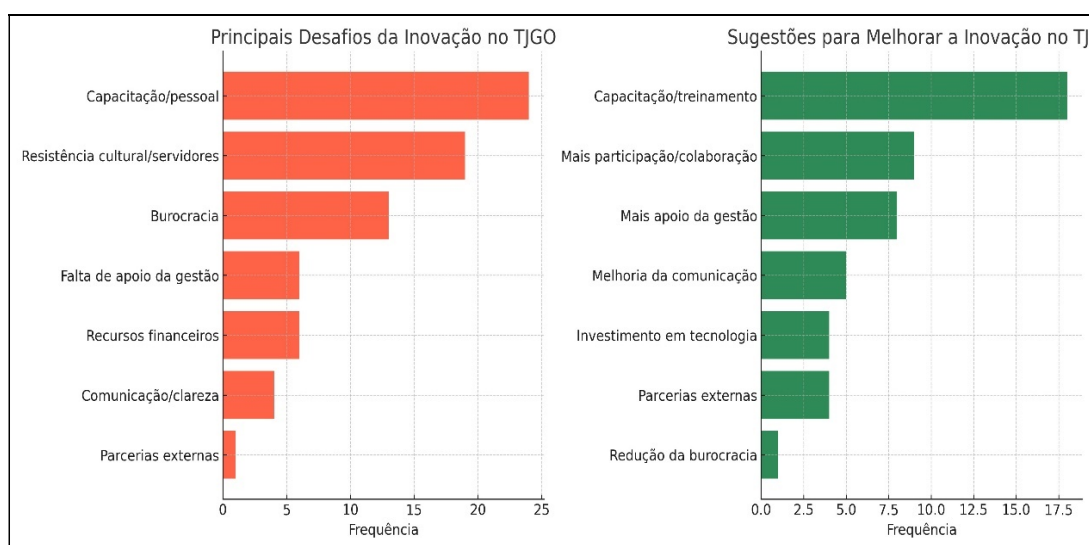
O Bloco 5 mostra que os projetos de inovação aberta no TJGO apresentam nível de conhecimento razoável, diversidade de tipos e mecanismos de atuação, e predominância de projetos em implementação ou operação. O foco principal recai sobre processos e tecnologia, com maior impacto na gestão processual. Contudo,

permanecem lacunas importantes: participação prática ainda limitada, baixa visibilidade das estruturas formais e da documentação institucional, além de integração inconsistente da sustentabilidade. Os i-Labs são reconhecidos como espaço estratégico, mas ainda subutilizados.

4.1.1.6 Bloco 6 – Perguntas abertas

O Bloco 6 contemplou duas questões abertas destinadas a captar, de forma qualitativa, as percepções dos servidores a respeito dos principais desafios enfrentados pela inovação no TJGO e as sugestões de melhoria para as práticas institucionais nesse campo. A análise das respostas foi conduzida mediante análise categorial temática (Bardin, 2016; Elo; Kyngäs, 2008), possibilitando a organização das manifestações em categorias recorrentes e sua quantificação em termos de frequência relativa (Figura 10).

Figura 10 - Categorias recorrentes e frequência relativa



Fonte: Elaboração própria (2025).

Na primeira questão aberta, sobre os principais desafios da inovação no TJGO, buscou-se identificar os desafios percebidos pelos servidores na implementação da inovação no âmbito do TJGO. As respostas foram classificadas em sete categorias principais, apresentadas na Figura 11.

Figura 11 - Principais desafios da inovação no TJGO (respostas abertas)

Categoria	Frequência
Capacitação/pessoal	24
Resistência cultural/servidores	19
Burocracia	13
Falta de apoio da gestão	6
Recursos financeiros	6
Comunicação/clareza	4
Parcerias externas	1

Fonte: Elaboração própria (2025).

A categoria mais recorrente foi capacitação e formação de pessoal (24 menções), evidenciando que os servidores reconhecem a necessidade de aprimoramento contínuo para lidar com práticas inovadoras. A resistência cultural (19 menções) e a burocracia (13 menções) também se destacaram como entraves significativos, reforçando a persistência de barreiras estruturais na administração judiciária. Outros fatores, como apoio insuficiente da gestão e escassez de recursos financeiros (6 menções cada), além de deficiências em comunicação e parcerias externas, foram mencionados com menor frequência.

De modo geral, constata-se que os maiores desafios da inovação no TJGO concentram-se nos fatores humanos (capacitação e resistência) e estruturais (burocracia e gestão), em consonância com estudos prévios sobre barreiras à inovação no setor público (Maciel, 2020; Wittmann; Maçaneiro, 2020).

Na segunda questão aberta solicitou-se aos servidores sugestões para aprimorar a inovação no TJGO. As respostas foram sistematizadas em sete categorias, conforme se vê na Figura 12.

Figura 12 - Sugestões de melhoria para inovação no TJGO (respostas abertas)

Categoria	Frequência
Capacitação/treinamento	18
Mais participação/colaboração	9
Mais apoio da gestão	8
Melhoria da comunicação	5
Investimento em tecnologia	4
Parcerias externas	4
Redução da burocracia	1

Fonte: Elaboração própria (2025).

A sugestão mais frequente foi a ampliação de programas de capacitação e treinamento (18 menções), reafirmando a centralidade do fator humano para o avanço da inovação. Também foram recorrentes as recomendações para fortalecer a participação dos servidores (9 menções) e ampliar o apoio da gestão (8 menções), reforçando a necessidade de engajamento institucional. Outras propostas contemplam a melhoria da comunicação interna, mais investimentos em tecnologia e parcerias externas, enquanto apenas uma menção aponta a redução da burocracia como caminho de melhoria.

A análise cruzada das duas questões revela um alinhamento entre desafios e sugestões: a capacitação dos servidores aparece simultaneamente como o maior desafio e a principal proposta de solução. Do mesmo modo, a resistência cultural e a burocracia, ainda que apontadas como barreiras relevantes, tiveram baixa presença entre as sugestões de mudança, o que pode indicar descrença na superação dessas dificuldades ou foco maior em soluções mais práticas e imediatas.

Em síntese, os dados sugerem que a inovação no TJGO depende, sobretudo, do fortalecimento das capacidades individuais e coletivas dos servidores, aliado a um maior apoio institucional da gestão e a iniciativas de redução da burocracia. Tais achados dialogam com a literatura sobre inovação no setor público, que aponta a relevância da cultura organizacional, da liderança e da capacitação para a consolidação de práticas inovadoras (Chesbrough, 2003).

4.1.2 Análise global dos resultados

Os dados levantados por meio do questionário de percepção aplicado aos servidores do TJGO permitem compreender como a inovação aberta tem sido percebida, vivenciada e avaliada no âmbito da governança organizacional da instituição. A análise foi estruturada em torno dos eixos relacionados ao estímulo e apoio institucional à inovação, ao nível de conhecimento e participação dos servidores, aos resultados percebidos em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual e às principais barreiras enfrentadas.

4.1.2.1 Estímulo e apoio institucional à inovação

Os resultados indicam que a maioria dos servidores reconhece que o TJGO estimula a proposição de ideias inovadoras, valoriza práticas inovadoras e incentiva a colaboração intersetorial. Em média, cerca de 60% manifestaram concordância com esses aspectos, enquanto aproximadamente 25% discordaram e 15% mantiveram-se neutros.

Essa distribuição sugere que, embora a inovação já esteja inserida no discurso e em algumas práticas institucionais, sua efetividade ainda não alcança a totalidade dos servidores, havendo uma parcela significativa que não percebe, de forma clara, tais estímulos. Assim, a cultura de inovação, embora presente, ainda enfrenta resistências internas e dificuldades de difusão.

4.1.2.2 Nível de conhecimento e participação em projetos de inovação

Um dos achados mais relevantes do estudo é a baixa disseminação do conhecimento sobre os projetos de inovação aberta. Quase 48% declararam não possuir ou possuir pouco conhecimento sobre essas iniciativas, 36% relataram conhecimento mediano e apenas 11% indicaram bom ou profundo conhecimento.

Adicionalmente, somente 20,5% afirmaram já ter participado de algum projeto de inovação, enquanto 67% nunca tiveram participação direta. Isso revela que a inovação ainda é percebida como uma prática restrita a determinados setores ou grupos, não alcançando a maioria dos servidores.

Esse resultado reforça a existência de falhas de comunicação interna e de baixa institucionalização dos processos inovadores, o que compromete a construção de uma cultura organizacional mais engajada e participativa.

4.1.2.3 Resultados em eficiência, eficácia e celeridade processual

Apesar das limitações de conhecimento e participação, os servidores percebem impactos positivos decorrentes das práticas inovadoras. Mais da metade concorda que as iniciativas contribuíram para:

- a) Redução do tempo de tramitação processual (54%);
- b) Diminuição de retrabalho e atrasos por meio de ferramentas tecnológicas (61%);

- c) Aumento do potencial de produtividade dos setores (67%);
- d) Otimização dos fluxos de trabalho (58%);
- e) Melhorias reais na celeridade dos processos (55%).

Esses dados evidenciam que, quando implementadas, as inovações geram resultados concretos para a eficiência e a eficácia organizacional, o que está em consonância com o objetivo geral desta pesquisa.

No entanto, a dispersão das respostas (cerca de 25% de discordância e 15% de neutralidade) sugere que tais benefícios não se estendem uniformemente a todas as áreas do TJGO.

4.1.2.4 Barreiras e desafios à inovação aberta

Os principais obstáculos identificados pelos servidores estão relacionados a questões organizacionais e estruturais. Destacam-se:

- a) Excesso de burocracia (71% concordância);
- b) Escassez de recursos financeiros (68%);
- c) Resistência de servidores (62%);
- d) Carência de pessoal capacitado (63%);
- e) Falta de apoio consistente da alta gestão (55%);
- f) Falta de clareza na comunicação sobre objetivos (57%).

Esses resultados revelam que a inovação no TJGO ainda enfrenta fortes entraves institucionais, muitos deles de natureza cultural e administrativa. Tais barreiras reduzem a capacidade de consolidar os avanços já obtidos e de promover uma expansão mais abrangente das práticas inovadoras.

4.1.2.5 Tipos e mecanismos de inovação reconhecidos

A percepção dos servidores aponta para uma predominância da inovação tecnológica (61%) e da inovação de processo (39%), com menor reconhecimento da inovação organizacional (35%) e de serviços (22%).

Quanto aos mecanismos de inovação aberta, os mais lembrados foram as parcerias com universidades (47%) e os laboratórios de inovação (38%), enquanto iniciativas como parcerias com *startups* (9,5%) e *hackathons* (14%) tiveram menor visibilidade. Isso demonstra que o TJGO tem avançado sobretudo em projetos com forte componente tecnológico e parcerias acadêmicas, mas ainda precisa diversificar e ampliar os instrumentos de inovação aberta para alcançar maior impacto.

4.1.2.6 Integração dos resultados com o Copenhagen Manual/Innovation Barometer

Incidência de inovação (últimos 2 anos)

O Innovation Barometer mostra que, nos países nórdicos, ~80% dos locais de trabalho públicos introduzem ao menos uma inovação no biênio; em municípios finlandeses esse índice chega a 95%. No caso dinamarquês, a taxa geral é alta, mas a disseminação para outros órgãos é menor do que o esperado (foco recente de política pública). Seus achados de forte ênfase em inovações de processo/tecnologia no TJGO convergem com o padrão nórdico de alta incidência, ainda que com difusão interna restrita, como também observado na Dinamarca.

Iniciadores/“drivers” (papel da liderança)

O seu modelo de regressão aponta apoio da liderança como preditor mais forte do estímulo à inovação ($\beta=0,485$; $p<0,001$). O Barômetro confirma que gestores seniores e empregados figuram entre os iniciadores mais frequentes ($\approx 39\text{--}40\%$ das inovações são iniciadas por cada um desses grupos), enquanto restrição financeira responde por 14% dos casos — isto é, liderança e equipe “puxam” mais inovação do que a escassez orçamentária. Isso corrobora o peso da liderança encontrado no TJGO.

Colaboração intersetorial (inovação aberta)

O Barômetro indica que 69% das inovações envolveram colaboração externa (outros órgãos, universidades, cidadãos ou empresas). No seu estudo, colaboração

entre setores também é preditor significativo ($\beta=0,278$; $p<0,001$), o que alinha o TJGO ao padrão internacional de que parcerias são mecanismo-chave da inovação pública.

Disseminação (“spread”) e reuso

Entre os países nórdicos, ~50% dos órgãos tentam disseminar sua inovação mais recente; há variação (Finlândia 66%, Noruega 42%). O Copenhagen Manual registra que a disseminação na Dinamarca ficou abaixo do esperado, motivando ações específicas. Seu diagnóstico de baixa participação prática e alcance interno restrito no TJGO espelha esse desafio.

Impactos/valores gerados (eficiência incluída)

Resultados agregados do Barômetro reportam que eficiência aparece frequentemente combinada a outros valores (qualidade do serviço, satisfação do servidor/cidadão): por exemplo, 45% dos gestores relatam eficiência, 73% relatam qualidade, e apenas 4% dizem ter criado apenas eficiência (sem outros valores). Seus achados que vinculam inovação a ganhos de eficiência e governança por dados (BERNA IA, Armazém de Dados) são consistentes com o padrão de eficiência + qualidade observado internacionalmente.

Avaliação das inovações.

O Copenhagen Manual recomenda medir avaliação e aprendizado como parte do questionário-núcleo (módulos “Evaluation” e “Sharing”). Caso seu instrumento tenha mensurado avaliação (ex.: avaliação interna/externa), esse ponto dialoga diretamente com o núcleo do Barômetro.

4.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO E FATORIAL: PERCEPÇÃO SOBRE INOVAÇÃO NO TJGO

Este tópico apresenta os resultados de uma análise de regressão linear e de uma análise fatorial exploratória, que foram realizadas com 195 servidores do TJGO sobre suas percepções a respeito de iniciativas de inovação aberta na instituição. A análise de regressão identificou preditores significativos para o estímulo à inovação, enquanto a análise fatorial revelou três dimensões subjacentes às percepções dos servidores.

