

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

MARÍLIA PIRES PONTES

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO INOVAJUS/TJGO:
DINÂMICAS ENTRE ESTRUTURAS FORMAIS E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO
NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS

GOIÂNIA

2026

MARÍLIA PIRES PONTES

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO INOVAJUS/TJGO:
DINÂMICAS ENTRE ESTRUTURAS FORMAIS E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO
NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes

GOIÂNIA
2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

P814i

Pontes, Marília Pires.

A institucionalização do InovaJus/TJGO : dinâmicas entre estruturas formais e práticas de inovação no Tribunal de Justiça de Goiás / Marília Pires Pontes. – 2026.

89 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, 2026.

1. Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário Goiano (InovaJus). 2. Institucionalização. 3. Inovação pública. 4. Teoria Institucional. I. Fernandes, Luiz Carlos do Carmo. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.591.6:347.992(817.3)

MARÍLIA PIRES PONTES

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO INOVAJUS/TJGO: DINÂMICAS ENTRE
ESTRUTURAS FORMAIS E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO NO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DE GOIÁS**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes

Goiânia, 05 de outubro de 2026

Banca examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes – Orientador

Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis – Membro Interno

Prof. Dr. Alexandre Borba da Silveira – Membro Externo

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de institucionalização do InovaJus/TJGO, laboratório de inovação do Tribunal de Justiça de Goiás, a partir das dimensões regulativa, normativa e cultural-cognitiva da institucionalização, identificando as tensões entre a conformidade formal à Política de Gestão da Inovação, instituída pelas Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023, e a transformação substantiva das práticas de inovação. A lacuna investigada refere-se à ausência de evidência empírica sobre como laboratórios de inovação se consolidam em tribunais de médio porte, onde diretrizes nacionais uniformes convivem com culturas organizacionais historicamente arraigadas. Fundamentado na Teoria Institucional e nos estudos contemporâneos de inovação pública, o estudo utilizou abordagem qualitativa, com oito entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas entre junho e julho de 2026 com gestores, magistrados e servidores do InovaJus, selecionados de forma intencional e por conveniência, pelo critério de maior tempo de experiência na unidade desde sua fundação. As entrevistas, conduzidas com roteiro estruturado nos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo, foram analisadas por meio de análise temática. Os resultados revelaram que o processo de institucionalização é avançado, porém incompleto: o pilar regulativo está consolidado, com conformidade formal às resoluções do CNJ; o pilar normativo apresenta apoio da alta gestão, mas com limites na disseminação; e o pilar cultural-cognitivo permanece frágil, com a inovação ainda percebida como responsabilidade exclusiva do laboratório. Identificou-se acoplamento frouxo entre as normas formais e as rotinas cotidianas, bem como mecanismos de tradução que adaptam as diretrizes nacionais ao contexto local. A pesquisa contribui para a compreensão empírica da institucionalização de laboratórios de inovação em organizações judiciárias de médio porte e para o debate sobre os limites e potencialidades das políticas nacionais de inovação no Judiciário brasileiro.

Palavras-chave: inovação pública; laboratórios de inovação; institucionalização; InovaJus/TJGO.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the process of institutionalization of InovaJus/TJGO, the innovation laboratory of the Court of Justice of the State of Goiás, based on the regulative, normative, and cultural-cognitive dimensions of institutionalization, identifying the tensions between formal compliance with the Innovation Management Policy, established by CNJ Resolutions nº 395/2021 and nº 521/2023, and the substantive transformation of innovation practices. The gap addressed concerns the lack of empirical evidence on how innovation laboratories become institutionalized in medium-sized courts, where uniform national guidelines coexist with historically entrenched organizational cultures. Grounded in Institutional Theory and contemporary public innovation studies, the research adopted a qualitative approach, with eight in-depth semi-structured interviews conducted between June and July 2026 with managers, magistrates, and staff of InovaJus, selected intentionally and by convenience, based on the criterion of longest tenure in the unit since its founding. The interviews, guided by a script structured around the regulative, normative, and cultural-cognitive pillars, were analyzed through thematic analysis. The results revealed that the institutionalization process is advanced yet incomplete: the regulative pillar is consolidated, with formal compliance to CNJ resolutions; the normative pillar shows support from senior management, but with limits on its dissemination; and the cultural-cognitive pillar remains fragile, with innovation still perceived as the exclusive responsibility of the laboratory. Loose coupling was identified between formal norms and daily routines, as well as translation mechanisms that adapt national guidelines to the local context. The research contributes to the empirical understanding of the institutionalization of innovation laboratories in medium-sized judicial organizations and to the debate on the limits and potential of national innovation policies within the Brazilian Judiciary.

Keywords: public innovation; innovation labs; institutionalization; InovaJus/TJGO.

SUMÁRIO

1	Introdução	9
2	Problema de Pesquisa.....	11
3	Objetivos	12
3.1	Geral	12
3.2	Objetivos específicos	12
4	Justificativa	13
5	Referencial Teórico.....	15
5.1	Articulação teórica: teoria institucional e inovação pública.....	15
5.2	A teoria institucional: da estrutura à agência.....	18
5.2.1	Fundamentos, neoinstitucionalismo e trabalho institucional.....	18
5.2.2	Lógicas institucionais, tradução e processo dinâmico.....	21
5.2.3	Aplicação ao campo judicial e síntese.....	24
5.3	O conceito de institucionalização: definição operacional	26
5.3.1	Conceito, origens e dimensões da institucionalização	26
5.3.2	Tradução institucional, operacionalização e limites.....	28
5.3.3	Síntese conceitual e modelo analítico	30
5.4	A inovação pública como campo de aplicação da mudança institucional	33
5.5	Inovação judicial e laboratórios de inovação.....	35
5.5.1	Emergência, marco normativo e conceito de inovação judicial	35
5.5.2	Laboratórios de inovação, tradução institucional e InovaJus/TJGO ...	38
5.5.3	Desafios, tensões e fatores organizacionais da inovação judicial	40
6	Metodologia.....	43
6.1	Natureza e abordagem da pesquisa	44
6.2	Unidade de análise e contexto empírico	47
6.3	Técnicas de coleta de dados.....	48
6.4	Matriz de amarração entre objetivos e categorias analíticas.....	50
6.5	Procedimentos de análise de dados	52
6.5.1	Análise de conteúdo temática	52
6.5.2	Instrumentos de análise e critério de encerramento.....	53
6.6	Rigor metodológico	54
6.7	Transparência sobre o uso de ferramentas de Inteligência Artificial	54
6.8	Síntese metodológica.....	55

7	Análise e Discussão dos Resultados.....	57
7.1	Matriz de convergência e divergência.....	57
7.2	Pilar regulativo: legitimação formal e acoplamento frouxo	58
7.3	Pilar normativo: estratégia, cobrança e os limites do apoio institucional.....	61
7.4	Pilar cultural-cognitivo: mudança de mentalidade e os limites da sedimentação 62	
7.5	Síntese: retomando o problema de pesquisa.....	65
8	Considerações Finais.....	66
8.1	Proposta de intervenção: caminhos para o fortalecimento institucional do InovaJus.....	70
8.2	Limitações da pesquisa.....	71
	Referências	73
	APÊNDICES	78
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada.....	78
	APÊNDICE B – Codebook da codificação temática.....	83
	APÊNDICE C – Matriz de codificação e tabela de frequência	85
	Tabela de frequência (código × entrevistado).....	90
	APÊNDICE D – Declaração de transparência sobre uso de ferramentas de inteligência artificial	90

1 INTRODUÇÃO

A inovação no setor público consolidou-se, nas últimas duas décadas, como uma agenda de transformação institucional voltada à criação de valor público e à melhoria das relações entre Estado e sociedade. Autores como Moore (1995), Bason (2018) e Osborne (2021) argumentam que a inovação pública não se restringe à introdução de novas tecnologias, mas envolve a redefinição de práticas, valores e formas de aprendizado coletivo. Essa abordagem desloca o foco da eficiência gerencial, típica da Nova Gestão Pública, para a colaboração, a experimentação e a cocriação de soluções entre governo e cidadãos.

Estudos mais recentes reforçam essa perspectiva ao evidenciar, de forma mais aplicada, os entraves à inovação no contexto judicial brasileiro. Messias e Almeida (2026) discutem os desafios institucionais, culturais e procedimentais que dificultam a adoção de práticas colaborativas no Poder Judiciário, destacando a resistência institucional à mudança e a ausência de incentivos como barreiras recorrentes. No caso específico do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), Marquez e Camillis (2024) analisam a implantação do planejamento estratégico no primeiro grau e identificam padrões de resistência à mudança semelhantes aos observados neste estudo, o que reforça a pertinência do recorte empírico aqui adotado.

No Brasil, a discussão sobre inovação pública ganhou força a partir da década de 2010, impulsionada pela atuação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), pela criação da Rede InovaGov e pelo avanço de políticas de governo digital e de transparência (Enap, 2023; TCU, 2022). No Poder Judiciário, esse movimento se intensificou com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2004, que passou a induzir políticas de modernização e gestão do conhecimento. O marco normativo mais recente é a Resolução CNJ nº 395/2021, que institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, determinando a criação de laboratórios de inovação em todos os tribunais. Posteriormente, a Resolução nº 521/2023 ampliou essa política, alinhando-a aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e incorporando instrumentos de monitoramento e governança.