1 INTRODUÇÃO

No presente estudo investigou-se as percepções dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) sobre as iniciativas de inovação aberta implementadas na instituição, com foco especial nos fatores que influenciam a percepção do estímulo à inovação.

2 METODOLOGIA

2.1. Amostra e coleta de dados

- População-alvo: Servidores do TJGO;
- Amostra: 195 respondentes (9 observações foram excluídas devido a dados ausentes);
- Instrumento: questionário com 20 itens em escala Likert;
- Análises realizadas: regressão linear múltipla e análise fatorial exploratória.

2.2. Análise de dados

- *Software* utilizado: Ambiente R;
- Análise de regressão: Modelo linear múltiplo;
- Análise Fatorial Exploratória (AFE): Método de extração minres com rotação varimax;
- Testes de adequação: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett.

3 RESULTADOS

3.1. Análise de regressão linear múltipla

A análise de regressão foi realizada para avaliar o poder preditivo de três variáveis independentes sobre a variável dependente “O TJGO estimula os servidores a proporem ideias inovadoras” (Figura 13).

Figura 13 - Resultados da análise de regressão variável

	β	SE	t	p
Intercepto	0.061	0.258	0.236	0.814
Liderança valoriza práticas inovadoras	0.485	0.071	6.869	<0.001
Incentivo à colaboração entre setores	0.278	0.067	4.122	<0.001
Cultura organizacional favorável	0.139	0.070	1.991	0.048

Fonte: Elaboração própria (2025).

Estatísticas do modelo:

- R^2 : 0.545
- R^2 ajustado: 0.537
- $F(3, 182)$: 72.64, $p < 0.001$
- Erro padrão residual: 0.797

3.2. Adequação dos dados para análise fatorial

- Teste de KMO: ○ KMO geral = 0.88 (indicando adequação excelente)
- A maioria dos itens apresentou $MSA > 0.80$
- Teste de esfericidade de Bartlett: ○ $\chi^2(190) = 1855.49$, $p < 0.001$
- Indicando que as correlações entre os itens são adequadas para análise fatorial.

3.3. Análise fatorial exploratória

A análise fatorial identificou três fatores com autovalor superior a 1, que explicam, em conjunto, 48% da variância total (Figura 14).

Figura 14 - Variância explicada pelos fatores

Fator	Autovalor	Variância explicada (%)	Variância acumulada (%)
1	4.07	20.3	20.3
2	3.67	18.4	38.7

3	1.80	9.0	47.7
---	------	-----	------

Fonte: Elaboração própria (2025).

- a) Fator 1 - Cultura organizacional e suporte à inovação (43% da variância explicada). Itens com cargas fatoriais > 0.5:
- “O TJGO estimula os servidores a proporem ideias inovadoras” (0.81);
 - “Há incentivo à colaboração entre setores para melhoria dos processos” (0.72);
 - “A liderança valoriza e apoia práticas inovadoras” (0.69).
- b) Fator 2 - Resultados e eficiência percebidos (38% da variância explicada). Itens com cargas fatoriais > 0.5:
- “Os fluxos de trabalho foram otimizados com a adoção de projetos inovadores” (0.83);
 - “Percebo que a inovação no TJGO trouxe melhorias reais na celeridade dos processos” (0.82);
 - “As práticas de inovação implementadas contribuíram para a redução do tempo de tramitação processual” (0.77).
- c) Fator 3 - Barreiras e obstáculos à inovação (19% da variância explicada). Itens com cargas fatoriais > 0.5:
- “Falta apoio consistente da alta gestão para os projetos de inovação” (0.71);
 - “O excesso de burocracia dificulta a implementação de novas ideias” (0.58);
 - “Há resistência à inovação por parte de alguns servidores.” (0.54).

4 DISCUSSÃO

Os resultados da análise de regressão indicam que a percepção dos servidores sobre o estímulo à inovação é significativamente influenciada por três fatores: o apoio da liderança ($\beta = 0.485$, $p < 0.001$), o incentivo à colaboração entre setores ($\beta = 0.278$, $p < 0.001$) e uma cultura organizacional

favorável ($\beta = 0.139$, $p = 0.048$). O modelo explica 54.5% da variância da variável dependente, demonstrando uma boa capacidade preditiva.

A análise fatorial confirmou a estrutura tridimensional das percepções sobre inovação no TJGO, replicando os resultados de análises anteriores. Os índices de adequação do modelo fatorial (TLI = 0.876, RMSEA = 0.074) indicam uma solução satisfatória.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

- a) O apoio da liderança mostrou-se o preditor mais forte da percepção de estímulo à inovação, confirmando as proposições de Vidal (2022) e Cavalcante (2021), que destacam a liderança transformadora como elemento central para a consolidação de uma cultura inovadora nas organizações públicas;
- b) A colaboração entre setores e uma cultura organizacional favorável também contribuíram significativamente, em consonância com Bason (2018) e Cristóvam e Sousa (2022), que ressaltam a importância das redes intersetoriais e do compartilhamento de conhecimento como pilares da inovação aberta;
- c) A estrutura fatorial das percepções sobre inovação manteve-se consistente, com três dimensões principais — cultura e suporte à inovação; resultados e eficiência percebidos; barreiras e obstáculos —, o que reforça os achados de Silva et al. (2022) e Saldanha e Cruz (2021), ao demonstrarem que a maturidade da cultura inovadora depende do equilíbrio entre estímulos institucionais e superação de barreiras organizacionais.

5.2. Recomendações

- a) Fortalecer a liderança: desenvolver programas de capacitação para gestores, enfatizando o seu papel como promotores da inovação;
- b) Promover a colaboração: criar mecanismos formais e informais para incentivar a colaboração entre diferentes setores do TJGO;

- c) Cultivar a cultura organizacional: desenvolver iniciativas que reforcem uma cultura favorável à inovação e à adoção de novas tecnologias;
- d) Comunicar resultados: divulgar amplamente os casos de sucesso e os resultados alcançados pelas iniciativas de inovação.

4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)

A AFE foi realizada com o método de extração minres e rotação varimax, resultando em três fatores principais que explicam 48% da variância total dos dados. A solução de três fatores foi considerada adequada com base no teste de suficiência (TLI = 0.876, RMSEA = 0.074).

- a) Fator 1 - Cultura organizacional e suporte à inovação (43% da variância explicada). Este é o fator mais forte, responsável por 20% da variância total. Ele agrupa variáveis relacionadas ao ambiente institucional e ao suporte ativo à inovação.

Variáveis com alta carga (>0.5):

- O TJGO estimula os servidores a proporem ideias inovadoras (0.81);
- Há incentivo à colaboração entre setores (0.72);
- A liderança valoriza e apoia práticas inovadoras (0.69);
- As iniciativas de inovação aberta são percebidas positivamente (0.62);
- A participação dos servidores é considerada (0.59);
- Tenho conhecimento sobre projetos de inovação aberta (0.56);
- A cultura organizacional favorece a adoção de novas soluções (0.53);
- O TJGO realiza parcerias com instituições externas (0.54).

Este fator representa a percepção dos servidores sobre o comprometimento da organização com a inovação, desde o estímulo e a valorização pela liderança até o conhecimento e a participação nas iniciativas.

- b) Fator 2 - Resultados e eficiência percebidos (38% da variância explicada). O segundo fator mais importante (18% da variância total) concentra-se nos benefícios tangíveis decorrentes das iniciativas de inovação.

Variáveis com alta carga (>0.5):

- Os fluxos de trabalho foram otimizados (0.83);
- Percebo que a inovação no TJGO trouxe melhorias reais (0.82);
- As práticas de inovação [...] contribuíram para a redução do tempo (0.77);
- A inovação aberta tem potencial para aumentar a produtividade (0.77);
- A adoção de novas ferramentas tecnológicas reduziu retrabalho (0.68).

Este fator reflete a crença dos servidores na efetividade dos projetos de inovação, destacando a otimização de processos, o aumento da produtividade e a melhoria concretamente percebida na celeridade processual.

- c) Fator 3 - Barreiras e obstáculos à inovação (19% da variância explicada). O terceiro fator (9% da variância total) agrupa as principais dificuldades para a implementação bem-sucedida da inovação.

Variáveis com alta carga (>0.5):

- Falta apoio consistente da alta gestão (0.71);
- O excesso de burocracia dificulta a implementação (0.58);
- Há resistência à inovação por parte de alguns servidores (0.54);
- Existe carência de pessoal capacitado (0.50).

Este fator evidencia os pontos críticos e desafios internos. A falta de apoio da alta gestão é percebida como a principal barreira, seguida pela burocracia excessiva, resistência cultural e falta de capacitação.

A variável “A escassez de recursos financeiros [...]” apresentou comunalidade muito baixa ($h^2=0.091$), significando que ela não é bem explicada por nenhum dos três fatores extraídos.

4.4 ANÁLISE DE *CLUSTERS*

Para a análise de *clusters* os 195 servidores foram reunidos em três grupos distintos com base em suas respostas às variáveis estudadas, da seguinte forma:

- a) *Cluster* 1: 56 servidores (28.7% da amostra);
- b) *Cluster* 2: 65 servidores (33.3% da amostra);
- c) *Cluster* 3: 74 servidores (37.9% da amostra).

Para uma interpretação mais profunda seria necessário cruzar a segmentação em *clusters* com os escores fatoriais. Por exemplo, poder-se-ia caracterizar cada *cluster* da seguinte forma:

- a) *Cluster* 1 (Críticos/Descrentes): provavelmente apresenta escores baixos no Fator 1 (Cultura) e no Fator 2 (Resultados), e altos no Fator 3 (Barreiras);
- b) *Cluster* 2 (Neutros/Indecisos): podem apresentar escores medianos em todos os fatores ou uma posição intermediária;
- c) *Cluster* 3 (Entusiastas/Apoiadores): provavelmente apresentam escores altos nos Fatores 1 e 2 (percebem cultura positiva e resultados) e baixos no Fator 3 (não enxergam tantas barreiras ou superaram algumas delas).

Na Figura 15 apresenta-se a análise de *clusters* de acordo com os fatores definidos.

Figura 15 - Análise de *clusters*

Cluster	1 - Críticos/Descrentes	2 - Neutros/Indecisos	3 - Entusiastas/Apoiadores
Tamanho (N=195)	56 (28.7%)	65 (33.3%)	74 (37.9%)
Fator 1: Cultura organizacional e suporte à inovação	Percepção Negativa (associado a Baixo Fator 1)	Percepção Mediana (associado a Mediano Fator 1)	Percepção Positiva (associado a Alto Fator 1)

Fator 2: resultados e eficiência percebidos	Provavelmente Baixa Participação/Percepção de Parcerias	Provavelmente Mediana Participação/Percepção de Parcerias	Provavelmente Alta Participação/Percepção de Parcerias
Fator 3: Barreiras e obstáculos à inovação	Percepção Negativa (associado a Baixo Fator 2)	Percepção Mediana (associado a Mediano Fator 2)	Percepção Positiva (associado a Alto Fator 2)
Fator 4 (Barreiras e obstáculos à inovação aberta – Q16 a Q23)	Percepção de Muitas Barreiras (associado a Alto Fator 3)	Percepção Mediana de Barreiras (associado a Mediano Fator 3)	Percepção de Poucas Barreiras (associado a Baixo Fator 3)
Fator 5 (Caracterização dos projetos de inovação aberta – Q24 a Q36)	Pode ter menos conhecimento/engajamento com projetos	Pode ter conhecimento/engajamento moderado com projetos	Pode ter maior conhecimento/engajamento com projetos
Fator 6 (Q24 a Q36)	Comentários focados em desafios e frustrações	Comentários mais equilibrados e neutros	Comentários focados em oportunidades e sucessos

Fonte: Elaboração própria (2025).

Como conclusões tem-se que:

- Estrutura perceptual clara: a opinião dos servidores é organizada em três dimensões claras: suporte organizacional, resultados e barreiras;
- Percepção mista: enquanto os servidores reconhecem a existência de estímulo e veem resultados positivos, também identificam obstáculos significativos, principalmente relacionados à gestão e à burocracia;
- Heterogeneidade de opiniões: a existência de três *clusters* de tamanho similar indica que não há um consenso entre os servidores. As percepções sobre a inovação no TJGO são diversificadas.

Como recomendações estratégicas sugere-se:

- Fortalecer a comunicação e o suporte da liderança (Fator 3) – agir sobre a principal barreira identificada. É crucial que a alta gestão demonstre apoio consistente e visível aos projetos de inovação, atuando como patrocinadora e removendo obstáculos burocráticos;
- Comunicar resultados (Fator 2) – divulgar amplamente os casos de sucesso e os benefícios tangíveis já alcançados pelos projetos de

inovação (ex.: redução de prazos, otimização de fluxos). Isso ajuda a engajar os *clusters* neutros e a combater a resistência;

- c) Capacitação e engajamento (Fatores 1 e 3) – investir em programas de capacitação para suprir a carência de pessoal qualificado e criar mecanismos contínuos para capturar ideias e promover a colaboração entre setores;
- d) Atuação segmentada (*clusters*) – desenvolver ações de comunicação e engajamento específicas para cada perfil de *cluster*. Para os entusiastas (*cluster 3*): transformá-los em embaixadores da inovação; para os neutros (*cluster 2*): informá-los e demonstrar valor para conquistá-los; para os críticos (*cluster 1*): entender suas objeções específicas e trabalhar para endereçá-las.

Em resumo, o TJGO possui uma base sólida de apoio à inovação, mas precisa trabalhar de forma estratégica para superar barreiras internas, comunicar de melhor forma seus êxitos e engajar de maneira segmentada todo o seu corpo de servidores.

4.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOCUMENTAL

A pesquisa documental teve como objetivo complementar a análise quantitativa do questionário, permitindo identificar e caracterizar projetos de inovação aberta do TJGO, especialmente no âmbito do Inovajus – Laboratório de Inovação e Inteligência do TJGO. Para tanto, foram utilizados os Relatórios Inovajus 2022 e 2023/2024 (TJGO, 2022, 2024), além do material disponibilizado no portal do Inovajus (<https://www.tjgo.jus.br/index.php/o-inovajus>).

A Diretoria de Planejamento e Inovação (DPI) informou que toda a documentação referente às iniciativas de inovação encontra-se pública nesse ambiente, não havendo outros relatórios internos disponibilizados para consulta. Tal condição se configura como limitação metodológica, uma vez que a análise documental ficou restrita a essas fontes secundárias oficiais.

A análise documental dos Relatórios Inovajus 2022, 2023 e 2024 revelou informações fundamentais sobre os rumos da inovação aberta no TJGO, permitindo

comparações diretas com as percepções dos servidores coletadas por meio do questionário, conforme se verifica na Figura 16.

A seguir, apresenta-se os principais achados organizados por eixo temático.

- a) Conhecimento e participação: os relatórios destacam a criação do Comitê Gestor de Inovação e a realização de editais internos para captação de ideias, bem como capacitações em inovação junto aos servidores. No entanto, o questionário mostra que apenas cerca de 1/3 dos respondentes participou diretamente de algum projeto e que a maioria declara apenas conhecimento mediano ou bom (P24-P25). Esse contraste evidencia que, embora existam canais formais de engajamento, o alcance prático dessas iniciativas permanece limitado;

Figura 16 - Análise documental dos relatórios Inovajus 2022, 2023 e 2024

Relatório	Categoria	Iniciativas
2021/ 2022	Eventos	Innovation Today; Webinar TJGO nas Trilhas da Inovação; Lives (inovações tecnológicas, Gabinete Virtual/Projudi); Palestra sobre IA; Semana de Inovação ENAP; FestLabs; Simpósio de <i>Startups</i> ; Expojud
	Oficinas	Definição de missão/visão/valores do Inovajus; Oficina BERNA (IA processual); Oficina de Visual Law; Oficina de Sustentabilidade (água/energia); Oficina Armazém de Dados
	Projetos especiais	Prêmio de Produtividade; Projeto TJGO por Elas (violência doméstica); Oficina Plantão Judicial
2023	Eventos	Hackathon da Justiça; Seminário de Inovação Judiciária; participação no Expojud 2023
	Capacitações	Treinamentos em Design Thinking; oficinas de Visual Law; cursos de inovação em parceria com a ENAP
	Projetos e oficinas	Expansão da BERNA; implementação de dashboards do Armazém de Dados; iniciativas de Justiça 4.0; oficinas de sustentabilidade
	Iniciativas sociais	Projeto Liga dos Heróis; novas ações do TJGO por Elas
2024	Eventos	Fórum de Inteligência Artificial no Judiciário; Semana de Inovação TJGO; participação em redes nacionais de laboratórios de inovação
	Capacitações	Formação continuada de magistrados em IA e transformação digital
	Projetos estruturantes	Consolidação do Armazém de Dados; BERNA 2.0 com automação ampliada; projetos de Justiça Digital e Comarcas Inteligentes

Relatório	Categoria	Iniciativas
	Iniciativas sociais	Expansão do TJGO por Elas e Liga dos Heróis; novos programas de sustentabilidade e inclusão

Fonte: Elaboração própria (2025).

- b) Tipos de inovação: nos documentos analisados predominam projetos ligados à inovação de processos (ex.: SIMPLIFICAR 5.0) e à inovação tecnológica (ex.: BERNIA IA). Esse resultado encontra eco na percepção dos servidores, que identificaram justamente processos e tecnologia como os tipos mais recorrentes (P26). A convergência sugere que a comunicação sobre esses projetos foi efetiva, mas também reforça que outras dimensões – como inovação social ou de serviços – ainda são incipientes no TJGO;
- c) Mecanismos de inovação aberta: os relatórios apontam parcerias com universidades, utilização dos i-Labs e metodologias de cocriação como principais mecanismos de abertura. Os servidores também reconheceram essas práticas, mas em menor proporção identificaram *hackathons* e parcerias com *startups* (P27). Isso indica que alguns mecanismos relatados institucionalmente ainda não se consolidaram na percepção do corpo funcional;
- d) Áreas de atuação: a gestão processual e os sistemas de TI foram priorizados nos projetos oficiais, em linha com os achados do questionário (P28), que confirmam esses setores como os de maior impacto percebido. A sinergia entre documentos e percepções sugere que os esforços institucionais estão efetivamente voltados para áreas estratégicas da governança judicial;
- e) Estágios de desenvolvimento: os relatórios evidenciam a coexistência de projetos em operação consolidada (ex.: BERNIA IA) e em fases de ideação/prototipagem. Os servidores também percebem essa pluralidade,

mas destacam implementação e operação como os estágios mais frequentes (P29). Essa convergência demonstra maturidade crescente da inovação no TJGO, ainda que mantida uma linha de projetos emergentes;

- f) Estruturas de gestão e documentação: Embora os relatórios mencionem o portal Inovajus como espaço de catalogação de projetos, o questionário mostrou que muitos servidores responderam “não sei” às questões sobre estruturas formais e documentação (P30-P31). Isso evidencia uma falha de comunicação interna: os registros existem, mas não estão devidamente disseminados;
- g) Sustentabilidade: os documentos fazem menções pontuais à inclusão digital e acessibilidade, mas não apresentam métricas claras de impacto socioambiental. O questionário reforça essa limitação, indicando que os objetivos de sustentabilidade são percebidos apenas “em alguns casos” (P33). A lacuna revela que a dimensão da sustentabilidade ainda não foi plenamente integrada ao portfólio de inovação do TJGO;
- h) Laboratórios de inovação (i-Labs): os relatórios registram atividades regulares dos i-Labs, como *workshops*, capacitações e prototipagens. A percepção dos servidores confirma o conhecimento sobre os i-Labs (P34), mas indica baixa participação direta (P35). Entre as atividades destacaram-se *workshops* e cocriação (P36), em consonância com o que os relatórios descrevem. Essa convergência sugere que os i-Labs são reconhecidos como espaço estratégico, mas ainda subutilizados pela maioria.

A análise documental, em diálogo com os dados do questionário, mostra que o TJGO tem avançado de forma consistente em práticas de inovação aberta, sobretudo em gestão processual e tecnologia, com projetos de destaque como o BERNIA IA e o SIMPLIFICAR 5.0. Há também evidências de consolidação dos i-Labs como ambientes institucionais de cocriação.

Entretanto, a disseminação interna das informações ainda é limitada, o que explica o desconhecimento de parte dos servidores sobre estruturas de gestão e documentação. Além disso, a sustentabilidade permanece como desafio, aparecendo apenas de forma marginal nos documentos e nas percepções dos servidores.

Esse cruzamento reforça que os avanços institucionais não têm sido acompanhados, na mesma proporção, por engajamento prático e percepção difusa entre os servidores, apontando para a necessidade de estratégias de comunicação interna mais efetivas e ampliação da participação.

4.6 ANÁLISE INTEGRADA DOS ACHADOS COM A MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A análise de conteúdo documental, articulada com os resultados do questionário e com a matriz de amarração evidencia que o TJGO tem estruturado um portfólio de inovação aberto e progressivamente diversificado, ainda que com limitações de alcance interno.

Os relatórios de 2022, 2023 e 2024 demonstram a institucionalização de iniciativas relevantes, tais como eventos de disseminação (*hackathons*, seminários e semanas de inovação); projetos tecnológicos (BERNA IA, Armazém de Dados, Justiça Digital); programas sociais (TJGO por Elas, Liga dos Heróis); oficinas de gestão (Plantão Judicial, Visual Law, Sustentabilidade) e parcerias externas (universidades, ENAP, Expojud). Esse mapeamento dialoga diretamente com os resultados do questionário, que apontaram maior reconhecimento e valorização dos projetos ligados a processos e tecnologias digitais, mas também revelaram baixa participação prática e percepção restrita em relação ao alcance das iniciativas.

Quando cotejados com a matriz de amarração observa-se que as iniciativas identificadas se distribuem de forma coerente entre os eixos teóricos (Figura 17). Projetos de eventos e capacitações alinham-se à dimensão de disseminação da cultura de inovação e formação contínua (Mulgan, 2006; Bason, 2010, 2018; Roza, 2021). As soluções digitais, como o BERNIA IA e o Armazém de Dados, respondem ao eixo de eficiência processual e governança baseada em dados (Chesbrough, 2003, 2012; OECD, 2019), reconhecidos no questionário como prioridade pelos servidores. Já as iniciativas sociais e de sustentabilidade, embora descritas nos

relatórios, apresentaram menor difusão e impacto percebido, o que evidencia fragilidade no eixo de eficácia social e sustentabilidade (ONU, 2015; Bason, 2018; Roza, 2021).

A análise temática confirma essa leitura. Em conhecimento e participação nota-se a existência de canais formais de engajamento (comitê gestor, editais, capacitações), mas apenas um terço dos respondentes esteve envolvido diretamente, revelando lacunas na disseminação interna. Quanto aos tipos de inovação, a predominância de projetos de processo e tecnologia converge com a percepção dos servidores, mas também evidencia que dimensões de inovação social e de serviços permanecem incipientes. Os mecanismos de inovação aberta descritos nos relatórios (parcerias, i-Labs, cocriação) são reconhecidos, embora ainda não plenamente consolidados no imaginário institucional, sobretudo no que se refere a *hackathons* e *startups*.

Figura 17 - Conexão da matriz de amarração/resultados/teoria

Ano/Relatório	Iniciativas	Resultados do questionário	Dimensão da matriz de amarração	Referências teóricas (constantes na matriz)
2021/2022	Eventos: Innovation Today, Webinar, Lives (Projudi, Gabinete Virtual), Palestra sobre IA, Semana de Inovação ENAP, FestLabs, Expojud	Reconhecimento positivo, mas pouco acesso; necessidade de maior integração	Disseminação da cultura de inovação e integração intersectorial	Mulgan (2006); Bason (2010; 2018); Chesbrough (2012)
2021/2022	Capacitação em inovação (Design Thinking, Visual Law, Inteligência Artificial)	Valorizada, mas restrita a grupos específicos	Capacitação e formação contínua	Bason (2018); Roza (2021)
2021/2022	Projeto BERNA (IA para automação processual)	IA destacada como prioridade estratégica	Eficiência processual e tecnologia	Chesbrough (2003); OECD (2019)
2021/2022	Armazém de Dados (dashboards, BI, ML, IA)	BI e dados vistos como essenciais para transparência	Governança baseada em dados e transparência	OECD (2019)
2021/2022	Projetos sociais: TJGO por Elas, Liga dos Heróis, Sustentabilidade	Alta relevância social, mas baixa divulgação interna	Eficácia social e sustentabilidade	Bason (2018); ONU (2015)
2021/2022	Oficinas de gestão (Plantão Judicial, Missão/Visão/Valores)	Melhorias administrativas, mas necessidade de padronização	Eficiência administrativa e padronização	Carvalho (2021)
2023	Eventos: Hackathon da Justiça, Seminário de Inovação, Expojud 2023	Reconhecidos, mas baixo alcance interno	Disseminação da cultura de inovação	Mulgan (2006); Bason (2010; 2018); Chesbrough (2012)
2023	Capacitações: oficinas de Visual Law, cursos ENAP	Relevante, mas acesso limitado	Capacitação e formação contínua	Bason (2018); Roza (2021)
2023	Expansão da BERNA e dashboards do Armazém de Dados	IA e BI vistos como fundamentais; expectativa de automação ampliada	Eficiência processual e governança baseada em dados	Chesbrough (2003); OECD (2019); OECD (2019)
2023	Iniciativas sociais: Liga dos Heróis, TJGO por Elas	Importância reconhecida, mas pouco conhecida internamente	Eficácia social e sustentabilidade	Bason (2018); ONU (2015)
2024	Eventos: Fórum de IA, Semana de Inovação TJGO, redes nacionais	Fortalecem a cultura de inovação, mas apontada necessidade de inclusão	Cultura de inovação e cooperação em rede	Mulgan (2006); Bason (2010; 2018); Chesbrough (2012)
2024	Capacitação continuada em IA e transformação digital	Estratégica, mas demanda maior abrangência	Capacitação e formação contínua em	Bason (2018); Roza (2021)

			transformação digital	
2024	Projetos estruturantes: BERNA 2.0, Justiça Digital, Comarcas Inteligentes, Armazém de Dados consolidado	Correspondem às principais expectativas dos servidores	Eficiência processual e governança digital	Chesbrough (2003); OECD (2019)
2024	Iniciativas sociais ampliadas: TJGO por Elas, Liga dos Heróis, inclusão e sustentabilidade	Vistas como eficazes, mas necessidade de maior comunicação interna	Eficácia social, inclusão e sustentabilidade	Bason (2018); ONU (2015)

Fonte: Elaboração própria (2025).

No eixo das áreas de atuação a convergência entre relatórios e percepções é notável, com destaque para a gestão processual e os sistemas de TI, em consonância com o objetivo da matriz de fortalecer a eficiência administrativa. Já quanto ao estágio de desenvolvimento, tanto os documentos quanto os servidores identificam projetos em diferentes fases, sinalizando amadurecimento progressivo da inovação, ainda que com coexistência de práticas emergentes e consolidadas.

Por outro lado, os resultados sobre estruturas de gestão e documentação revelam um descompasso: embora os relatórios apontem a existência de repositórios formais (portal Inovajus), os servidores demonstraram desconhecimento sobre tais estruturas. Essa lacuna reforça a necessidade de estratégias de comunicação interna mais efetivas, condição essencial para sustentar os eixos de integração e disseminação previstos na matriz. Da mesma forma, o eixo de sustentabilidade permanece como ponto crítico: apesar das menções institucionais a acessibilidade e inclusão digital, tanto os relatórios quanto o questionário revelam ausência de métricas consistentes e percepção restrita de impacto socioambiental.

Por fim, os I-Labs são reconhecidos como ambientes estratégicos de cocriação, presentes tanto nos documentos quanto nas percepções dos servidores, embora a participação direta seja limitada. Essa convergência confirma o papel dos laboratórios como espaço de experimentação institucional, mas evidencia que seu potencial permanece subexplorado.