Embora as normativas do CNJ tenham promovido significativa disseminação dos laboratórios, estudos recentes indicam que a institucionalização da inovação judicial ainda é desigual. Chaussê (2023) e Bonifácio (2024) destacam que muitos tribunais se encontram em estágios intermediários de consolidação, nos quais a

inovação é reconhecida formalmente, mas ainda depende de lideranças individuais e de iniciativas pontuais. Essa realidade reflete o que DiMaggio e Powell (1983) denominam isomorfismo institucional, pelo qual organizações adotam práticas legitimadas por pressão normativa e simbólica, nem sempre acompanhadas de mudança estrutural efetiva.

É nesse contexto que se insere o Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (InovaJus/TJGO), criado em 2020 por meio do Decreto Judiciário nº 391/2020 e vinculado à Diretoria de Planejamento e Inovação. Mais do que um espaço de execução de projetos, o InovaJus atua como arena de aprendizagem institucional e de cocriação de soluções, promovendo metodologias colaborativas para identificação de problemas, redesenho de processos e desenvolvimento de soluções integradas. Essa abordagem se alinha à concepção de inovação pública como processo de tradução institucional (Deserti; Rizzo, 2014), em que diretrizes globais são reinterpretadas de acordo com o contexto da cultura organizacional local.

Assim, o estudo explora a tensão entre isomorfismo normativo e agência local na tradução das diretrizes do CNJ pelo TJGO.

Nesse cenário normativo e discursivo de valorização da inovação, dados empíricos indicam que a consolidação dessas iniciativas no Poder Judiciário ocorre de forma heterogênea. Levantamento nacional realizado pelo Conselho Nacional de Justiça identificou que, embora a quase totalidade dos tribunais tenha formalizado laboratórios de inovação após a Resolução CNJ nº 395/2021, há diferenças significativas quanto à estrutura, escopo de atuação, recursos disponíveis e grau de integração dessas unidades às rotinas organizacionais (CNJ, 2024). Estudos recentes apontam que muitos laboratórios operam predominantemente como espaços de capacitação e ideação, com limitada influência sobre decisões estratégicas, redesenho de processos estruturantes ou formulação de políticas internas (Chaussê, 2023; Bonifácio, 2024). Este estudo não pretende avaliar exaustivamente esses achados nacionais, mas os utiliza como pano de fundo para delimitar o recorte empírico aqui adotado: um único tribunal de médio porte, analisado em profundidade, sem pretensão de generalização estatística aos demais tribunais brasileiros.

No mesmo sentido, pesquisas acadêmicas indicam que a institucionalização da inovação no Judiciário tende a apresentar padrões de formalização normativa dissociados da incorporação efetiva das práticas inovadoras às dinâmicas

organizacionais (a exemplo da criação formal de laboratórios de inovação sem alteração correspondente nos fluxos processuais, nos critérios de avaliação de desempenho ou nos mecanismos de alocação orçamentária). Essa assimetria é particularmente visível em tribunais de médio porte, nos quais a adoção de estruturas formais de inovação convive com culturas organizacionais hierarquizadas, rotinas rigidamente normatizadas e forte dependência de lideranças individuais para a sustentação das iniciativas inovadoras (Sano, 2020; CNJ/UFRN/PNUD, 2024). Levantamento sistemático na base *Web of Science* (WoS) com os descritores “*judicial innovation*”, “*innovation lab*” e “*institutionalization*” retornou menos de 15 artigos empíricos sobre tribunais de médio porte no contexto latino-americano entre 2015 e 2024, confirmando a lacuna identificada. Esses achados reforçam a necessidade de estudos qualitativos que investiguem, em profundidade, como as diretrizes nacionais de inovação são traduzidas e operacionalizadas nos contextos institucionais concretos dos tribunais brasileiros.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar dos avanços normativos e institucionais decorrentes das Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023, a inovação no Poder Judiciário brasileiro ainda se apresenta como um campo tensionado entre transformação organizacional e legitimação institucional. Pesquisas recentes (Sano, 2020; CNJ/PNUD, 2024; Bonifácio, 2024) indicam que, embora os laboratórios de inovação tenham sido amplamente instituídos, sua consolidação como estruturas permanentes de aprendizagem organizacional e de produção de valor público é heterogênea e, em muitos casos, marcada por adesões predominantemente simbólicas: fenômeno que pode ser interpretado à luz do isomorfismo institucional (DiMaggio; Powell, 1983).

No Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, o InovaJus/TJGO foi criado em 2020 (Decreto Judiciário nº 391/2020), vinculado à Diretoria de Planejamento e Inovação, com a finalidade de fomentar práticas colaborativas, empatia institucional e cocriação de soluções. Contudo, a institucionalização do laboratório não se esgota em sua existência formal ou em sua conformidade normativa, dependendo da articulação entre diferentes dimensões organizacionais. De um lado, estão as condições institucionais, relacionadas aos arranjos formais de governança, estrutura, normas, processos decisórios e recursos disponíveis. De outro, as condições culturais, expressas nos valores, significados e práticas informais que orientam o

comportamento dos atores, como a abertura à experimentação, a tolerância ao erro e a disposição para o trabalho colaborativo.

Essa articulação é central para compreender se o InovaJus/TJGO opera predominantemente como um instrumento técnico de modernização administrativa ou como um espaço efetivo de reflexão crítica e transformação das práticas organizacionais do Judiciário. Conforme alertam autores como Emmendoerfer (2019) e Clementino e Lunardi (2021), há o risco de que a retórica da inovação seja incorporada como linguagem de modernidade e conformidade institucional, sem produzir deslocamentos substantivos nas rotinas, nos valores e nas lógicas que estruturam a ação organizacional. Diante desse cenário, este estudo formula a seguinte questão de pesquisa: como se dá o processo de institucionalização do InovaJus/TJGO e quais tensões emergem entre a conformidade formal às diretrizes do CNJ e a transformação substantiva das práticas de inovação?

Problema de pesquisa:

Como se dá o processo de institucionalização do InovaJus, laboratório de inovação do Tribunal de Justiça de Goiás, e quais tensões emergem entre a conformidade formal às diretrizes do CNJ e a transformação substantiva das práticas de inovação?

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

Analisar o processo de institucionalização do InovaJus/TJGO, laboratório de inovação do Tribunal de Justiça de Goiás, a partir das dimensões regulativa, normativa e cultural-cognitiva da institucionalização, identificando as tensões entre a conformidade formal à Política de Gestão da Inovação, instituída pelas Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023, e a transformação substantiva das práticas de inovação.

3.2 Objetivos específicos

- Mapear a estrutura organizacional e o fluxo de processos do InovaJus/TJGO, com base na percepção dos atores, identificando como a inovação se operacionaliza no cotidiano do laboratório.

- Identificar os elementos de resistência cultural-cognitiva e os valores que permeiam a prática da inovação no TJGO, a partir das percepções dos atores sobre colaboração, experimentação, aprendizagem e mudança.
- Avaliar o grau de acoplamento entre as normas formais de inovação e as práticas cotidianas dos atores do laboratório, analisando as tensões entre o discurso institucional e a realidade vivenciada pelos entrevistados.

4 JUSTIFICATIVA

A criação dos laboratórios de inovação no Poder Judiciário, impulsionada pela Resolução CNJ nº 395/2021 e fortalecida pela Resolução nº 521/2023, representou um marco normativo importante para a difusão da cultura da inovação. No entanto, a existência formal dessas diretrizes não tem garantido, por si só, a consolidação efetiva dos laboratórios como estruturas institucionais permanentes (Chaussê, 2023; Bonifácio, 2024; CNJ/PNUD, 2024). Conforme observam Meyer e Rowan (1977), a adoção de estruturas formais em organizações institucionalizadas frequentemente responde a pressões de legitimidade externas, sem que isso implique mudança substantiva nas práticas internas.

Estudos recentes (Sano, 2020; Chaussê, 2023; Bonifácio, 2024; CNJ/PNUD, 2024) evidenciam que a maioria dos tribunais enfrenta barreiras significativas para transformar a experimentação em rotina organizacional. Essas dificuldades incluem a fragilidade da governança, a baixa integração com a estratégia institucional, a rotatividade de equipes e a resistência cultural a práticas colaborativas. Tais achados revelam uma lacuna entre o discurso de modernização e as dinâmicas reais de institucionalização da inovação judicial.

A adoção de entrevistas semiestruturadas em profundidade permite acessar não apenas os arranjos formais, mas também as percepções, interpretações e dinâmicas informais que sustentam (ou limitam) a institucionalização da inovação no contexto judicial (Denzin; Lincoln, 2018). Enquanto Yin (2018) recomenda a triangulação de fontes para aumentar a validade interna dos estudos de caso, Flick (2009) destaca que as entrevistas qualitativas permitem captar tanto a dimensão discursiva quanto a percepção dos atores sobre suas práticas organizacionais.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa é relevante por articular a literatura neoinstitucional, especialmente a perspectiva de DiMaggio e Powell (1983) e Scott (2014), à análise da inovação pública, interpretando os laboratórios de inovação como

arenas de tradução institucional. O estudo propõe um modelo analítico tridimensional da institucionalização da inovação, baseado nos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo (Scott, 2014), que permite observar, de forma integrada, como regras, valores e significados sustentam (ou limitam) a consolidação da inovação judicial. Assim, a contribuição teórica não é criar uma nova teoria, mas operacionalizar o conceito de institucionalização da inovação no contexto do Judiciário, oferecendo categorias analíticas com potencial de aplicação a contextos organizacionais semelhantes.