Em síntese, a triangulação entre relatórios, questionário e matriz de amarração demonstra que o TJGO tem avançado na institucionalização da inovação aberta, especialmente em processos e tecnologia, mas que enfrenta desafios em ampliar a participação efetiva, consolidar mecanismos de comunicação interna e integrar de modo mais robusto as dimensões de sustentabilidade e inovação social. Esses achados reforçam a coerência entre teoria, prática e percepções, mas também apontam para a necessidade de fortalecer estratégias de governança que alinhem avanços institucionais com engajamento coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar os resultados da inovação aberta na eficiência e eficácia da governança do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com foco no período de 2020 a 2024. A triangulação entre análise documental, questionário aplicado a servidores e matriz de amarração evidenciou que a instituição consolidou um portfólio diversificado de iniciativas, abrangendo eventos de disseminação de cultura inovadora, capacitações em metodologias como *design thinking*, *Visula Law* e inteligência artificial, projetos tecnológicos estruturantes (como o BERNÁ e o Armazém de Dados), bem como programas sociais de relevância, como o TJGO por Elas e a Liga dos Heróis.

O problema de pesquisa que orientou este trabalho – Quais são os resultados da inovação aberta na estratégia de governança pública do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO)? – foi devidamente enfrentado. Os achados mostram que os resultados se manifestam em quatro eixos principais: disseminação da cultura de inovação; fortalecimento da capacitação contínua; ganhos em eficiência processual e governança baseada em dados; e contribuição social por meio de programas de inclusão e sustentabilidade. Assim, o problema foi respondido de forma coerente e alinhada às evidências empíricas.

Quanto ao objetivo geral – analisar os resultados da inovação aberta na estratégia de governança do TJGO, avaliando sua contribuição para a eficiência, eficácia e celeridade processual dos projetos implementados – pode-se afirmar que foi alcançado. A análise documental demonstrou a institucionalização de projetos estruturantes que impactam diretamente a gestão processual, enquanto o questionário confirmou a percepção dos servidores sobre a relevância da inteligência artificial e do *business intelligence* para acelerar e dar mais transparência às rotinas judiciais.

No que tange os objetivos específicos, estes também foram atendidos, sendo que foi possível identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta existentes no TJGO, com destaque para o BERNÁ, o Armazém de Dados, oficinas de inovação e programas sociais como o TJGO por Elas. Foram também analisados os obstáculos e barreiras à implementação, notadamente a restrição de alcance das capacitações, a fragilidade da comunicação interna e a incipiência de métricas de

impacto social e ambiental. Por fim, foi possível avaliar os resultados alcançados em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual, demonstrando que os projetos tecnológicos trouxeram avanços perceptíveis, ainda que persistam desafios quanto à abrangência e à integração intersetorial.

Os achados revelam avanços significativos em três dimensões centrais. Em primeiro lugar destaca-se a eficiência processual, alavancada pelo uso de tecnologias de automação e análise de dados, reconhecidas pelos servidores como estratégias para celeridade e transparência. Em segundo lugar observa-se a disseminação da cultura de inovação, com a realização recorrente de *hackathons*, semanas temáticas e participação em redes nacionais, embora ainda com alcance restrito. Em terceiro, a eficácia social se manifesta por meio de iniciativas voltadas à inclusão, sustentabilidade e enfrentamento da violência de gênero, ainda que sua visibilidade interna seja reduzida. No conjunto os resultados demonstram que a inovação aberta tem sido fundamental para estruturar uma governança digital no TJGO, aproximando a instituição de padrões contemporâneos de modernização administrativa.

Não obstante, algumas limitações foram identificadas. A primeira refere-se ao alcance restrito das ações, visto que eventos e capacitações, embora relevantes, não atingem a totalidade dos servidores. A segunda limitação diz respeito à fragilidade da comunicação interna, evidenciada pelo desconhecimento de estruturas e repositórios formais como o portal Inovajus. Soma-se a isso a incipiência das métricas de impacto socioambiental, que dificultam a avaliação da efetividade das ações de sustentabilidade. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa baseou-se em relatórios oficiais e percepções de servidores, não abrangendo outros atores externos, como parceiros acadêmicos e *startups*, cuja participação poderia enriquecer a compreensão do ecossistema de inovação aberta.

À luz desses pontos, delineia-se perspectivas para pesquisas futuras e sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes tribunais brasileiros a fim de identificar padrões e especificidades na implementação da inovação aberta no sistema de justiça. Outra vertente promissora é a investigação longitudinal dos impactos das tecnologias emergentes – especialmente inteligência artificial e governança baseada em dados – sobre indicadores de eficiência processual e qualidade da prestação jurisdicional. Ademais, há espaço para aprofundar a análise

sobre a dimensão social e ambiental da inovação, explorando métricas de impacto alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Por fim, sugere-se examinar a governança colaborativa em rede, considerando a interação do TJGO com universidades, laboratórios de inovação, organizações da sociedade civil e o setor privado.

Com base nos achados da pesquisa apresenta-se, a seguir, algumas recomendações que podem apoiar a governança do TJGO na consolidação e expansão da inovação aberta.

a) Capacitação estruturada e contínua:

- Ampliar os programas de treinamento em metodologias de inovação, inteligência artificial e gestão de dados;
- Implementar trilhas formativas obrigatórias e gamificadas, garantindo que diferentes cargos (analistas, assistentes, assessores) sejam contemplados.

b) Fortalecimento da comunicação interna:

- Portal do Conhecimento da Inovação: criação de um ambiente digital interativo no site do TJGO ou na intranet, reunindo catálogos de projetos, resultados, manuais e oportunidades de participação;
- Boletins informativos regulares: envio eletrônico (mensal ou bimestral) destacando novos projetos, resultados alcançados e oportunidades de capacitação;
- Sessões de *roadshow* internas: eventos itinerantes de curta duração nas varas judiciais, apresentando resultados e convidando servidores à participação ativa;
- Campanhas de engajamento gamificadas: reconhecimento simbólico e premiações para servidores ou setores que apresentem ideias inovadoras ou participem ativamente de projetos.

c) Gestão colaborativa e participativa:

- Expandir os i-Labs como espaços de cocriação, promovendo a participação ativa dos servidores na ideação e prototipagem de soluções;

- Estimular a participação de magistrados e servidores em *hackathons* e desafios de inovação interinstitucional.
- a) Integração de métricas de impacto:
- Desenvolver indicadores claros de eficiência, eficácia e impacto socioambiental dos projetos de inovação;
 - Associar tais métricas aos ODS, fortalecendo a *accountability* do TJGO.
- b) Parcerias estratégicas externas:
- Ampliar a cooperação com universidades, *startups*, sociedade civil e setor privado, reforçando o caráter de inovação aberta;
 - Estabelecer programas formais de intercâmbio de conhecimento, envolvendo pesquisadores e especialistas externos.
- d) Redução da burocracia e apoio institucional:
- Revisar normas internas que dificultam a implementação de soluções inovadoras.
 - Garantir patrocínio contínuo da alta gestão, assegurando recursos financeiros e simbólicos para sustentar a cultura inovadora.
- e) Sustentabilidade como eixo estratégico:
- Redução percentual no consumo de papel e insumos físicos;
 - Monitoramento da economia de energia elétrica com digitalização de rotinas;
 - Percentual de projetos que incluem objetivos de impacto social (inclusão, equidade, acessibilidade);
 - Indicadores de neutralização de carbono em eventos e deslocamentos;
 - Incorporar os ODS aos critérios de avaliação de projetos inovadores;
 - Criar relatórios de impacto socioambiental anuais, vinculados às ações do Inovajus, com divulgação transparente para magistrados, servidores e sociedade.

Em síntese, a pesquisa demonstra que o TJGO tem avançado de forma consistente na institucionalização da inovação aberta, sobretudo em processos e tecnologia. Contudo, permanece o desafio de ampliar o engajamento interno, consolidar mecanismos de comunicação e integrar de maneira mais robusta a dimensão social e sustentável. Ao evidenciar tais aspectos e ao responder ao problema de pesquisa, atingindo plenamente os objetivos propostos, o estudo contribui para a literatura sobre inovação no setor público e oferece subsídios práticos para gestores que buscam alinhar eficiência, eficácia e valor social na governança judiciária.

Diante do exposto, conclui-se que o problema de pesquisa – Quais são os resultados da inovação aberta na estratégia de governança pública do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO)? – foi devidamente respondido, evidenciando que tais resultados se refletem em avanços na eficiência processual, na disseminação da cultura de inovação, na governança baseada em dados e em iniciativas de impacto social. Do mesmo modo, o objetivo geral e os objetivos específicos foram plenamente atingidos: foi possível identificar e caracterizar os projetos de inovação aberta no TJGO, analisar as barreiras enfrentadas em sua implementação e avaliar seus efeitos em termos de eficiência, eficácia e celeridade processual. Assim, a pesquisa alcançou seus propósitos, contribuindo tanto para o debate acadêmico sobre inovação no setor público quanto para a prática da gestão judiciária.

REFERÊNCIAS

- ACEBO, E.; D'ÁVILA, J.-A.; NIETO, M. External stakeholder engagement: complementary and substitutive effects on firms' eco-innovation. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 30, p. 2671-2687, 2021. DOI <https://doi.org/10.1002/bse.2770>. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Acebo/publication/349919397_External_stakeholder_engagement_Complementary_and_substitutive_effects_on_firms'_eco-innovation/links/60effb05fb568a7098aea59f/External-stakeholder-engagement-Complementary-and-substitutive-effects-on-firms'-eco-innovation.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0ljp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmVvYWQlLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbGlzJ9fQ&__cf_chl_tk=bHktlJULQTclgMhzak30SxkxHDrMeIMnB7XI8gGr3gM-1756999109-1.0.1.1-QuzU0qlZqGPca3eUSo3tGxCv9Cu6L7Ze_8yBaP5o7.M. Acesso em: 16 jun. 2025.
- ADAMCZYK, W. B.; MONASTERIO, L.; FOCHEZATTO, A. Automation in the future of public sector employment: the case of Brazilian Federal Government. **Technology in Society**, [s. l.], v. 67, p. 101722, 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101722>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X21001974>. Acesso em: 8 jan. 2025.
- ADOBOR, H. Open strategy: role of organizational democracy. **Journal of Strategy and Management**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 313-331, 2020. DOI 10.1108/JSMA-07-2019-0125. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2019-0125>. Acesso em: 1º jan. 2025.
- ADRO, F. do; FERNANDES, C. I. Social innovation: a systematic literature review and future agenda research. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 23-40, 2020. DOI 10.1007/s12208-019-00241-3. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12208-019-00241-3>. Acesso em: 2 jan. 2025.
- AFELTRA, G.; ALERASOUL, S. A.; STROZZI, F. The evolution of sustainable innovation: from the past to the future. **European Journal of Innovation Management**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 386-421, 2023. DOI 10.1108/EJIM-02-2021-0113. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0113>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- ALMENDRA, R. S. *et al.* Innovation and internationalization strategies: means to achieve competitiveness in moments of crisis. **Revista INGI**, [s. l.], v. 6, n. 4, p. 1862-1881, 2022. DOI: 10.51772/Ingi.v6.i4.234. Disponível em: <https://ingi.api.org.br/index.php/INGI/article/view/234>. Acesso em: 6 out. 2024.
- ANTUNES, G. F. S. **A governança pública no Poder Judiciário do estado do Paraná**. 2023. Dissertação (Mestrado em 2023) - Universidade Tecnológica Federal

do Paraná, Curitiba, 2023. Disponível em:
<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/32285/2/governancapublicajudiciarioparana.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2024.

ARRUDA, H. E.; MONTENEGRO, C. B.; VASCONCELOS, C. R. M. Entrepreneurial intention of individuals linked to companies' incubators: a study based on planned behavior. **International Journal of Business Administration**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 75-86, 2023. DOI 10.5430/ijba.v14n1p75. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/369047490_Entrepreneurial_Intention_of_Individuals_Linked_to_Companies'_Incubators_A_Study_Based_on_Planned_Behavior. Acesso em: 12 mar. 2025.

BALEEIRO PASSOS, Joana *et al.* University industry collaboration process: a systematic review of literature. **International Journal of Innovation Science**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 479-506, 2023. DOI 10.1108/IJIS-11-2021-0216. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/362267256_University_industry_collaboration_process_a_systematic_review_of_literature. Acesso em: 17 abr. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, J. M.; SILVA, S. V. Gestão de projetos no ramo da arquitetura e construção: revisão sistemática dos métodos, artefatos e seus benefícios. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 127-147, 2022. DOI 10.11606/gtp.v17i2.188695. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/gestaodeprojetos/article/view/188695>. Acesso em: 6 abr. 2025.

BASON, C. Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. DOI 10.1332/policypress/9781847426345.001.0001. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/365068745_Leading_public_sector_innovationCo-creating_for_a_better_society. Acesso em: 19 dez. 2024.

BASON, C. Leading Public Sector Innovation (Second Edition): Co-creating for a Better Society. London, 2018. Disponível em: <https://dokumen.pub/leading-public-sector-innovation-second-edition-co-creating-for-a-better-society-9781447336259.html>. Acesso em: 19 dez. 2024.

BECKER, D.; WOLKART, E.; BRÍGIDO, J. Open justice! *In*: FEIGELSON, B.; BECKER, D.; RODRIGUES, M. **Litigation 4.0**. São Paulo (SP): Revista dos Tribunais, 2021.

BEZERRA, M. C.; GOHR, C.; MORIOKA, S. Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: a systematic literature review and an integrative framework proposal. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 247, 2020. DOI 10.1016/j.jclepro.2019.119114. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/336997718_Organizational_capabilities_for_sustainability_towards_corporate_sustainability_benefits_a_systematic_literature_review_and_an_integrative_framework_proposal. Acesso em: 7 ma. 2025.

BIGLIARDI, B.; FILIPPELLI, S.; GALATI, F. Sustainable innovation: drivers, barriers, and actors under an open innovation lens. **Sustainable Innovation**, [s. l.], v. 14, p. 109-122, 2022. DOI 10.3390/su14116763. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361034435_Sustainability_and_Open_Innovation_Main_Themes_and_Research_Trajectories. Acesso em: 13 fev. 2025.

BOGERS, M.; BURCHARTH, A.; CHESBROUGH, H. Open innovation in Brazil: exploring opportunities and challenges. **International Journal of Professional Business Review**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. e213, 2021. DOI 10.26668/businessreview/2021.v6i1.213. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/345460525_Open_Innovation_in_Brazil_Exploring_Opportunities_and_Challenges. Acesso em: 30 set. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2021a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 9 out. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 8 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 13 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre os princípios e objetivos da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília, DF, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. **Lei n.º 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: Presidência da República, 2021b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 2 set. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao** . 3. ed. Brasília: TCU, 2021c. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>. Acesso em: 14 jan. 2025.

BRAVO, A. S. *et al.* Review of collaborative project management approaches in R&D projects. **Managing Collaborative R&D Projects: Leveraging Open Innovation Knowledge-Flows for Co-Creation**, [s. l.], p. 47-63, 2021. DOI 10.1007/978-3-030-61605-2_3. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/350389090_Review_of_Collaborative_Project_Management_Approaches_in_RD_Projects. Acesso em: 23 abr. 2025.

BRUSTOLIN, R. D.; FAJARDO, B. Govtechs: perspectivas e dificuldades da parceria com startups no processo de inovação do setor público. **Brazilian Journal of Business**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 2440-2456, 2022. DOI

<https://doi.org/10.34140/bjbv4n4-055>. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/55443/40816>.

Acesso em: 19 mai. 2025.

BUDRYTE, P. *et al.* Challenges of creation and implementation of collaborative innovations in public sector organizations. **Public Policy and Administration**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 9-21, 2020. DOI 10.5755/j01.ppaa.19.1.25989. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/341191122_Challenges_of_Creation_and_Implementation_of_Collaborative_Innovations_in_Public_Sector_Organisations.

Acesso em: 12 dez. 2024.

BUTA, B. O.; GUIMARAES, T. de A.; AKUTSU, L. Governance in the Brazilian federal public defender's office. **International Journal for Court Administration**, [s. l.], v. 11, n. 1, 2020. DOI 10.36745/ijca.273. Disponível em: DOI 10.36745/ijca.273.

Acesso em: 14 jan. 2025.

CÂMARA, W. M.; CAVALCANTI, R.; RODRIGUES, M. D. R. Compliance no âmbito do Banco Central do Brasil: um importante meio de combate à lavagem de ativos. In: ROSA, B. de C.; SALEME, E. R.; CABRAL, G. C. M. **Direito, governança e novas tecnologias II**. Florianópolis: CONPEDI, 2023. *E-book*. p. 8. Disponível em:

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://site.conpedi.org.br/publicacoes/pxt3v6m5/oz3d68xv/1v29CuHM2utGdx9U.pdf&ved=2ahUKewj2efzvL-](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://site.conpedi.org.br/publicacoes/pxt3v6m5/oz3d68xv/1v29CuHM2utGdx9U.pdf&ved=2ahUKewj2efzvL-PAxXTjJUCHQcvCPkQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw0uF3LeCN6vHGpFGMkMhPAM)

[PAxXTjJUCHQcvCPkQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw0uF3LeCN6vHGpFGMkMhPAM](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://site.conpedi.org.br/publicacoes/pxt3v6m5/oz3d68xv/1v29CuHM2utGdx9U.pdf&ved=2ahUKewj2efzvL-PAxXTjJUCHQcvCPkQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw0uF3LeCN6vHGpFGMkMhPAM). Acesso em: 22 fev. 2025.

CAMILLERI, M. A. *et al.* Creating shared value through open innovation approaches: opportunities and challenges for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 32, n. 7, p. 4485-4502, 2023. DOI 10.1002/bse.3377.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/368047036_Creating_shared_value_through_open_innovation_approaches_Opportunities_and_challenges_for_corporate_sustainability. Acesso em: 19 mai. 2025.

CARMELLO, E. **Cultura de inovação**: como implantar. São Paulo: Atlas, 2021.

CARVALHO, M. **Manual de direito administrativo**. Salvador: JusPodivm, 2021.

CASTELLIANO, C.; GUIMARÃES, T. de A.; GOMES, A. de O. Fatores que aumentam o tempo do processo judicial no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 2, p. 1-11, 2024. DOI 10.1590/0034-761220230175. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/kL4GCCq4RSzxPRC5D5FXx3J/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 jan. 2025.

CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. de A. Dimensions that influence the innovation process in justice organizations. **Innovation & Management Review**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 215-231, 2020. DOI 10.1108/INMR-10-2018-0075. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-10-2018-0075/full/html>. Acesso em: 1º jan. 2025.

CAVALCANTE, G. da S. M. Desenvolvimento e cultura de inovação nas micro e pequenas empresas – MPEs – a partir dos princípios norteadores da ISO 56002. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/41589>. Acesso em: 1º jan. 2025.

CAVALCANTE, P.; SILVA, M. **Reformas do estado no Brasil (1995-2020):** trajetórias, inovações e desafios. Brasília: Ipea, 2020.

CERQUEIRA, N. L.; AGUIAR, F. A. R. de; CERQUEIRA, T. G. de O. (org.) **Cartilha de governança de dados:** poder executivo federal. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, [2023]. v. 2: Ecossistema de dados do poder executivo federal. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-de-dados/cartilha-de-governanca-de-dados-ecossistema-de-dados.pdf>. Acesso em: 1º jan. 2025.

CHAURASIA, S. *et al.* Open innovation for sustainability through creating shared value-role of knowledge management system, openness and organizational structure. **Journal of knowledge Management**, [s. l.], v. 24, 2020. DOI 10.1108/JKM-04-2020-0319. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/344503732_Open_innovation_for_sustainability_through_creating_shared_value-role_of_knowledge_management_system_openness_and_organizational_structure. Acesso em: 25 abr. 2025.

CHEN, J.; WALKER, R. M.; SAWHNEY, M. Public service innovation: a typology. **Public Management Review**, [s. l.], v. 22, n. 11, p. 1674-1695, 1º Nov. 2020. DOI 10.1080/14719037.2019.1645874. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335059171_Public_service_innovation_a_typology. Acesso em: 12 dez. 2024.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf&ved=2ahUKEwjJ7c2NkL->

PAxVVp5UCHU3DA2UQFnoECCMQAQ&usg=AOvVaw3ASr6J6AC1CVC5AofEF3n
V. Acesso em 13 out. 2024.

CHESBROUGH, H. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Ed). Open Innovation: Resarching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006. p 1-12. DOI <https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727.003.0001>. Disponível em: https://www.academia.edu/?h=2008513&welcome=1&from_sutd_work_id=2008513. Acesso em 22 fev. 2025.

CHRISTENSEN, C. M. The ongoing process of building a theory of disruption. **The Journal of Product Innovation Management**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 39-55, 2006. DOI 10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228030200_The_Ongoing_Process_of_Building_a_Theory_of_Disruption. Acesso em: 7 jun. 2025.

COBBEN, D. *et al.* Ecosystem types: a systematic review on boundaries and goals. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 142, p. 138-164, 2022. DOI 10.1016/j.jbusres.2021.12.046. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046>. Acesso em: 2 mai. 2025.

CONINGHAM, A. S. *et al.* Estruturas de Governança no Poder Judiciário: Investigando possibilidades de concretização por meio do design sistêmico. *Enfam*, 2022. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/ESTRUTURAS-DE-GOVERNANCA-NO-PODER-JUDICIARIO-investigando-possibilidades-de-concretizacao-por-meio-do-design-sistemico.pdf&ved=2ahUKEwjOm5WI77-PAxWDpJUCHRYiBZIQFnoECBYQAAQ&usg=AOvVaw0NfYTqxEMt01jrBb16F_Vu. Acesso em: 7 jan. 2025.

CO-PI – Danish National Center for Public Sector Innovation. COPENHAGEN MANUAL: A GUIDE ON HOW AND WHY YOUR COUNTRY CAN BENEFIT FROM MEASURING PUBLIC SECTOR INNOVATION. Copenhagen: CO-PI, 2021. Disponível em PDF.

COSTA, R. L. da; LUNARDI, F. C.; GUIMARÃES, T. de A. Audiências virtuais e sua relação com acessibilidade, recursos e estrutura e desempenho do judiciário virtual. In: ENAJUS, 2023, Brasília. **Anais eletrônicos** [...]. Brasília: ENAJUS, 2023. p. 1-17. Disponível em: <https://enajus.org.br/anais/assets/papers/2023/sessao-14/audiencias-virtuais-e-sua-relacao-com-acessibilidade-recursos-e-estrutura-e-desempenho-do-judiciario.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2024.

CRIADO, I. *et al.* Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts. **International Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 44, p. 1-14, 2020. DOI 10.1080/01900692.2020.1729181. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339584646_Public_Innovation_and_Living_

Labs_in_Action_A_Comparative_Analysis_in_post-New_Public_Management_Contexts. Acesso em: 14 dez. 2024.

CRISPIM, R. *et al.* Capacidades para inovação em serviços: análise bibliométrica e direções para pesquisas futuras. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, 2022. DOI 10.1590/1678-6971/eRAMD220030.en. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/8DdYLSJPdD5hbYrVxXB9TwC/?format=html&lang=en>. Acesso em: 2 abr. 2025.

CRISTOFOLI, D. *et al.* Public network leadership and the ties that lead. **Journal of Management and Governance**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 251-274, 2021. DOI 10.1007/s10997-020-09505-1. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-020-09505-1>. Acesso em: 13 dez. 2024.

CRISTÓVAM, J. S. da S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 41, n. 84, p. 209-242, 2020. DOI 10.5007/2177-7055.2020v43n89p209. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/21777055.2020v43n84p209>. Acesso em: 6 out. 2024.

CRISTÓVAM, J. S. da S.; SOUSA, T. P. de. Direito administrativo da inovação e experimentalismo: o agir ousado entre riscos, controles e colaboratividade. **Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 43, n. 91, p. 1-50, 2022. DOI 10.5007/2177-7055.2022.e86609. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/86609>. Acesso em: 12 dez. 2024.

CUI, T. *et al.* Managing knowledge distance: IT-enabled inter-firm knowledge capabilities in collaborative innovation. **Journal of Management Information Systems**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 217-250, 2020. DOI 10.1080/07421222.2019.1705504. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07421222.2019.1705504>. Acesso em: 8 jan. 2025.

DE CONINCK, B. *et al.* Determinants of open innovation adoption in public organizations: a systematic review. **Public Management Review**, [s. l.], v. 25, n. 5, p. 990-1014, 2021. DOI 10.1080/14719037.2021.2003106. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/356511349_Determinants_of_open_innovation_adoption_in_public_organizations_a_systematic_review. Acesso em: 12 dez. 2024.

DEGLER, T. *et al.* Sustainable innovation types: a bibliometric review. **International Journal of Innovation Management**, [s. l.], v. 25, n. 9, p. 2150096, 2021. DOI 10.1142/S1363919621500961. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/356902363_SUSTAINABLE_INNOVATION_TYPES_A_BIBLIOMETRIC_REVIEW. Acesso em: 24 fev. 2025.

DIONISIO, M.; VARGAS, E. R. de. Corporate social innovation: a systematic literature review. **International Business Review**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 101641, 2020. DOI 10.1016/j.ibusrev.2019.101641. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>. Acesso em: 27 mar. 2025.

DITTMAR, H.; MROZINSKI, D. R. Utilização dos relatórios automatizados de alertas de desmatamento na melhoria do processo investigativo criminal ambiental. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 13, n. 9, p. 105-130, maio/ago. 2022. DOI 10.31412/rbcp.v13i9.952. Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/8102/1/RBCP_N9_P105-130.pdf. Acesso em: 13 jan. 2025.

DOBERSTEIN, C.; CHARBONNEAU, E. Experimenting with public sector innovation: revisiting gow for the digital era. **Canadian Public Administration**, Toronto, v. 63, n. 1, p. 7-33, Mar. 2020. DOI 10.1111/capa.12353. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339570454_Experimenting_with_public_sector_innovation_Revisiting_Gow_for_the_digital_era. Acesso em: 6 fev. 2025.

DU, S.; BSTIELER, L.; YALCINKAYA, G. Sustainability-focused innovation in the business-to-business context: antecedents and managerial implications. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 138, p. 117-129, 2022. DOI 10.1016/j.jbusres.2021.09.006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354697105_Sustainability-focused_innovation_in_the_business-to-business_context_Antecedents_and_managerial_implications. Acesso em: 6 abr. 2025.

ELO, S.; KYNGÄS, H. The qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing**, [s. l.], v. 62, n. 1, p. 107-115, 2008. DOI 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>. Acesso em: 11 jul. 2025.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2020. *E-book*. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%C3%BAblico.pdf. Acesso em: 2 jan. 2025.

FAN, F.; LIAN, H.; WANG, S. Can regional collaborative innovation improve innovation efficiency? An empirical study of chinese cities. **Growth and Change**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 440-463, 2020. DOI 10.1111/grow.12346. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337709572_Can_regional_collaborative_innovation_improve_innovation_efficiency_An_empirical_study_of_Chinese_cities. Acesso em: 8 jan. 2025.

FARIA, R. M. Os núcleos de justiça 4.0 como instrumentos de cooperação judiciária para a gestão de demandas repetitivas. **Revista Eletrônica dos Grupos de Estudos da EJEJF**, Belo Horizonte, v. 1, n. 3, 2022. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://bd.tj>

mg.jus.br/bitstreams/baaaab68-5ddf-486b-8a04-119c2849ff31/download&ved=2ahUKEwi22_ODxL-PAxWhu5UCHUXTNzMQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw3XzyPnMFGnp3JZypEU789
N. Acesso em: 8 mai. 2025.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FERNANDES, G. *et al.* Managing collaborative R&D projects. **Managing Collaborative R&D Projects: Leveraging Open Innovation Knowledge-Flows for Co-Creation**, [s. l.], p. 1-15, 2021. DOI 10.1007/978-3-030-61605-2_1. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350392716_Managing_Collaborative_RD_Projects. Acesso em: 22 jan. 2025.