No plano prático, o trabalho busca oferecer subsídios para o aprimoramento da política de inovação do Poder Judiciário. Estudos anteriores sobre laboratórios de inovação no setor público indicam que pesquisas qualitativas de caso único são capazes de gerar recomendações acionáveis para o fortalecimento da governança institucional (Chaussê, 2023; Bonifácio, 2024). Entre as contribuições esperadas, destacam-se: (i) critérios para o patrocínio e o posicionamento organizacional dos laboratórios; (ii) parâmetros de gestão de portfólio e de priorização de projetos; (iii) mecanismos de integração com as áreas de Planejamento, Escola Judicial, Tecnologia e Comunicação; e (iv) diretrizes para sustentabilidade institucional e memória organizacional (Cavalcante; Camões, 2019). Dessa forma, os achados da pesquisa poderão orientar gestores na consolidação de estruturas mais estáveis e estratégicas, em linha com o que a literatura aponta como fatores críticos para a institucionalização da inovação pública (Sano, 2020).

Empiricamente, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás constitui um caso relevante e representativo para o estudo da institucionalização da inovação judicial. Trata-se de um tribunal de médio porte, categoria que concentra a maioria dos tribunais estaduais brasileiros e apresenta os maiores desafios de institucionalização (CNJ, 2024), com estrutura de governança em processo de amadurecimento e participação ativa nas políticas nacionais de inovação induzidas pelo CNJ. O InovaJus/TJGO, criado em 2020 e vinculado à Diretoria de Planejamento e Inovação (TJGO, 2020), representa um esforço concreto de integrar a agenda de inovação às rotinas administrativas e jurisdicionais, articulando equipes multidisciplinares e projetos interinstitucionais. Analisar esse caso permite compreender como as diretrizes do CNJ são interpretadas, apropriadas e traduzidas no cotidiano judicial (Czarniawska; Joerges, 1996; Røvik, 2011): oferecendo um microcosmo das tensões e aprendizados do processo de modernização em curso no Poder Judiciário brasileiro.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que sustenta a pesquisa, organizado em torno de duas tradições complementares: a Teoria Institucional, que constitui a lente analítica central, e a Inovação Pública, que define o campo empírico de aplicação. A Teoria Institucional, especialmente na formulação de Scott (2014) com seus três pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo, fornece as categorias analíticas que estruturam a coleta e a análise dos dados por meio das entrevistas semiestruturadas. A Inovação Pública situa o objeto de estudo (o InovaJus/TJGO) no debate contemporâneo sobre laboratórios de inovação no setor público. A articulação entre as duas abordagens permite compreender como práticas inovadoras se institucionalizam (ou não) em organizações altamente normativas como o Poder Judiciário.

5.1 Articulação teórica: teoria institucional e inovação pública

A inovação no setor público não é um fenômeno isolado nem espontâneo; ela resulta de dinâmicas sociais, políticas e organizacionais que moldam a ação estatal. Esse entendimento orienta a escolha das lentes teóricas que fundamentam esta pesquisa: a Teoria Institucional, como estrutura para analisar estabilidade e mudança, e a Inovação Pública: como campo empírico que revela como práticas e valores se transformam no Estado contemporâneo.

Sob a ótica institucional, organizações públicas não respondem apenas a incentivos técnicos, mas também a expectativas sociais, normas e pressões de legitimidade. Como mostram os estudos clássicos da abordagem institucional, as escolhas organizacionais são condicionadas por elementos culturais, crenças arraigadas e estruturas normativas que moldam comportamentos e padrões de ação (Scott, 2014; DiMaggio; Powell, 1983). No setor público brasileiro, pesquisas recentes reforçam que a adoção de práticas inovadoras decorre tanto de pressões coercitivas, como marcos legais e políticas nacionais, quanto de mecanismos miméticos e normativos que buscam assegurar legitimidade entre pares (Chaussê, 2023).

A inovação pública, por sua vez, surge como campo que examina como essas estruturas são tensionadas, reinterpretadas e transformadas. A literatura contemporânea caracteriza a inovação governamental como processo orientado à criação de valor público, ao desenho centrado no usuário e à aprendizagem institucional (Sano, 2020; Emmendoerfer, 2019; Criado; Dias; Sano, 2020). Em redes

complexas, como o ecossistema de justiça, a inovação envolve tanto dimensões tecnológicas quanto arranjos colaborativos, métodos participativos e novas formas de gestão (Clementino; Lunardi, 2021).

A articulação entre Teoria Institucional e Inovação Pública é analiticamente produtiva para compreender a dinâmica entre estabilidade e transformação no Judiciário. A Teoria Institucional oferece conceitos para analisar como estruturas regulativas, normativas e cultural-cognitivas se estabilizam e se reproduzem nas organizações (Scott, 2014), mas também fornece ferramentas para compreender processos de mudança por meio de trabalho institucional, tradução e reconfiguração de práticas (Lawrence; Suddaby, 2006; Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012). Por sua vez, a Inovação Pública aporta referenciais para analisar processos deliberados de transformação em organizações públicas: experimentação, prototipagem, governança colaborativa e aprendizagem organizacional (Torfing, 2019; Ansell; Torfing, 2021). Estudos empíricos no Judiciário brasileiro demonstram que laboratórios de inovação, políticas nacionais e redes colaborativas atuam como arranjos institucionais capazes de alterar rotinas, produzir aprendizagem e ampliar a capacidade inovadora dos tribunais (Bonifácio, 2024).

Assim, mais do que teorias paralelas, são camadas complementares: a Teoria Institucional explica por que a mudança institucional é difícil, lenta e dependente de legitimidade; a Inovação Pública mostra como, apesar disso, novas práticas emergem, ganham adesão e se consolidam em ambientes historicamente burocráticos como o Poder Judiciário.

Estudos recentes têm buscado atualizar a aplicação da Teoria Institucional ao campo da inovação no setor público, deslocando o foco exclusivo sobre mecanismos de legitimação para a análise das capacidades organizacionais que sustentam processos inovadores. No contexto de organizações públicas complexas, como o Poder Judiciário, pesquisas empíricas indicam que a inovação depende não apenas de pressões normativas, mas também de fatores como liderança, colaboração, comportamento das equipes, recursos organizacionais e gestão do conhecimento (Oliveira; Guimarães, 2023; Oliveira; Guimarães, 2024).

Essa literatura contemporânea contribui para ampliar o potencial explicativo da Teoria Institucional, permitindo compreender a inovação como um processo institucionalmente condicionado, no qual práticas inovadoras emergem da interação

entre estruturas formais, valores compartilhados e a capacidade dos atores organizacionais de interpretar diretrizes e promover mudanças incrementais.

A literatura em Administração Pública reconhece a inovação como processo essencialmente institucional, mas carece de estudos que expliquem empiricamente como práticas inovadoras se estabilizam em organizações altamente normativas. Falta, em especial, uma lente que articule pressões por conformidade e capacidade de mudança sem tratar os dois como opostos: lacuna que esta pesquisa busca preencher ao investigar o InovaJus/TJGO.

A Teoria Institucional constitui a lente explicativa central por permitir analisar simultaneamente estabilidade e mudança: ela reconhece a força das normas formais e destaca a capacidade dos atores de reinterpretá-las no cotidiano organizacional (Scott, 2014). Seu instrumental analítico, isomorfismo (DiMaggio; Powell, 1983), desacoplamento e acoplamento frouxo (Meyer; Rowan, 1977) e trabalho institucional (Lawrence; Suddaby, 2006), é diretamente aplicável ao campo judicial, no qual resoluções e portarias moldam comportamentos sem determinar práticas. A vertente contemporânea incorpora ainda a agência dos atores, fundamental para analisar o papel de estruturas como laboratórios de inovação e de seus integrantes como empreendedores institucionais (Battilana; D'Aunno, 2009; Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012).

A Inovação Pública não é adotada como teoria rival, mas como domínio empírico no qual os mecanismos institucionais se tornam observáveis. Ela oferece o vocabulário da mudança, valor público (Moore, 1995), cocriação e aprendizagem organizacional (Bason, 2018; Osborne, 2021; Cavalcante; Cunha, 2017), e permite examinar o conteúdo das transformações que a Teoria Institucional descreve em termos estruturais. A tensão aparente entre conformidade e inovação não constitui contradição teórica: a inovação emerge como variação localizada e incremental, viabilizada por tradução, hibridização e trabalho institucional dentro das zonas de acoplamento frouxo das organizações públicas.

A articulação entre as duas abordagens segue uma hierarquia analítica: a Teoria Institucional fornece os instrumentos explicativos (pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo; tradução; acoplamento frouxo), enquanto a Inovação Pública delimita o campo empírico. O Quadro 2, apresentado na Metodologia, operacionaliza essa hierarquia, associando cada pilar institucional a indicadores empíricos e fontes

de evidência verificáveis no InovaJus/TJGO: sinalizando o que será observado em campo e de onde virão os dados.

A partir da integração entre Teoria Institucional e Inovação Pública, esta pesquisa propõe compreender a inovação judicial como um processo de institucionalização, no qual novas práticas, valores e arranjos organizacionais são progressivamente legitimados e incorporados às rotinas do Poder Judiciário.

Para a Teoria Institucional, a principal contribuição consiste em analisar a inovação pública, e, em particular, a inovação judicial, como um caso empírico de tradução institucional. Ao examinar como diretrizes nacionais de inovação são reinterpretadas e adaptadas em contextos organizacionais específicos, o estudo busca ampliar a compreensão dos mecanismos pelos quais normas, ideias e práticas inovadoras se estabilizam em ambientes altamente institucionalizados.

Para o campo da Inovação Pública, a pesquisa oferece uma leitura sociológica do processo de inovação, deslocando o foco da gestão de projetos, métodos e ferramentas para a formação de novos significados, valores e práticas organizacionais. Ao enfatizar a legitimidade, a aprendizagem institucional e o trabalho dos atores, o estudo contribui para aprofundar o entendimento da inovação como fenômeno institucional e não apenas técnico ou instrumental.

A delimitação teórica apresentada neste capítulo estabelece a Teoria Institucional como lente analítica central da pesquisa, responsável por explicar os mecanismos de estabilidade, mudança e legitimidade organizacional, e a Inovação Pública como campo de aplicação empírico, no qual se observam os conteúdos e práticas da transformação do Estado.

Com base nesse enquadramento, o capítulo seguinte aprofunda os fundamentos da Teoria Institucional, detalhando seus conceitos centrais e categorias analíticas, que orientarão a análise empírica da institucionalização da inovação no Poder Judiciário.

5.2 A teoria institucional: da estrutura à agência

5.2.1 Fundamentos, neoinstitucionalismo e trabalho institucional

A Teoria Institucional surge, no campo das ciências sociais e dos estudos organizacionais, como uma reação à visão instrumental e mecanicista das organizações, predominante nas teorias clássicas da administração. Enquanto

abordagens tradicionais enfatizavam eficiência, hierarquia e controle, os institucionalistas deslocaram o foco analítico para os valores, normas e crenças que conferem sentido e legitimidade às práticas organizacionais.

Em seu artigo, Meyer e Rowan (1977) argumentam que as organizações modernas não se estruturam apenas por razões técnicas, mas para atender expectativas sociais amplamente compartilhadas. Para os autores, as organizações incorporam “mitos racionalizados”, modelos considerados legítimos de gestão, transparência ou modernidade, como forma de demonstrar conformidade institucional, mesmo quando essas estruturas formais não produzem mudanças substantivas nas rotinas organizacionais.

DiMaggio e Powell (1983) aprofundam essa perspectiva ao introduzir o conceito de isomorfismo institucional, descrevendo os mecanismos pelos quais organizações de um mesmo campo tendem a se tornar semelhantes. Os autores identificam três formas principais de isomorfismo: o coercitivo, decorrente de pressões legais e normativas; o normativo, associado à profissionalização e às comunidades de prática; e o mimético, relacionado à imitação de modelos considerados legítimos em contextos de incerteza.

Essa abordagem teve impacto decisivo nos estudos organizacionais ao demonstrar que o comportamento institucional é orientado não apenas por critérios de eficiência, mas por demandas de legitimidade simbólica. Contudo, a ênfase da teoria clássica na conformidade e na estabilidade institucional revelou limites analíticos para explicar processos de mudança, abrindo espaço para desenvolvimentos posteriores que incorporariam cultura, cognição e agência à análise institucional.

É precisamente nesse espaço que se consolida o neoinstitucionalismo organizacional. A partir da década de 1990, a Teoria Institucional passa por um processo de expansão e refinamento analítico que amplia o foco da conformidade estrutural para incorporar dimensões culturais, cognitivas e simbólicas, oferecendo instrumentos mais sofisticados para compreender como instituições são criadas, mantidas e transformadas ao longo do tempo.

W. Richard Scott (1995, 2014) sistematiza esse avanço ao propor o modelo dos três pilares institucionais: o pilar regulativo, composto por leis, regras formais e sanções; o pilar normativo, relacionado a valores, expectativas e padrões de conduta; e o pilar cultural-cognitivo, que abrange crenças, esquemas interpretativos e significados compartilhados. Esses pilares coexistem e se reforçam mutuamente,

explicando por que a institucionalização envolve tanto estruturas formais quanto processos simbólicos de internalização.

Segundo Scott (2014), uma prática ou ideia torna-se institucionalizada quando é incorporada de forma consistente nesses três níveis, passando a ser percebida como natural, legítima ou “a forma correta de agir”. Essa formulação amplia a capacidade explicativa da Teoria Institucional ao permitir analisar a profundidade e a estabilidade das práticas organizacionais, para além de sua adoção formal.

Outro avanço relevante do neoinstitucionalismo organizacional é a incorporação do conceito de campos organizacionais. Para DiMaggio e Powell (1991), os campos correspondem a arenas de interação entre organizações que compartilham regras, significados e expectativas comuns. Essa noção permite deslocar a análise do nível individual das organizações para o nível relacional, evidenciando como padrões institucionais são produzidos, difundidos e legitimados em contextos interorganizacionais.

Apesar desses avanços, a ênfase do neoinstitucionalismo na conformidade e na estabilidade revelou limites analíticos para explicar como a mudança institucional efetivamente ocorre. Essa tensão deu origem à chamada virada agentiva, que recoloca os atores no centro da análise.

Em resposta a essas limitações, a partir dos anos 2000 consolida-se uma perspectiva que enfatiza o papel dos atores na criação, manutenção e transformação das instituições. Lawrence e Suddaby (2006) introduzem o conceito de trabalho institucional (*institutional work*), definido como o conjunto de ações intencionais empreendidas por indivíduos e organizações com o objetivo de influenciar instituições: seja criando novas práticas, mantendo as existentes ou desinstitucionalizando rotinas consideradas obsoletas.

Essa perspectiva recoloca a agência no centro da análise institucional, reconhecendo que, embora as estruturas exerçam estrangulamentos, os atores dispõem de margem de ação para reinterpretar regras, mobilizar recursos e produzir mudanças graduais. A noção de trabalho institucional amplia, assim, a capacidade explicativa da teoria ao articular estrutura e ação de forma dinâmica.

Ainda que a Teoria Institucional clássica tenha sido frequentemente associada à reprodução e à estabilidade organizacional, contribuições mais recentes ampliam esse entendimento ao incorporar a dimensão da mudança intencional. Torfing e Triantafillou (2017) argumentam que processos de inovação no setor público podem

ser compreendidos como formas de governança intencional da mudança institucional, nas quais atores públicos mobilizam normas, discursos e arranjos organizacionais para promover transformações graduais e legitimadas. Essa abordagem permite compreender a inovação não como ruptura exógena, mas como resultado de intervenções estratégicas que operam dentro dos limites institucionais existentes.

Battilana e D'Aunno (2009) aprofundam esse debate ao tratar do paradoxo da agência embutida: atores inseridos em ordens institucionais podem, ainda assim, alterá-las por meio do trabalho institucional. Em contextos como o judicial, essa mudança tende a assumir a forma de ajustes incrementais, e não de rupturas abruptas, nos quais práticas inovadoras convivem com rotinas consolidadas, produzindo arranjos organizacionais híbridos.

5.2.2 Lógicas institucionais, tradução e processo dinâmico

A fase mais recente do neoinstitucionalismo organizacional é marcada pelo desenvolvimento da teoria das lógicas institucionais. Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) definem lógicas institucionais como sistemas socialmente construídos de significados que orientam a ação organizacional, estruturando valores, práticas e interpretações compartilhadas em determinados campos. Essas lógicas explicam por que organizações operam segundo racionalidades distintas e por que a mudança institucional envolve disputas simbólicas entre diferentes formas de interpretar o mundo organizacional.

Greenwood et al. (2017) aprofundam essa abordagem ao destacar que a transformação institucional ocorre, frequentemente, a partir da interação entre lógicas distintas, produzindo recombinações e arranjos híbridos. A mudança, nesse sentido, não resulta da substituição imediata de uma lógica por outra, mas de processos graduais de negociação e adaptação entre sistemas de significado coexistentes.

Nesse contexto, Czarniawska e Joerges (1996) e Røvik (2011) introduzem a noção de tradução como mecanismo central da mudança institucional: conceito retomado e detalhado adiante, na discussão sobre tradução institucional, operacionalização e limites.

A perspectiva da tradução amplia a compreensão da mudança institucional ao evidenciar que a institucionalização de novas práticas não ocorre por simples adoção, mas por processos ativos de interpretação e reconfiguração. Assim, a mudança organizacional emerge como resultado de negociações simbólicas contínuas, nas

quais diferentes lógicas institucionais são traduzidas e acomodadas no interior das organizações.

A perspectiva das lógicas institucionais e da tradução fornece, assim, o arcabouço conceitual para compreender por que a institucionalização raramente é linear ou homogênea. Esse entendimento conecta-se diretamente à concepção da institucionalização como processo dinâmico e cumulativo, desenvolvida por Tolbert e Zucker (1996) e Pierson (2000), que permite analisar os estágios e as resistências que marcam a consolidação de novas práticas.

O conceito de institucionalização passou por significativa evolução na teoria organizacional, deixando de ser compreendido como um evento pontual para ser analisado como um processo dinâmico e cumulativo. A institucionalização envolve a consolidação progressiva de práticas, normas e significados, que, ao longo do tempo, passam a ser percebidos como legítimos, estáveis e socialmente aceitos no interior das organizações.