FERRAZ, T. S.; MÜNCH, L. A. C. Inovação a serviço de um judiciário transformador: uma perspectiva sistêmica. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 11-36, 9 dez. 2021. DOI 10.54795/rejub.n.1.75. Disponível em: <https://revistadaenfam.emnuvens.com.br/renfam/article/view/75#:~:text=Resumo,inov a%C3%A7%C3%A3o%20e%20no%20pensamento%20sist%C3%AAmico>. Acesso em: 14 jan. 2025.

FERREIRA, M.; BOTERO, A. Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. **Policy Design and Practice**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 1-13, 2020. DOI 10.1080/25741292.2020.1759761. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341229708_Experimental_governance_The_emergence_of_public_sector_innovation_labs_in_Latin_America. Acesso em: 11 dez. 2024.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS Statistics**. 5. ed. London: Sage Publications, 2018. Disponível em <https://vdoc.pub/download/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics-3lpj10pheaq0>. Acesso em: 07 ago. 2025.

FIGUEIREDO, P. N.; PIANA, J. Technological learning strategies and technology upgrading intensity in the mining industry: evidence from Brazil. **Journal of Technology Transfer**, [s. l.], v. 46, p. 629-659, 2021. DOI 10.1007/s10961-020-09810-9. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342194373_Technological_learning_strategies_and_technology_upgrading_intensity_in_the_mining_industry_evidence_from_Brazil. Acesso em: 6 fev. 2025.

FRAGALLE, C. V. P.; DELAI, I. Inovação Aberta e Sustentabilidade. Um Estudo do Processo de colaboração em projetos de P&D para a Descarbonização da Pecuária Brasileira. In: **XXV SEMEAD – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2022, São Carlos. Anais... São Carlos: SEMEAD, 2022. ISSN 2177-3866. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/387269951_INOVACAO_ABERTA_E_SUSTENTABILIDADE_UM_ESTUDO_DO_PROCESSO_DE_COLABORACAO_EM_PR

OJETOS_DE_PD_PARA_A_DESCARBONIZACAO_DA_PECUARIA_BRASILEIRA.
Acesso em: 14 abr. 2025.

GAMA, F. *et al.* Exploratory and exploitative capability paths for innovation: a contingency framework for harnessing fuzziness in the front end. **Technovation**, [s. l.], v. 113, p. 102416, 2022. DOI 10.1016/j.technovation.2021.102416. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102416>. Acesso em: 8 jan. 2025.

GIMENEZ, A. B. **Estratégias de aprendizagem no trabalho**: a influência da cultura de inovação. 2020. Dissertação (Mestrado em 2020) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29203>. Acesso em: 5 jan. 2025.

GOIÁS (Estado). Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. **Sistema gestão à vista**: indicadores da Corregedoria-Geral da Justiça. Goiânia: TJGO, 2025. Disponível em: <https://app.powerbi.com/groups/me/apps/d29d4221-22f6-4d30-9ee1-05df3db9ef97/reports/5095b70a-a76e-47ff-ab88-47de6786d756/ReportSection15110ec64ce3407c6a40?ctid=7c4478ee-715b-4ac0-a600-f81b6dc63bcd&experience=power-bi>. Acesso em: 1º abr. 2025.

GRANSTRAND, O.; HOLGERSSON, M. Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition. **Technovation**, [s. l.], v. 90-91, p. 102098, 2020. DOI 10.1016/j.technovation.2019.102098. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497218303870?via%3Dihub>. Acesso em: 8 jan. 2025.

GUIA para inovar com impacto. [S. l.]: Quintessa, 2021. Disponível em: <https://conteudos.quintessa.org.br/guia-para-inovar-com-impacto>. Acesso em: 10 jan. 2025.

GUIMARÃES, T. A.; GUARIDO FILHO, E. R.; LUZ, B. B. de C. Courts as organizations: governance and legitimacy. **Brazilian Administration Review**, Maringá, v. 17, n. 4, p. e200032, 2022. DOI 10.1590/1807-7692bar2020200032. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/4VyDx49sDqdrpn7Mx9s49h/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 2 jan. 2025.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 8. ed. Hampshire: Cengage Learning, 2019. Disponível em: https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf. Acesso em: 6 ago. 2025.

HUGGINS, R.; PROKOP, D.; THOMPSON, P. Universities and open innovation: the determinants of network centrality. **The Journal of Technology Transfer**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 718-757, 2020. DOI 10.1007/s10961-019-09720-5. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/331812400_Universities_and_open_innovation_the_determinants_of_network_centrality. Acesso em: 30 set. 2024.

IFRAIM FILHO, R.; CIERCO, A. A. **Governança, ESG e estrutura organizacional**. São Paulo: Grupo Almedina, 2022. *E-book*.

ISHIKAUA, L.; SILVA, A. R. A mitigação indireta do acesso à justiça do trabalho brasileira pela “machine learning” e “deep learning”. Palmas-TO, v. 9, n. 19, 2022. Disponível em: <https://adm.trt23.jus.br/revista/content/mitiga%C3%A7%C3%A3o-indireta-do-acesso-%C3%A0-justi%C3%A7a-do-trabalho-brasileira-pela-machine-learning-e-deep>. Acesso em: 21 jan. 2025.

JIMÉNEZ, J. A. F. La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención em los procesos aplicables a la ventanilla única de turismo em la Municipalidad Provincial del Callao. **Revista Industrial Data**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 31-37, 2020. DOI 10.15381/idata.v23i2.15566. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348320714_La_implementacion_de_un_sistema_automatizado_reduce_los_tiempos_de_atencion_en_los_procesos_aplicables_a_la_ventanilla_unica_de_turismo_en_la_Municipalidad_Provincial_del_Callao. Acesso em: 1 abr. 2025.

JOÃO-ROLAND, I. S. de; GRANADOS, M. L. Social innovation drivers in social enterprises: systematic review. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 775-795, 2020. DOI 10.1108/JSBED-12-2019-0396. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jsbed-12-2019-0396/full/html>. Acesso em: 14 jan. 2025.

KARHADE, P.; DONG, J. Q. Innovation outcomes of digitally enabled collaborative problematic search capability. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 693-718, 2021. DOI 10.25300/MISQ/2021/12202. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348927742_Innovation_Outcomes_of_Digitally_Enabled_Collaborative_Problemistic_Search_Capability. Acesso em: 8 jan. 2025.

KHANAL, S. Open or shut case? Exploring the role of openness in public sector innovation. **Asia Pacific Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 46, n. 1, p. 90-108, 2022. DOI 10.1080/23276665.2022.2116585. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363278586_Open_or_shut_case_Exploring_the_role_of_openness_in_public_sector_innovation. Acesso em: 16 dez. 2024.

KIMPIMÄKI, J.-P.; MALACINA, I.; LÄHDEAHO, O. Open and sustainable: an emerging frontier in innovation management? **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 174, n. 2, p. 121229, 2021. DOI 10.1016/j.techfore.2021.121229. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355170660_Open_and_sustainable_An_emerging_frontier_in_innovation_management. Acesso em: 15 fev. 2025.

KOTRLIK, J. W.; HIGGINS, C. Organizational research: Determining appropriate sample size for survey research. Baton Rouge, Louisiana: Journal Supplement, 2001. Disponível em: https://www.academia.edu/10600150/Organizational_Research_Determining_Organi

zational_Research_Determining_Appropriate_Sample_Size_in_Survey_Research_A
ppropriate_Sample_Size_in_Survey_Research. Acesso em: 15 jun. 2025.

LAVRADO, F. P.; EL-KHOURI, N. B. D.; BARBOSA, C. C. R.; REZENDE, J. F. Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação. *João Pessoa*, v. 10, n. 1, p. 88-106, 2020. DOI 10.21714/2236-417X2020v10n1p88. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340953984_Inovacao_e_cultura_organizational_caracteristicas_presentes_em_culturas_de_inovacao. Acesso em: 29 abr. 2025.

LEAL, C. I. S.; FIGUEIREDO, P. N. Inovação e tecnologia no Brasil: desafios e insumos para o desenvolvimento de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 3, p. 512-537, 2021. DOI 10.1590/0034-761220200583. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/th4kPMNYksKFkZDwSdWs7Zj/?lang=pt>. Acesso em: 21 mar. 2025.

LENZ, T.; SHIER, M. L. Supporting transformational social innovation through nonprofit and local government relations: a scoping literature review. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, [s. l.], v. 45, n. 5, p. 454-478, 2021. DOI 10.1080/23303131.2021.1887033. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349564398_Supporting_Transformational_Social_Innovation_through_Nonprofit_and_Local_Government_Relations_A_Scoping_Literature_Review. Acesso em: 24 fev. 2025.

LETTERIELLO, C. T. P.; FIGUEIREDO, L. V. S. de. Os desafios da prática jurisdicional: um estudo de caso no estado de Mato Grosso do Sul. **Revista CNJ**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 127-141, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/158>. Acesso em: 14 fev. 2025.

LEWIS, J. M.; MCGANN, M.; BLOMKAMP, E. When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. **Policy & Politics**, [s. l.], v. 48, n. 1, p. 111-130, 2020. DOI 10.1332/030557319X15579230420081. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335405058_When_design_meets_power_Design_thinking_public_sector_innovation_and_the_politics_of_policymaking. Acesso em: 13 jan. 2025.

LINS, E. R. *et al.* Inovação aberta no Brasil: estudo bibliográfico e discussão conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 186-206, 2022. DOI <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n1.59076>. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialn.et.unirioja.es/descarga/articulo/10219796.pdf&ved=2ahUKEwi0-L_t4r-PAXIXK7kGHeOIB7gQFnoECCMQAQ&usg=AOvVaw2kZOXNASfsGDhpd6OEmZLq. Acesso em: 3 fev. 2025.

LOPES, A. V.; FARIAS, J. S. How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. **International Review of Administrative Sciences**, [s. l.], v. 88, n. 1, p. 114-130, 2022. DOI 10.1177/0020852319893444. Disponível em: <https://vlex.co.uk/vid/how-can-governance-support-901728606>. Acesso em: 8 jan. 2025.

LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. **Inovação judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2021. *E-book*. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/livro-inovacao-judicial/#dearflip-df_41920/1/. Acesso em: 3 jan. 2025.

LUNARDI, F. C.; KOEHLER, F. A. L.; FERRAZ, T. S. (coord.). **O sistema de precedentes brasileiro**: demandas de massa, inteligência artificial, gestão e eficiência. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2022. *E-book*. DOI 10.54795/978-65-88022-16-0. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/362719594_O_Sistema_de_Precedentes_Brasileiro_demandas_de_massa_inteligencia_artificial_gestao_e_eficiencia. Acesso em: 16 jan. 2025.

CARVALHO, L. F. **Inovação aberta**. In: BLOG AEVO, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/inovacao-aberta-0/>. Acesso em: 9 jan. 2025.

MAIA, H. C. F. D. N. *et al.* Antecedent dimensions in the brazilian public administration: An analysis of the innovation contest in the public sector. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 26-52, 2021. DOI 10.7769/gesec.v12i1.1134. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1134/pdf>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MAIR, J. *et al.* Pathways and mechanisms for catalyzing social impact through Orchestration: Insights from an open social innovation project. **Journal of Business Venturing Insights**, [s. l.], v. 19, p. e00366, 2023. DOI 10.1016/j.jbvi.2022.e00366. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/366176708_Pathways_and_mechanisms_for_catalyzing_social_impact_through_Orchestration_Insights_from_an_open_social_innovation_project. Acesso em: 18 dez. 2024.

MATHIAS, M. I. da C. OCDE e governança pública: o Brasil está apto a integrar a organização? **Boletim de Economia e Política Internacional**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 115-126, set./dez. 2020. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10544/1/bepi_28_ocde.pdf. Acesso em: 14 fev. 2025.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTOS, G. Advocacia estratégica: a aplicação da jurimetria com a tecnologia. **Análise Editorial**, São Paulo, 11 nov. 2021. Disponível em:

<https://analise.com/opinioao/advocacia-estrategica-a-aplicacao-da-jurimetria-om-a-tecnologia>. Acesso em: 5 jan. 2025.

MEDEIROS, S. R. de; DIAS, F. R. T.; MALAFAIA, G. C. Aumentam as oportunidades de recursos “verdes” para o agronegócio brasileiro. **Boletim CI Carne**, v. 2, 2021. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1136917/consumo-mundial-de-carne-bovina-com-crescimento-menor-nos-proximos-anos>. Acesso em: 19 mar. 2025.

MEIRELES, F. R. da S.; AZEVEDO, A. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Open innovation and collaboration: a systematic literature review. **Journal of Engineering and Technology Management**, [s. l.], v. 65, p. 101702, July/Sept. 2022. DOI 10.1016/j.jengtecman.2022.101702. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474822000327>. Acesso em: 8 jan. 2025.

MERLIN-BROGNIART, C. *et al.* Social innovation and public service: a literature review of multi-actor collaborative approaches in five european countries. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 182, p. 121826, 2022. DOI 10.1016/j.techfore.2022.121826. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/am/pii/S004016252200350X>. Acesso em: 18 abr. 2025.

MONTEZANO, L. *et al.* Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, Brasília, v. 12, n. 2, p. 1-15, 2022. DOI <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61415>. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.researchgate.net/profile/Jefferson-La-Falce-2/publication/360504358_Antecedentes_das_dimensoes_da_gestao_publica_inovadora_brasileira_Competencias_de_equipes_e_individuais_Antecedents_of_the_dimensions_of_innovative_Brazilian_public_management_Team_and_individual_comp/links/627abe54b1ad9f66c8b1cc09/Antecedentes-das-dimensoes-da-gestao-publica-inovadora-brasileira-Competencias-de-equipes-e-individuais-Antecedents-of-the-dimensions-of-innovative-Brazilian-public-management-Team-and-individual-comp.pdf&ved=2ahUKEwixj5ed3r-PAxVcP7kGHXQOHtcQFnoECCMQAQ&usq=AOvVaw0432785LBSXq4le6WfTLYa. Acesso em: 19 fev. 2025.