Tolbert e Zucker (1996) sistematizam esse processo ao propor três estágios analíticos da institucionalização. O primeiro, denominado habitualização, refere-se ao surgimento de práticas inovadoras em resposta a problemas específicos, geralmente de forma experimental. O segundo estágio, a objetivação, ocorre quando essas práticas passam a ser reconhecidas como soluções adequadas e são formalizadas e legitimadas por atores relevantes. Por fim, a sedimentação corresponde ao momento em que as práticas se estabilizam e são reproduzidas independentemente dos atores que as originaram, tornando-se rotinas organizacionais.

A perspectiva multidimensional da institucionalização, articulada aos estágios de Tolbert e Zucker, abre espaço para compreender a dependência de trajetória e as resistências que tornam a mudança institucional um processo lento e disputado.

Pierson (2000) complementa essa abordagem ao introduzir o conceito de dependência de trajetória (*path dependence*), segundo o qual decisões institucionais produzem efeitos cumulativos que restringem alternativas futuras. Uma vez institucionalizada, uma prática tende a persistir, mesmo diante de mudanças de contexto, o que ajuda a explicar a durabilidade das estruturas organizacionais e a dificuldade de reversão institucional.

Compreendida como processo dinâmico e *path-dependent*, a institucionalização depende igualmente dos mecanismos pelos quais normas formais

são reinterpretadas em contextos locais: dimensão que a perspectiva da tradução institucional permite examinar com maior precisão.

Esses avanços, contudo, não eliminaram tensões internas à Teoria Institucional. Autores como Hirsch e Lounsbury (2015) identificam um viés conservador em parte da literatura, que ao enfatizar estabilidade e conformidade acaba por subestimar a capacidade transformativa dos atores e das organizações. Em resposta, abordagens mais recentes incorporam narrativas, identidades e disputas simbólicas ao processo institucional: Creed, DeJordy e Lok (2010) demonstram que os atores reinterpretem normas a partir de valores e identidades coletivas, enquanto Zietsma e Lawrence (2010) destacam a existência de campos contestados, nos quais diferentes grupos disputam o significado legítimo das práticas organizacionais.

Essas contribuições deslocam a Teoria Institucional de uma leitura predominantemente estrutural para uma perspectiva mais dinâmica, na qual a mudança é compreendida como resultado de conflitos interpretativos, negociação de sentidos e ação estratégica dos atores.

Micelotta, Lounsbury e Greenwood (2017) aprofundam essa agenda ao sistematizar as condições sob as quais campos organizacionais se transformam de forma mais ou menos radical. Os autores distinguem entre mudanças incrementais, nas quais práticas existentes são reinterpretadas dentro de lógicas dominantes, e mudanças transformativas, que implicam a substituição ou hibridização de lógicas institucionais. Essa distinção é analiticamente relevante para o presente estudo, pois permite situar o InovaJus/TJGO no espectro entre conformidade normativa e transformação substantiva: a institucionalização do laboratório pode representar tanto a reprodução da lógica burocrática sob nova roupagem quanto a emergência de um arranjo híbrido que tensiona e reconfigura práticas estabelecidas no campo judicial.

Avanços recentes na literatura têm buscado tensionar e atualizar a Teoria Institucional a partir de sua aplicação empírica em organizações públicas complexas, deslocando o foco exclusivo sobre estabilidade e isomorfismo para a análise das capacidades institucionais de mudança. No contexto do setor público, estudos contemporâneos indicam que a institucionalização da inovação depende da combinação entre arranjos formais, práticas organizacionais e condições culturais que sustentam processos de aprendizagem e experimentação ao longo do tempo.

No âmbito do Poder Judiciário, pesquisas recentes evidenciam que a capacidade de inovação nos tribunais está associada a fatores como liderança,

comportamento das equipes, colaboração, recursos organizacionais, gestão do conhecimento e tecnologia da informação (Oliveira; Guimarães, 2023; Oliveira; Guimarães, 2024). Esses achados reforçam a necessidade de compreender a inovação não apenas como resposta a pressões institucionais externas, mas como resultado de processos internos de tradução, mobilização de atores e construção de legitimidade.

Adicionalmente, a literatura sobre inovação pública tem destacado o papel dos laboratórios de inovação como espaços institucionais intermediários, capazes de articular experimentação, aprendizagem coletiva e coordenação interorganizacional em contextos altamente regulados (Criado; Dias; Sano, 2020). Essa abordagem contribui para superar leituras excessivamente deterministas da Teoria Institucional, ao evidenciar como organizações públicas podem desenvolver capacidades inovadoras mesmo sob fortes restrições normativas.

Esses avanços teóricos e empíricos permitem compreender a inovação institucional como um processo dinâmico, no qual estabilidade e mudança coexistem de forma permanente. Para o presente estudo, essa perspectiva é essencial: ela autoriza examinar se o InovaJus/TJGO representa uma institucionalização substantiva da inovação ou apenas uma resposta simbólica às pressões normativas do CNJ: distinção que orienta tanto o problema de pesquisa quanto o roteiro de entrevistas.

Com esse quadro teórico consolidado, o próximo capítulo examina como a Teoria Institucional tem sido aplicada especificamente ao campo da inovação judicial, objeto empírico desta pesquisa.

5.2.3 Aplicação ao campo judicial e síntese

No campo do Poder Judiciário, a Teoria Institucional oferece instrumentos analíticos relevantes para compreender por que mudanças normativas e políticas nacionais não se traduzem automaticamente em transformações substantivas das práticas organizacionais. A elevada normatividade, a centralidade da legalidade e a valorização da previsibilidade conferem ao Judiciário um alto grau de estabilidade institucional, no qual a conformidade formal frequentemente precede (ou mesmo substitui) a mudança efetiva.

Sob essa perspectiva, tribunais podem ser compreendidos como organizações inseridas em um campo institucional fortemente regulado, no qual a adoção de novas

estruturas e discursos responde, em grande medida, a pressões coercitivas, normativas e miméticas (DiMaggio; Powell, 1983; Scott, 2014). A criação de unidades, programas ou políticas inovadoras pode, assim, assumir caráter predominantemente simbólico, voltado à legitimação externa, sem necessariamente alterar rotinas, valores ou padrões de ação consolidados.

A noção de tradução institucional contribui para refinar essa análise ao evidenciar que diretrizes e modelos difundidos no âmbito do Judiciário são reinterpretados de acordo com as condições locais de cada tribunal. Normas nacionais, ainda que formalmente homogêneas, são apropriadas de maneiras distintas, produzindo arranjos organizacionais variados. A mudança institucional, nesse contexto, não decorre da simples difusão de modelos, mas de processos ativos de interpretação, adaptação e negociação de significados no interior das organizações judiciais.

Essas três dimensões, isomorfismo, trabalho institucional e tradução, articulam-se para compor uma lente analítica robusta sobre o Judiciário, revelando que a mudança organizacional é sempre mediada por processos simbólicos e relacionais.

Desde o institucionalismo clássico, centrado na legitimidade e no isomorfismo, até as abordagens contemporâneas que incorporam agência, tradução e disputa simbólica, a teoria oferece instrumentos analíticos robustos para compreender a mudança organizacional em contextos de alta normatividade como o Poder Judiciário.

Ao integrar os conceitos de trabalho institucional, lógicas institucionais, tradução e institucionalização como processo dinâmico, este capítulo estabelece uma lente analítica capaz de articular estrutura e ação, estabilidade e mudança. Essa perspectiva permite compreender como novas práticas emergem, são reinterpretadas e, eventualmente, se consolidam como rotinas legítimas no interior das organizações.

Aplicada ao campo judicial, a Teoria Institucional revela que a transformação organizacional não decorre automaticamente da adoção de normas ou modelos formais, mas de processos contínuos de interpretação, negociação e legitimação. Esse enquadramento teórico fundamenta a análise desenvolvida nos capítulos seguintes, nos quais a inovação pública e a inovação judicial serão examinadas como expressões empíricas do processo de institucionalização da mudança no Poder Judiciário.

O Quadro 1 sintetiza os conceitos-chave mobilizados neste capítulo e suas implicações diretas para a análise do InovaJus/TJGO, que será desenvolvida nos capítulos seguintes.

Quadro 1 – Conceitos-chave da Teoria Institucional e implicações analíticas para o InovaJus/TJGO –

Conceito	Definição operacional	Implicação para análise do InovaJus
Isomorfismo	Pressão para adotar formas legítimas	O TJGO adota laboratório de inovação por coerção (CNJ), normas ou mimética?
Trabalho institucional	Ação deliberada para criar/manter/romper instituições	Quem faz o trabalho de legitimar o InovaJus internamente?
Lógicas institucionais	Princípios orientadores de campos distintos	Tensão entre lógica jurídico-burocrática e lógica da inovação
Tradução institucional	Reinterpretação ativa de normas no contexto local	Como as resoluções do CNJ são reinterpretadas no TJGO?
Institucionalização	Sedimentação de prática em rotina legítima	Em que estágio (habitualização/objetivação/sedimentação) está o InovaJus?

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 O conceito de institucionalização: definição operacional

5.3.1 Conceito, origens e dimensões da institucionalização

O conceito de institucionalização constitui o núcleo analítico desta pesquisa. Apesar de amplamente utilizado nos estudos organizacionais e na literatura sobre inovação pública, ele é frequentemente empregado de forma imprecisa, confundindo-se com noções como formalização, implementação ou adoção de práticas. Essa ambiguidade conceitual compromete análises empíricas ao dificultar a distinção entre mudanças meramente formais e transformações institucionais mais profundas.

Como destaca Scott (2014, p. 60), institucionalizar significa “atribuir valor e permanência a certas ações humanas”. Trata-se do processo pelo qual práticas e arranjos organizacionais deixam de ser percebidos como contingentes ou experimentais e passam a ser compreendidos como legítimos, naturais e apropriados dentro de determinado contexto institucional.

A ausência de uma definição operacional clara do conceito limita a capacidade analítica de pesquisas sobre inovação no setor público. Diante disso, este capítulo propõe uma delimitação conceitual precisa da institucionalização, articulada à Teoria Institucional, que orientará a observação empírica e a análise do processo de consolidação da inovação no Poder Judiciário.

O conceito de institucionalização tem origem nas ciências sociais, sendo introduzido por Selznick (1949) ao analisar como organizações adquirem “vida própria”. Para o autor, a institucionalização corresponde ao processo de infusão de valor, no qual práticas e estruturas deixam de ser meros instrumentos técnicos e passam a expressar compromissos, crenças e finalidades compartilhadas por seus membros.

Berger e Luckmann (2014), ao tratar da construção social da realidade, ampliam essa compreensão ao afirmar que as instituições emergem da habitualização e da tipificação recíproca das ações humanas. Práticas repetidas e socialmente reconhecidas tornam-se padrões estáveis, legitimados intersubjetivamente e transmitidos como formas “naturais” de agir. Essa abordagem enfatiza o caráter simbólico e cognitivo da institucionalização.

Na teoria organizacional contemporânea, essas contribuições foram sistematizadas por autores como Tolbert e Zucker (1996) e Scott (2014), que concebem a institucionalização como um processo gradual, passível de análise em diferentes dimensões e estágios. Essa perspectiva permite compreender a institucionalização não apenas como formalização, mas como a consolidação progressiva de práticas, normas e significados no interior das organizações.

Essas contribuições fundadoras estabelecem a institucionalização como processo ao mesmo tempo histórico e multidimensional. A análise de Scott (2014) avança nessa direção ao evidenciar que a consolidação de práticas organizacionais envolve, de forma simultânea, estruturas normativas, padrões de valor e esquemas interpretativos: os três pilares que orientam o modelo analítico desta pesquisa.

Essa compreensão retoma o modelo dos três pilares institucionais de Scott (2014) (regulativo, normativo e cultural-cognitivo) já apresentado anteriormente, reforçando que esses pilares não operam de forma isolada, mas se reforçam mutuamente ao longo do processo de institucionalização.

Em organizações públicas caracterizadas por elevada normatividade e estabilidade estrutural, a institucionalização de novas práticas tende a iniciar-se pelo

fortalecimento do pilar regulativo, por meio da criação de normas e estruturas formais. No entanto, a consolidação institucional depende do avanço concomitante dos pilares normativo e cultural-cognitivo, que envolvem a internalização de valores, o reconhecimento coletivo da legitimidade das práticas e sua incorporação aos esquemas interpretativos dos atores organizacionais.

5.3.2 Tradução institucional, operacionalização e limites

O processo de institucionalização é influenciado por mecanismos de dependência de trajetória (*path dependence*), conceito desenvolvido por Pierson (2000) para explicar como decisões institucionais produzem efeitos cumulativos que restringem alternativas futuras. À medida que determinadas práticas são repetidas e incorporadas às rotinas organizacionais, tornam-se progressivamente mais difíceis de serem alteradas, independentemente de sua eficiência ou adequação ao novo contexto.

No setor público, a dependência de trajetória ajuda a compreender a persistência de estruturas e procedimentos mesmo após reformas administrativas ou mudanças normativas. Práticas institucionalizadas tendem a ser reproduzidas por inércia organizacional, pela internalização de padrões profissionais e pela busca de previsibilidade e estabilidade, características centrais das organizações estatais.

Em organizações públicas dotadas de elevada normatividade, a resistência institucional à mudança é intensificada, uma vez que a previsibilidade e a conformidade às regras constituem valores fundamentais de legitimidade. Nesses contextos, a institucionalização de novas práticas exige estratégias capazes de conciliar inovação e continuidade, evitando rupturas abruptas que possam comprometer a estabilidade organizacional.

Compreendida como processo *path-dependent* e sujeito a resistências, a institucionalização depende também dos mecanismos pelos quais normas formais são reinterpretadas pelos atores no cotidiano organizacional. É precisamente aqui que a perspectiva da tradução institucional oferece um avanço analítico fundamental.

O processo de institucionalização envolve uma etapa intermediária entre a formulação de normas e a incorporação efetiva de práticas organizacionais. Entre a prescrição formal e a ação cotidiana, desenvolvem-se processos interpretativos por meio dos quais regras, políticas e modelos são apropriados pelos atores organizacionais. Essa mediação é fundamental para compreender por que normas

formalmente idênticas produzem resultados distintos em contextos institucionais semelhantes.

Czarniawska e Joerges (1996) e Røvik (2011) conceituam esse fenômeno como tradução institucional, uma metáfora que enfatiza o caráter ativo e interpretativo da circulação de ideias entre contextos. Diferentemente da noção de difusão, que pressupõe a replicação fiel de modelos organizacionais, a tradução reconhece que toda ideia importada passa por adaptações semânticas, estruturais e culturais, condicionadas pelas características do ambiente em que é incorporada.

A tradução institucional destaca que a mudança organizacional não resulta da simples implementação de normas, mas de processos contínuos de interpretação e reconfiguração. Ao serem traduzidas, as diretrizes formais são ressignificadas, combinadas com práticas existentes e ajustadas às rotinas organizacionais, produzindo arranjos institucionais específicos. Em organizações públicas marcadas por elevada normatividade e estabilidade estrutural, esses processos de tradução tornam-se centrais para explicar tanto a variação na implementação quanto os diferentes graus de institucionalização das práticas.

Para fins desta pesquisa, o processo de institucionalização será analisado a partir de uma matriz analítica baseada na articulação entre os pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo, conforme proposto por Scott (2014). Essa abordagem permite observar empiricamente a consolidação de práticas inovadoras a partir de múltiplas dimensões, evitando reduções da institucionalização à mera existência de estruturas formais.

A operacionalização do conceito parte do pressuposto de que a institucionalização ocorre de forma desigual entre os pilares. A presença isolada de normas e estruturas indica níveis iniciais de institucionalização, enquanto a incorporação de valores compartilhados e significados internalizados sinaliza maior profundidade e estabilidade institucional.

Com base nessa lógica, foram definidas as dimensões analíticas, indicadores de observação e fontes empíricas sistematizadas no Quadro 3, apresentado na Metodologia.

Essas dimensões serão analisadas de forma integrada, reconhecendo que a institucionalização não depende da presença isolada de um único pilar, mas da convergência entre estrutura formal, valores compartilhados e significados internalizados. A análise empírica buscará identificar o grau de avanço do processo

de institucionalização, distinguindo situações de formalização inicial, legitimação simbólica e sedimentação das práticas organizacionais.

Apesar de sua relevância analítica, o conceito de institucionalização apresenta limites que precisam ser reconhecidos. Hirsch e Lounsbury (2015) alertam que parte da literatura tende a utilizar o termo de forma normativa, associando institucionalização a sucesso, maturidade ou consolidação desejável, o que pode obscurecer seus efeitos ambíguos nas organizações.

Lawrence e Suddaby (2006) observam que processos de institucionalização excessivamente formalizados podem resultar em estruturas mantidas mais por sua função simbólica do que por sua efetividade prática, fenômeno associado ao isomorfismo cerimonial, na linha da noção de conformidade cerimonial de Meyer e Rowan (1977). Nesses casos, práticas institucionalizadas passam a cumprir prioritariamente uma função de legitimação externa, sem produzir mudanças substantivas nas rotinas organizacionais.

Assim, a institucionalização deve ser compreendida como processo ambivalente, capaz tanto de consolidar aprendizados quanto de cristalizar práticas e limitar a inovação. Reconhecer esse caráter paradoxal é fundamental para evitar leituras lineares ou celebratórias da institucionalização, permitindo uma análise mais crítica e contextualizada dos processos organizacionais.

5.3.3 Síntese conceitual e modelo analítico

A partir do percurso teórico desenvolvido neste capítulo, é possível formular uma definição operacional precisa de institucionalização para fins desta pesquisa. A institucionalização é compreendida como o processo pelo qual práticas inovadoras são legitimadas, formalizadas e incorporadas às rotinas organizacionais, adquirindo estabilidade e reconhecimento no interior das instituições, e não como mera adoção formal de estruturas ou políticas. Diferentemente de abordagens que associam inovação apenas à introdução de novidades técnicas, a perspectiva adotada nesta pesquisa compreende a inovação como fenômeno institucional, condicionado por normas, valores, crenças e dinâmicas organizacionais.

A partir da Teoria Institucional, a institucionalização é analisada como fenômeno multidimensional, sustentado pela articulação entre os pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo (Scott, 2014). O pilar regulativo refere-se às regras formais, atos normativos e estruturas organizacionais que conferem respaldo jurídico

às práticas inovadoras; o pilar normativo envolve valores, expectativas de conduta e padrões profissionais que orientam o comportamento dos atores; e o pilar cultural-cognitivo diz respeito aos significados compartilhados, narrativas e crenças que tornam a inovação percebida como prática legítima e “natural” no cotidiano institucional.