MONTEZANO, L. *et al.* Modelo de avaliação de inovações tecnológicas em áreas da perícia criminal. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 1-22, 2024. DOI 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.846. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/382120199_Modelo_de_avaliacao_de_inovacoes_tecnologicas_em_areas_da_pericia_criminal. Acesso em: 22 jan. 2025.

MOURÃO, C. M. **Gov.br/desafios**: instrumentos jurídicos para inovação aberta. Brasília: Laboratório de Inovação em Governo/ENAP, 2021. (Coleção Inovação na

prática). *E-book*. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7054>. Acesso em: 2 jan. 2025.

MU, R.; WANG, H. A systematic literature review of open innovation in the public sector: Comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. **Public Management Review**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 489-511, 2020. DOI <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1838787>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14719037.2020.1838787?needAccess=true>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MULGAN, G. The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006. DOI <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>. Acesso em: 15 fev. 2025.

MUSIELLO-NETO, F. *et al.* The role of corporate risk management in the relationship between open innovation and organizational strategy. **International Journal of Innovation**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 6-29, 2022. DOI 10.5585/iji.v10i1.20703. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/innovation/article/view/20703/9503>. Acesso em: 30 jan. 2025.

NAPPI, V.; KELLY, K. Proposing a performance framework for innovation measurement: an exploratory case-based research. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 71, n. 5, p. 1829-1853, 2022. DOI 10.1108/IJPPM-06-2020-0332. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349292925_Proposing_a_performance_framework_for_innovation_measurement_an_exploratory_case-based_research. Acesso em: 24 jan. 2025.

NOBAKHT, M *et al.* Exploring the relationship between open innovation and organisational ambidexterity: the moderating effect of entrepreneurial orientation. *Innovation*, v. 23, n. 1, p. 71-92, 2020. DOI 10.1080/14479338.2020.1758566. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340981639_Exploring_the_relationship_between_open_innovation_and_organisational_ambidexterity_the_moderating_effect_of_entrepreneurial_orientation. Acesso em: 27 jan. 2025.

NORONHA, M. E. S. D. *et al.* Uma análise da produção científica internacional sobre aceleradoras de negócios de 1990 a 2019. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. e2072, dez. 2021. DOI <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2072>. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/2072>. Acesso em: 9 fev. 2025.

NUNES, C. M. P.; GOMES, P.; FERNANDES, J. S. Transparência, accountability e governance: revisão sistemática da literatura nos hospitais públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 2, mar./abr. 2023. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-761220220238>. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/48717>. Acesso em: 11 fev. 2025.

OECD. **Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI 10.1787/ef660e75-en. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/innovation-skills-and-leadership-in-brazil-s-public-sector_ef660e75-en.html. Acesso em: 10 jun. 2025.

OGINK, R. H. *et al.* Mechanisms in open innovation: a review and synthesis of the literature. **Technovation**, [s. l.], v. 119, p. 102621, 2022. DOI 10.1016/j.technovation.2022.102621. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363265338_Mechanisms_in_Open_Innovation_A_Review_and_Synthesis_of_the_Literature. Acesso em: 3 fev. 2025.

OLAVO, A. V. A. *et al.* Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 89-115, 2022. DOI 10.5585/gep.v13i2.21792. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/21792/9746>. Acesso em: 20 maio 2025.

OLAVO, A. V. A. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público**: um estudo no (011). Lab. da Prefeitura Municipal de São Paulo. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2020. Disponível em: <https://locus.ufv.br/handle/123456789/27823>. Acesso em: 20 maio 2025.

OLIVEIRA, L. D. A. de. **Laboratório de inovação**: estudo de caso do FNDE e da ANAC com proposições ao FNDE. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/41624/1/2021_LeilaneDaisyAlmeidadeOliveira.pdf. Acesso em: 30 jan. 2025.

OLIVEIRA, L.; GUIMARÃES, T. Innovation capacity in courts: a theoretical framework and research agenda. **Business and Management Studies**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 1, 2023. DOI 10.11114/bms.v9i2.6251. Disponível em: <https://redfame.com/journal/index.php/bms/article/view/6251/6294>. Acesso em: 3 jan. 2025.

OLIVEIRA, N. S.; RESENDE JÚNIOR, P. C. Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 2, p. 397-426, abr./jun. 2020. DOI 10.21874/rsp.v71i2.3523. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3523/2635>. Acesso em: 7 jan. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova Iorque, 2015. Disponível em: <https://gtagenda2030.org.br/ods/>. Acesso em: 3 fev. 2025.

OSORIO, F. *et al.* Shaping a public innovation laboratory in Bogota: learning through time, space and stakeholders. **Journal of Innovation Economics & Management**, [s. l.], n. 31, p. 69-100, 2020. DOI 10.3917/jie.pr1.0066. Disponível em:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://shs.cairn.info/article/E_JIE_PR1_0066/pdf%3Flang%3Den&ved=2ahUKEwin68mm17-PAXU6vpUCHeDzI50QFnoECBsQAQ&usg=AOvVaw352IPCZzPH43CsxRhIFtN. Acesso em: 12 fev. 2025.

PALUDO, A. **Administração pública**. 10. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: JusPodivm, 2022.

PALUDO, A.; OLIVEIRA, A. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico**: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba: Foco, 2021.

PANIS, A. C. *et al.* Inovação em compras públicas: atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 27, n. 86, p. 1-19, 2022. DOI 10.12660/cgpc.v27n86.83111. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/357816940_Inovacao_em_compras_publicas_Atividades_e_resultados_no_caso_do_robo_Alice_da_Controladoria-Geral_da_Uniao. Acesso em: 20 jan. 2025.

PASQUALI, J. C.; NOTTAR, D. I. da S.; MELLO, G. R. de. Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 19, n. 5, p. 202-221, 2020. DOI 10.48075/revistacsp.v19i5anos.27368. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/27368>. Acesso em: 1º jan. 2025.

PEREIRA, José Matias. **Gestão pública eficaz**: princípios e reflexões para administradores públicos. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2020.

PICCOLI, A. M. As sete premissas para acelerar a inovação. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (org.). **Inovação judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2021. *E-book*. p. 29-507. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2021/12/Livro-Inovacao-judicial.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2025.

PIMENTA, K. K. P. **Innovation in the legal sector**: a systemic perspective. Inovação no setor jurídico: uma perspectiva sistêmica. 2021. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/7863>.

PÔNCIO, R. J. **Administração de gestão de pessoas**: motivação e liderança na organização. Formiga: Multiatual, 2022.

PRADO, V. J. *et al.* O ecossistema de inovação da cidade de Salvador: um diagnóstico do nível de maturidade. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 9, n. 3, 2020. DOI 10.33448/rsd-v9i3.2536. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339771596_ecossistema_de_inovacao_da

_cidade_de_Salvador_um_diagnostico_do_nivel_de_maturidade. Acesso em: 20 jan. 2025.

QUEYROI, Y. *et al.* Local public innovation: an analysis of its perceived impacts on public performance. **International Review of Administrative Sciences**, [s. l.], v. 2, Nov. 2020. DOI 10.1177/0020852320963214. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852320963214>. Acesso em: 12 jan. 2025.

QUINHÕES, T. A. T.; LAPÃO, L. V. Gestão da Inovação: Há ainda um longo caminho a percorrer. FGV EAESP. São Paulo, v. 64, n.1, p. 1-15, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/90386/84870>. Acesso em: 26 mar. 2025.

RAMIREZ-URRAYA, A.; ESCANDON-BARBOSA, D.; SALAS, J. The effect of cultural orientations (performance and sociality) on country innovation: a trajectories analysis perspective, **Journal of Science and Technology Policy Management**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 164-177, 2024. DOI 10.1108/JSTPM-03-2022-0050. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363154816_The_effect_of_cultural_orientations_performance_and_sociality_on_country_innovation_a_trajectories_analysis_perspective. Acesso em: 19 jun. 2025.

REIS, L. E. **Compras públicas inovadoras**: o desenvolvimento científico, tecnológico e inovativo como perspectiva do desenvolvimento nacional sustentável: de acordo com a nova Lei de licitações e o marco regulatório das startups. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

REPETTE, P. F. R. *et al.* Laboratórios de inovação no setor público: tipologias e características. In: MACHADO, A. de B *et al.* **Inovação no setor público**: desafios e possibilidades. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022. p. 119-168. DOI 10.31560/pimentacultural/2022.95835.4. Disponível em: https://www.academia.edu/92896544/Inova%C3%A7%C3%A3o_no_setor_p%C3%BAblico_desafios_e_possibilidades. Acesso em: 2 jan. 2025.

RIZARDI, B. M. **Inovação aberta na prática**: como desenhar desafios públicos que gerem soluções criativas para a atuação de governos. In: RIZARDI, B. M.; SANTOS, T. V. (coord.). Brasília: Laboratório de Inovação em Governo/ENAP, 2022. (Coleção Inovação na prática). *E-book*. p. 1-44. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7055> . Acesso em: 16 mai. 2025.

ROCHA, A. C. **Laboratórios de inovação no setor público**: um panorama das iniciativas no Brasil. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Instituto de Políticas Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Download/Portal/GPJ/LaboratoriosInovacao.pdf>. Acesso em: 1º jan. 2025.

RODRIGUES, K. M.; MATOS, L. S.; ENSSLIN, S.; ENSSLIN, L. Evaluation of Public Sector Innovation: Systematic Review. DOI 10.17323/1999-5431-2023-0-5-165-188.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/369917705_EVALUATION_OF_PUBLIC_SECTOR_INNOVATION_SYSTEMATIC_REVIEW. Acesso em: 16 mar. 2025.

ROSENOW-GERHARD, J. Lessons learned—configuring innovation labs as spaces for intrapreneurial learning. **Studies in Continuing Education**, [s. l.], v. 43, p. 1-17, 2020. DOI 10.1080/0158037X.2020.1797662. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/343483823_Lessons_learned_-_configuring_innovation_labs_as_spaces_for_intrapreneurial_learning. Acesso em: 11 jan. 2025.

ROZA, R. H. A Dinâmica da Inovação segundo a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. *Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação*, 02(03), p. 123-133, 2021. ISSN 2675-2093. Disponível em:

<https://recriai.emnuvens.com.br/revista/article/view/45/15>. Acesso em: 13 jan. 2025.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. Inovações organizacionais na gestão governamental: uma análise das percepções dos servidores públicos. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 1, p. 45-73, 2021. DOI 10.18226/23190639.v9n1.03. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/354289087_INOVACOES_ORGANIZACIONAIS_NA_GESTAO_GOVERNAMENTAL_UMA_ANALISE_DAS_PERCEPCOES_DOS_SERVIDORES_PUBLICOS. Acesso em: 19 jan. 2025.

SANO, H. **Laboratórios de Inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: ENAP, 2020. (Cadernos Enap, 69). Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/51112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 12 jan. 2025.

SANTOS, A. V.; FONSECA, P. G. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática da literatura. **Formadores**: Caderno de Gestão e Negócios, Cachoeira, Bahia, v. 15, n. 1, p. 58-71, 2022. DOI 10.25194/rf.v15i1.1535. Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/download/1535/1075&ved=2ahUKEwiysuaM0r-PAXUHIJUCHX70KAoQFnoECCEQAQ&usq=AOvVaw0aeFMDsLbabxWKCwq2mgBK>. Acesso em: 9 dez. 2024.

SANTOS, B. *et al.* **Caminhos da inovação no setor público**. Brasília: ENAP, 2022.

SANTOS, J. G.; MELO, F. Y. M. Inovação tecnológica na administração pública municipal: um breve olhar para a tramitação de documentos eletrônicos na prefeitura de Natal-RN. **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 5, n. 1, p. 29-40, 2020. DOI 10.22478/ufpb.2525-3867.2020v5n1.51668. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/343780493_Inovacao_Tecnologica_na_Administracao_Publica_Municipal. Acesso em: 20 jan. 2025.

SANTOS, N. M. *et al.* A importância da gestão de pessoas para o sucesso de uma organização. **Revista de Psicologia**, São Francisco de Juazeiro, v. 17, n. 66, p. 384-400, 2023. DOI 10.14295/online.v17i66.3671. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/3671/5809>. Acesso em: 27 mar. 2025.

SCALIZA, J. *et al.* Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: evidence from an emerging economy context. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 140, p. 264-279, 2022. DOI 10.1016/j.jbusres.2021.10.065. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632100789X>. Acesso em: 19 jan. 2025.

SCHERER, A.; VOEGTLIN, C. Corporate governance for responsible innovation: approaches to corporate governance and their implications for sustainable development. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 182-208 2020. DOI 10.5465/amp.2017.0175. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328323686_Corporate_Governance_for_Responsible_Innovation_Approaches_to_Corporate_Governance_and_Their_Implications_for_Sustainable_Development. Acesso em: 25 nov. 2024.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. 3. Ed. São Paulo: Nova Cultural, 1997. (Coleção Os Economistas). Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.projetos.unijui.edu.br/economia/files/Schumpeter.pdf&ved=2ahUKEwizh56Y7L2PAXXPCrkGHd2VJi4QFnoECBcQAQ&usq=AOvVaw0_V6DgCc3v39FL_oQiL5as. Acesso em: 23 fev. 2025.

SCUPOLA, A. *et al.* Understandings of social innovation within the Danish public sector: a literature review. **Administrative Sciences**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 49, 2021. DOI 10.3390/admsci 11020049. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci 11020049>. Acesso em: 16 nov. 2024.

SILVA JÚNIOR, A. C. da *et al.* Novas formas organizacionais no setor público: os laboratórios de inovação de governo sob a ótica da teoria neoschumpeteriana. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 11, p. 1-13, jan./dez. 2021. DOI 10.22279/navus.2021.v11.p01-13.1470. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1470>. Acesso em: 12 jan. 2025.