Além das dimensões estruturais, a institucionalização é compreendida como processo dinâmico e incremental, marcado por estágios e mecanismos de tradução. Com base em Tolbert e Zucker (1996), considera-se que práticas inovadoras tendem a percorrer fases de habitualização, objetivação e sedimentação, ao passo que a perspectiva da tradução institucional (Czarniawska; Joerges, 1996; Røvik, 2011) permite compreender como diretrizes e modelos são reinterpretados e adaptados aos contextos organizacionais locais, produzindo arranjos híbridos entre inovação e burocracia.

A partir dessa integração teórica, constrói-se o modelo analítico da pesquisa, que orienta a análise empírica da inovação judicial como processo de institucionalização. O modelo articula:

- as dimensões regulativa, normativa e cultural-cognitiva da institucionalização;
- os processos de tradução e aprendizagem organizacional;
- a atuação de atores e estruturas que mediam a incorporação de práticas inovadoras.

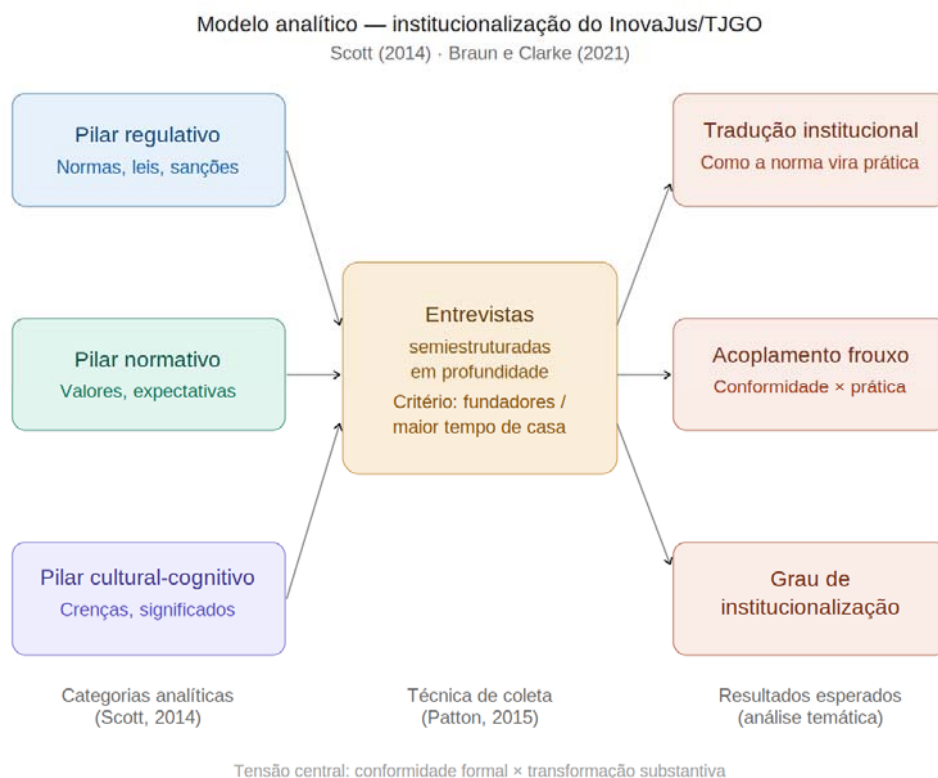
Esse enquadramento analítico será aplicado, nos capítulos seguintes, à análise do InovaJus/TJGO, permitindo examinar como a política nacional de inovação é reinterpretada e institucionalizada no contexto organizacional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Enquanto Czarniawska e Joerges (1996) concebem a tradução como processo criativo e localmente situado, Røvik (2011) destaca que os atores organizacionais desempenham papel ativo no modo como lidam com ideias gerenciais e que essas ideias podem produzir efeitos duradouros nas práticas. Essa reinterpretação ativa pode resultar em acoplamento frouxo entre a norma e a prática efetiva.

A definição operacional de institucionalização adotada nesta pesquisa permite distinguir entre a existência formal de estruturas de inovação e sua consolidação como prática organizacional efetiva (Tolbert; Zucker, 1996). Em contextos organizacionais altamente normativos, como o Poder Judiciário, a presença de normas e arranjos formais tende a ser condição necessária, mas insuficiente, para a institucionalização:

a consolidação depende do fortalecimento concomitante de valores compartilhados, reconhecimento de legitimidade e incorporação de significados às rotinas e aos esquemas interpretativos dos atores (Scott, 2014; Meyer; Rowan, 1977). Essa tensão é destacada por Lawrence e Suddaby (2006), para quem a manutenção institucional exige trabalho ativo dos atores, e não apenas a existência de regras formais, o que implica que a institucionalização do InovaJus/TJGO depende tanto das resoluções do CNJ quanto do engajamento cotidiano de magistrados e servidores.

Estudos recentes sobre capacidade de inovação em tribunais reforçam essa leitura ao evidenciar que a capacidade de inovação das organizações judiciais está associada a fatores como liderança, colaboração e recursos organizacionais, e não apenas à existência de políticas formais (Oliveira; Guimarães, 2023; Oliveira; Guimarães, 2024). Assim, o modelo analítico proposto, baseado nos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo, oferece uma base consistente para observar empiricamente como diretrizes nacionais são traduzidas em práticas locais e em que medida a inovação se institucionaliza no TJGO. A Figura 1 sintetiza esse modelo analítico.

Figura 1 – Modelo analítico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base em Scott (2014) e Braun e Clarke (2021).

5.4 A inovação pública como campo de aplicação da mudança institucional

A inovação pública constitui, neste estudo, o campo empírico de aplicação da Teoria Institucional, e não uma teoria rival. A literatura converge ao compreendê-la como processo institucional de criação de valor público (Moore, 1995; Bason, 2018), dependente de aprendizagem organizacional, coprodução e capacidades estatais que viabilizem a consolidação de novas práticas (Cavalcante; Cunha, 2017; Cavalcante; Camões, 2019; Ansell; Torfing, 2021). Essa perspectiva é suficiente para situar o InovaJus/TJGO como objeto empírico; os modelos analíticos mobilizados para compreender sua institucionalização são os pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo de Scott (2014).

No Brasil, a inovação no setor público tem se consolidado, sobretudo a partir da década de 2010, como agenda institucional orientada à modernização administrativa, à melhoria dos serviços públicos e ao fortalecimento da capacidade estatal. Esse movimento não se desenvolveu de forma espontânea, mas foi impulsionado por políticas nacionais, estruturas indutoras e redes interorganizacionais voltadas à disseminação de práticas inovadoras.

A criação de iniciativas como o GNova/Enap e a formação da Rede InovaGov contribuíram para institucionalizar a inovação como tema estratégico na Administração Pública federal, difundindo metodologias colaborativas, promovendo capacitação e estimulando a articulação entre órgãos e esferas de governo (Enap, 2023). Essas iniciativas atuam como mecanismos de coordenação e aprendizagem, reforçando o caráter institucional da inovação pública no país.

De acordo com o Catálogo de Inovação no Setor Público (Enap, 2023), o Brasil conta atualmente com centenas de laboratórios e unidades de inovação distribuídos nas diferentes esferas governamentais. Esse dado evidencia que a inovação deixou de ser prática marginal ou experimental e passou a integrar o repertório organizacional do Estado brasileiro.

Ao mesmo tempo, estudos recentes indicam que a institucionalização da inovação enfrenta desafios relacionados à cultura organizacional, à estabilidade das equipes, à integração com o planejamento estratégico e à capacidade de transformar experimentações em práticas permanentes (Cavalcante; Cunha, 2017; Chaussê, 2023; Bonifácio, 2024). Assim, embora a inovação pública tenha avançado como política institucional no Brasil, sua consolidação como prática organizacional

duradoura permanece condicionada à construção de capacidades e à legitimação interna nas organizações públicas.

Estudos recentes no contexto brasileiro indicam que a consolidação da inovação pública, especialmente por meio de laboratórios de inovação, tem avançado de forma desigual e incremental, fortemente condicionada por capacidades institucionais, cultura organizacional e apoio da alta gestão. Cavalcante e Cunha (2017) e Barcelos (2022) demonstram que a inovação no setor público brasileiro depende da articulação entre capacidades analíticas, administrativas e relacionais, sendo os laboratórios espaços privilegiados para essa coordenação.

No contexto brasileiro, estudos recentes têm aprofundado a análise dos laboratórios de inovação como instrumentos de institucionalização da inovação pública. O diagnóstico nacional do CNJ, realizado em parceria com a UFRN e o PNUD (CNJ/UFRN/PNUD, 2024), mostra que os laboratórios do Judiciário são vistos como espaços de gestão de projetos e ideias e de disseminação da cultura da inovação. O relatório ressalta, contudo, que a efetividade desses arranjos depende de fatores como o apoio da alta administração, a existência de equipe própria e a adoção de práticas de planejamento, reforçando o caráter incremental e contingente da institucionalização da inovação no Judiciário brasileiro.

No campo específico do Poder Judiciário, estudos recentes têm ampliado a compreensão da inovação ao associá-la a processos formativos, construção de capacidades reflexivas e elaboração de futuros institucionais possíveis. Ao analisar experiências de inovação no Judiciário brasileiro, Peixoto e Gomes (2025) destacam que a consolidação da inovação depende da articulação entre aprendizagem institucional, desenvolvimento de competências e criação de espaços que favoreçam a reflexão crítica sobre práticas, rotinas e objetivos organizacionais.