SILVA JÚNIOR, A. C. da; EMMENDOERFER, M. L. Descobrimos e caracterizando os laboratórios de inovação em governo: um estudo no contexto sul-americano. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, Brasília. **Anais eletrônicos** [...]. Brasília: ANPAD, 2022. p. 1-23. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/15a50c8ba6a0002a2fa7e5d8c0a40bd9.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2025.

SILVA, M. R. D. S. *et al.* Inovação no setor público: mapeando o campo e as temáticas da produção científica brasileira na área de administração.

Desenvolvimento em Questão, Salvador, v. 20, n. 58, p. 1-19, 2022. DOI <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11679>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/11679/7026>. Acesso em: 7 jan. 2025.

SILVA, S. V. M.; SOUSA, J. C. Gestão da inovação na administração pública sob o prisma das produções científicas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 10, n. 1, p. 170-199, 2022. DOI 10.18226/23190639.v10n1.08. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/download/10418/pdf/41465&ved=2ahUKEwjAkYeKzr-PAXUFAbkGHdW8KD8QFnoECCAQAQ&usg=AOvVaw0Fm_lk34y_tw0-UYNVZacV. Acesso em: 13 fev. 2025.

SIMÕES, A. C.; RODRIGUES, J. C.; SOARES, A. L. Challenges in managing large-scale collaborative R&D projects. **Managing Collaborative R&D Projects: Leveraging Open Innovation Knowledge-Flows for Co-Creation**, [s. l.], p. 237-251, 2021. DOI 10.1007/978-3-030-61605-2_13. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350390638_Challenges_in_Managing_Large-Scale_Collaborative_RD_Projects. Acesso em: 27 nov. 2024.

SIQUEIRA NETO, J. F.; MENEZES, D. F. **Dicionário de inovação tecnológica**. Belo Horizonte: Arraes, 2020.

SMITH, H., FINGAR, P. **Business process management**. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2002.

SOARES, M. F. Judiciário brasileiro sob os influxos do Banco Mundial. **Revista Humanidades e Inovação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 09, p. 362-374, 2023. Disponível em: <https://orcid.org/0000-0001-5065-1942>. Acesso em: 16 jan. 2025.

TAJRA, S.; RIBEIRO, J. **Inovação na prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. *E-book*.

TAVARES, A. R. **O juiz digital: da atuação em rede à justiça algorítmica**. São Paulo: Saraiva, 2022. (Coleção direito, tecnologia, inovação e proteção de dados num mundo em transformação). *E-book*.

TIAN, H. *et al.* Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 414-438, 2020. DOI 10.1108/ejim-05-2019-0140. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140>. Acesso em: 3 fev. 2025.

TJGO. **Relatório de Atividades Inovajus 2021/2022**. Goiânia: TJGO, 2022. Disponível em: http://docs.tjgo.jus.br/institucional/projetoseacoes/inovajus/diversos/Relatorio_Inovajus_2022.pdf. Acesso em: 23 ago. 2025.

TJGO. **Relatório de Atividades Inovajus 2023/2024**. Goiânia: TJGO, 2024.

Disponível em:

https://docs.tjgo.jus.br/institucional/projetoseacoes/inovajus/diversos/Relatorio_Inovajus_2023_2024.pdf. Acesso em: 23 ago. 2025.

TORLIG, E. G. da S.; GOMES, A. de O.; LUNARDI, F. Acesso à justiça: um guia epistemológico para pesquisas futuras. **Lex Humana**, Rio de Janeiro, v. 15, p. 225-244, 2023. (ISSN 2175-0947). Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/370361360_Acesso_a_Justica_Um_Guia_Epistemologico_para_Pesquisas_Futuras. Acesso em: 13 mai. 2025.

TORRES, G.; BENEDITO, M. **Um mapa para a adoção do modelo de inovação de aberta**: anuário de inteligência. Brasília: Serpro, 2020. Disponível em: https://intra.serpro.gov.br/rede-de-inteligencia/anuarios-eestudos/arquivos/dez_2020_anuario-da-rede-de-inteligencia.pdf. Acesso em: 1 jan. 2025.

VERÍSSIMO, D. P. A. O princípio da transparência como um dos alicerces da Lei de Responsabilidade Fiscal. **Âmbito Jurídico**, São Paulo, 1º dez. 2012. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/o-principio-da-transparencia-como-um-dos-alicerces-da-lei-de-responsabilidade-fiscal/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

VIDAL, S. S. de A. N. **Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no governo federal**: caso sougov.br. Dissertação (Mestrado em Administração Pública – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/4158>. Acesso em: 21 jan. 2025.

VOEGTLIN, C. *et al.* Grand societal challenges and responsible innovation. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 59, p. 1-28, 2022. DOI 10.1111/joms.12785.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/335785119_Grand_Societal_Challenges_and_Responsible_Innovation. Acesso em: 1 abr. 2025.

WAL, Z. V. D.; DEMIRCIOGLU, M. A. Public sector innovation in the Asia-Pacific trends, challenges, and opportunities. **Australian Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 79, p. 1-8, 2020. DOI 10.1111/1467-8500.12435. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/342306208_Public_sector_innovation_in_the_Asia-pacific_trends_challenges_and_opportunities. Acesso em: 17 jan. 2025.

WERNECK, C. *et al.* **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública**. Brasília: ENAP, 2020.

WITTMANN, A. L.; MAÇANEIRO, M. B. Inovação aberta na indústria de papel: um estudo multicase. **Reunir: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 4, n. 10, p. 14-28, dez. 2020. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/938/574>. Acesso em: 21 jan. 2025.

WU, A. M.; YAN, Y.; VYAS, L. Public sector innovation, e-government, and anticorruption in China and India: insights from civil servants. **Australian Journal of**

Public Administration, [s. l.], v. 79, p. 370-385, 2020. DOI 10.1111/1467-8500.12439. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343325926_Public_sector_innovation_e-government_and_anticorruption_in_China_and_India_Insights_from_civil_servants. Acesso em: 9 dez. 2024.

XIE, X.; WANG, H. How to bridge the gap between innovation niches and exploratory and exploitative innovations in open innovation ecosystems. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 124, p. 299-311, 2021. DOI 10.1016/j.jbusres.2020.11.058. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320308110>. Acesso em: 24 abr. 2025.

YAN, X.; HUANG, M. Leveraging university research within the context of open innovation: the case of Huawei. **Telecommunications Policy**, [s. l.], v. 46, p. 101956, 2020. DOI 10.1016/j.telpol.2020.101956. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596120300483>. Acesso em: 12 jan. 2025.

ZHANG, W.; JIANG, Y.; ZHANG, W. Capabilities for collaborative innovation of technological alliance: a knowledge-based view. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [s. l.], v. 68, n. 6, p. 1734-1744, 2021. DOI 10.1109/TEM.2019.2936678. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335904517_Capabilities_for_Collaborative_Innovation_of_Technological_Alliance_A_Knowledge-Based_View. Acesso em: 8 jan. 2025.

ZIEGLER, R. **Innovation, ethics and our common futures**: a collaborative philosophy. Northampton, MA: Edward Elgar, 2021.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do Projeto: Resultados da inovação aberta na estratégia de governança do Tribunal de Justiça de Goiás

Pesquisador Responsável: Felipe André Souza Alves

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes

Instituição: Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente de uma pesquisa acadêmica de mestrado que tem como objetivo analisar os resultados da inovação aberta na estratégia de governança do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com ênfase nos impactos gerados em celeridade processual.

A sua participação consistirá no preenchimento de um questionário fechado, com duração estimada de 10 minutos. O questionário é de caráter anônimo, não sendo necessário identificar-se, e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos e acadêmicos.

Todos os dados serão tratados com rigoroso sigilo, sendo resguardado o direito à confidencialidade, à privacidade e à proteção da identidade dos participantes. Não há qualquer risco ou custo associado à sua participação, tampouco haverá remuneração. Sua participação é inteiramente voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Se desejar, poderá solicitar informações complementares sobre a pesquisa ou acesso aos seus resultados, entrando em contato com o pesquisador pelo e-mail: [fasalves@tjgo.jus.br].

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, seus procedimentos e garantias éticas. Aceito participar de forma livre, consciente e voluntária.

Nome do participante: _____

Assinatura: _____

Data: / /2025.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Bloco 0 – Perfil do respondente (perguntas-filtro)

P0. Você está lotado(a) em Vara de 1º grau da comarca de Goiânia?

☐ Sim

☐ Não → [Encaminhar para tela de agradecimento]

P1. Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefere não responder

P2. Faixa etária:

☐ Até 30 anos

☐ 31 a 40 anos

☐ 41 a 50 anos

☐ 51 a 60 anos

☐ Acima de 60 anos

P3. Tempo de atuação no TJGO:

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 a 5 anos

☐ 6 a 10 anos

☐ 11 a 20 anos

☐ Mais de 20 anos

P4. Setor de atuação:

☐ UPJ/Escrivania

☐ Gabinete

P5. Cargo/Função:

☐ Analista Judiciário/Escrevente

☐ Gestor/Escrivão de Escrivania/UPJ

- () Assistente Administrativo
- () Assessor de Juiz

Bloco 1 – Cultura e Ambiente para Inovação Aberta

1. O TJGO estimula os servidores a proporem ideias inovadoras.
2. A liderança valoriza e apoia práticas inovadoras.
3. Há incentivo à colaboração entre setores para melhoria dos processos.
4. A cultura organizacional favorece a adoção de novas soluções tecnológicas.
5. As iniciativas de inovação aberta são percebidas positivamente pelos servidores.

Bloco 2 – Participação e Parcerias em Projetos de Inovação

6. Tenho conhecimento sobre projetos de inovação aberta no TJGO.
7. Já participei de algum projeto vinculado à inovação aberta.
8. O TJGO realiza parcerias com instituições externas (universidades, *startups* etc.) para projetos inovadores.
9. A participação dos servidores é considerada nos projetos de inovação.
10. Os projetos de inovação possuem metas relacionadas à melhoria da celeridade processual.

Bloco 3 – Resultados percebidos (Eficiência, Eficácia e Celeridade Processual)

11. As práticas de inovação implementadas contribuíram para a redução do tempo de tramitação processual.
12. A adoção de novas ferramentas tecnológicas reduziu retrabalho e atrasos.
13. A inovação aberta tem potencial para aumentar a produtividade dos setores judiciais.
14. Os fluxos de trabalho foram otimizados com a adoção de projetos inovadores.
15. Percebo que a inovação no TJGO trouxe melhorias reais na celeridade dos processos.

Bloco 4 – Barreiras e Obstáculos à Inovação Aberta

16. Há resistência à inovação por parte de alguns servidores.

- 17. Falta apoio consistente da alta gestão para os projetos de inovação.
- 18. O excesso de burocracia dificulta a implementação de novas ideias.
- 19. A escassez de recursos financeiros limita as iniciativas inovadoras.
- 20. Existe carência de pessoal capacitado para conduzir projetos de inovação.
- 21. A dificuldade em estabelecer parcerias externas afeta os projetos inovadores.
- 22. As normas internas muitas vezes inviabilizam soluções criativas.
- 23. Falta clareza ou comunicação sobre os objetivos dos projetos inovadores no TJGO.

Bloco 5 – Caracterização dos Projetos de Inovação Aberta

- 24. Qual seu nível de conhecimento sobre os projetos de inovação aberta que são ou que foram desenvolvidos no TJGO?
 - () Nenhum
 - () Pouco conhecimento
 - () Conhecimento mediano
 - () Bom conhecimento
 - () Conhecimento profundo
- 25. Você já participou ou colaborou diretamente em algum projeto de inovação aberta no TJGO?
 - () Sim
 - () Não
 - () Não sei
- 26. Quais tipos de inovação você percebe como mais predominantes no TJGO?
 - () Inovação de Processo
 - () Inovação de Serviço
 - () Inovação Organizacional
 - () Inovação Tecnológica
 - () Outro:
- 27. Quais mecanismos de inovação aberta você observa no TJGO? (marque até 3)
 - () Parcerias com universidades
 - () Parcerias com *startups*

- ☐ *Hackathons*/desafios
- ☐ Laboratórios de Inovação
- ☐ Outro:

28. Em quais áreas você percebe maior atuação dos projetos de inovação?
(marque até 3)

- ☐ Gestão Processual
- ☐ Tecnologia da Informação (TI) e Sistemas
- ☐ Atendimento ao Público
- ☐ Administração e Logística
- ☐ Outro:

29. Em que estágio de desenvolvimento se encontram, em geral, os projetos que você conhece?

- ☐ Ideação
- ☐ Prototipagem
- ☐ Implementação
- ☐ Operação
- ☐ Não sei

30. Você conhece alguma estrutura formal de gestão da inovação no TJGO?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

-Se sim, qual é ela? (resposta aberta)

31. Você conhece alguma forma de documentação ou catálogo de projetos de inovação no TJGO?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

-Se sim, onde ele pode ser acessado? (resposta aberta)

32. De onde vêm as ideias para os projetos de inovação aberta? (marque até 3)

- ☐ Servidores
- ☐ Alta gestão
- ☐ Parcerias externas
- ☐ Laboratórios de Inovação

☐ Outro:

33. Os projetos de inovação consideram objetivos de sustentabilidade?

☐ Sim

☐ Em alguns casos

☐ Não

☐ Não sei

-Se sim, que tipo de impacto? (resposta aberta)

34. Você conhece ou já ouviu falar de Laboratórios de Inovação (i-Labs) no TJGO?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei

35. Se sim, já participou de alguma atividade desses laboratórios?

☐ Sim

☐ Não

36. Quais atividades dos i-Labs você considera mais frequentes?

☐ Workshops

☐ Prototipagem

☐ Capacitação

☐ Pesquisa e desenvolvimento

☐ Outro:

Bloco 6 – Perguntas abertas (complementares)

37. Em sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pela inovação no TJGO? (resposta aberta)

38. Há alguma sugestão que gostaria de deixar para melhorar as práticas de inovação no TJGO? (resposta aberta)