Essa abordagem reforça que a inovação judicial não se limita à adoção de métodos ou estruturas formais, mas envolve a construção de sentidos compartilhados sobre o papel da instituição e sobre os rumos desejáveis de sua atuação. Ao enfatizar a dimensão formativa e prospectiva da inovação, esses estudos contribuem para compreender a institucionalização da inovação no Judiciário como processo gradual, dependente de cultura organizacional, liderança e capacidade de aprendizagem.

Pesquisas mais recentes, como as de Chaussê (2023) e Bonifácio (2024), evidenciam que, no Poder Judiciário, os laboratórios de inovação operam simultaneamente como estruturas de experimentação e como mecanismos de

legitimação institucional, tensionando rotinas burocráticas sem romper com a lógica jurídico-formal. Esses estudos reforçam que, no Brasil, a inovação pública pós-2018 tem se configurado menos como ruptura organizacional e mais como processo de institucionalização gradual, mediado por aprendizagem, tradução normativa e recomposição cultural.

Esse conjunto de evidências empíricas reforça que a inovação pública no Brasil, e em particular no Judiciário, segue uma trajetória de institucionalização gradual: dependente de capacidades, culturas e lideranças específicas. A síntese a seguir recupera os principais argumentos desenvolvidos neste capítulo e os articula com o referencial da Teoria Institucional.

Este capítulo demonstrou que a inovação pública deve ser compreendida como um processo institucional de mudança, no qual novas práticas, valores e formas de atuação são construídos, legitimados e incorporados às rotinas organizacionais do Estado. Longe de se limitar à adoção de ferramentas ou tecnologias, a inovação pública envolve aprendizagem coletiva, coordenação entre atores e produção de legitimidade.

A análise evidenciou que o valor da inovação pública está diretamente associado à sua capacidade de institucionalização. Experiências inovadoras só produzem impacto duradouro quando se convertem em práticas estáveis, reconhecidas e reproduzidas no interior das organizações públicas. Nesse sentido, inovação e institucionalização não são processos opostos, mas dimensões complementares da transformação estatal.

Ao articular criação de valor público, aprendizagem organizacional e trabalho institucional, a inovação pública revela-se como expressão contemporânea dos mecanismos de mudança analisados pela Teoria Institucional. Essa convergência oferece o suporte analítico necessário para examinar, no capítulo seguinte, como tais processos se manifestam no campo específico do Poder Judiciário, por meio da inovação judicial e da atuação dos laboratórios de inovação.

5.5 Inovação judicial e laboratórios de inovação

5.5.1 Emergência, marco normativo e conceito de inovação judicial

A emergência da inovação judicial no Brasil não pode ser compreendida apenas como resposta simbólica a pressões institucionais ou como reflexo de

tendências internacionais. Trata-se de um fenômeno organizacional ancorado em transformações mais amplas da Administração Pública, que passaram a incorporar agendas de modernização, digitalização e governança orientadas à criação de valor público (Secchi, 2021; Alford; Hughes, 2016).

Nesse contexto, a inovação judicial emerge como política pública e como prática organizacional, articulando indução normativa, capacidades estatais e dinâmicas internas de mudança. A adoção de novas metodologias, tecnologias e formas de trabalho no Judiciário está condicionada não apenas à existência de diretrizes formais, mas também à disponibilidade de recursos, competências, liderança e arranjos organizacionais que permitam experimentar, aprender e sustentar práticas inovadoras (Cavalcante; Cunha, 2017; Scott, 2014).

Além disso, a inovação judicial se desenvolve em um ecossistema institucional complexo, que envolve múltiplos atores, tribunais, magistrados, servidores, usuários e instituições parceiras, cujo engajamento é determinante para a legitimação das mudanças. A literatura em Administração Pública destaca que a participação desses *stakeholders* é central para reduzir resistências, alinhar expectativas e assegurar a implementação efetiva de iniciativas inovadoras em organizações públicas de alta normatividade (Alford; Hughes, 2016).

O Conselho Nacional de Justiça exerce papel central na institucionalização da inovação no sistema judicial brasileiro, atuando como instância de coordenação normativa e simbólica do campo. Por meio da edição de políticas nacionais, o CNJ não apenas estabelece diretrizes formais, mas também sinaliza expectativas de modernização, colaboração e criação de valor público para os tribunais.

A Política de Inovação no Poder Judiciário, instituída pela Resolução CNJ nº 395/2021, representa marco fundamental desse processo ao reconhecer a inovação como dimensão estratégica da atuação judicial. Ao enquadrá-la como processo orientado à experimentação, à colaboração e à melhoria da prestação jurisdicional, a política amplia o repertório institucional do Judiciário para além da lógica estritamente legal-burocrática.

Esse movimento foi aprofundado com a Resolução CNJ nº 521/2023, que integrou a inovação às estratégias de governança e sustentabilidade dos tribunais, reforçando seu caráter transversal e permanente. Iniciativas subsequentes, como aquelas voltadas à linguagem simples e à modernização comunicacional, evidenciam a expansão da inovação para dimensões simbólicas e culturais da atuação judicial.

Sob a perspectiva da Teoria Institucional, essas resoluções consolidam o CNJ como empreendedor institucional (Battilana; D'Aunno, 2009), ao criar o arcabouço normativo e simbólico que legitima novas práticas no campo judicial. Trata-se de um processo que combina coerção regulativa, orientação normativa e produção de significados, influenciando a forma como os tribunais interpretam e incorporam a agenda da inovação.

Contudo, a efetividade dessas políticas não decorre automaticamente de sua existência formal. Como apontam os estudos institucionais, diretrizes centrais precisam ser traduzidas nos contextos organizacionais locais, em consonância com estruturas, culturas e capacidades específicas. É nesse espaço de tradução institucional que emergem os laboratórios de inovação judicial, responsáveis por converter orientações normativas em práticas concretas.

A inovação judicial pode ser definida como o processo de criação, adaptação e institucionalização de novas práticas, tecnologias, metodologias e valores voltados ao aprimoramento da prestação jurisdicional e ao fortalecimento da legitimidade do Poder Judiciário. Trata-se de um fenômeno que ultrapassa a dimensão técnica, envolvendo transformações organizacionais, culturais e simbólicas no modo de funcionamento das instituições judiciais.

Nesse sentido, Bonifácio (2024) destaca que a inovação judicial não se limita à adoção de soluções tecnológicas, mas compreende mudanças na forma como o Judiciário organiza seu trabalho, se comunica com a sociedade e se articula internamente. A inovação assume, assim, caráter sociotécnico, combinando recursos tecnológicos, arranjos organizacionais e práticas humanas.

Lunardi (2020) reforça essa perspectiva ao conceber a inovação judicial como movimento de recomposição da cultura organizacional do Judiciário, pautado pela abertura à experimentação, ao diálogo interinstitucional e à simplificação. Essa abordagem evidencia que inovar implica questionar rotinas consolidadas e redefinir padrões de atuação profissional.

No plano internacional, Susskind (2019) observa que os tribunais contemporâneos enfrentam crescente pressão para adotar princípios de *open justice*, transparência e acessibilidade, o que tem impulsionado a incorporação de novas formas de prestação jurisdicional e de relacionamento com os usuários do sistema de justiça.

Essas leituras convergem para uma compreensão institucional da inovação judicial, segundo a qual inovar significa traduzir novas lógicas, como colaboração, empatia e aprendizagem, em um campo historicamente estruturado por hierarquia, formalismo e estabilidade normativa. É nesse processo de tradução e legitimação que se insere a atuação dos laboratórios de inovação judicial.

É nesse espaço de tradução entre lógicas distintas que os laboratórios de inovação judicial ganham relevância estratégica. Mais do que unidades técnicas, esses arranjos operam como dispositivos organizacionais que mediam a relação entre diretrizes nacionais, práticas locais e culturas institucionais específicas.

5.5.2 Laboratórios de inovação, tradução institucional e InovaJus/TJGO

Os laboratórios de inovação no setor público têm sido reconhecidos como arranjos organizacionais voltados à promoção da experimentação, da aprendizagem institucional e da integração de múltiplos atores em contextos organizacionais complexos. Mais do que espaços metodológicos, esses laboratórios operam como ambientes protegidos para testar soluções, refletir sobre práticas e articular conhecimentos dispersos nas organizações públicas (Bason, 2018).

No plano conceitual, Mulgan (2020) propõe uma tipologia dos laboratórios de inovação no setor público, identificando-os como estruturas voltadas à experimentação controlada, ao teste de políticas e à governança colaborativa. Para o autor, esses laboratórios operam como espaços intermediários entre formulação e implementação, permitindo que organizações públicas aprendam com a experimentação sem comprometer sua legitimidade institucional. Essa leitura reforça a compreensão dos laboratórios judiciais como dispositivos organizacionais que viabilizam inovação incremental, aprendizagem institucional e coordenação de atores em ambientes altamente regulados.

Do ponto de vista da Administração Pública, os laboratórios de inovação também desempenham função estratégica de governança, ao conectar estruturas formais, lideranças e redes colaborativas em torno da implementação de políticas públicas. Alford e Hughes (2016) destacam que a criação de valor público depende da capacidade de mobilizar *stakeholders* e coordenar ações interdependentes, papel desempenhado pelos laboratórios ao atuarem como instâncias de mediação organizacional.

No contexto brasileiro, estudos indicam que os laboratórios de inovação contribuem para o fortalecimento de capacidades estatais, ao integrar competências técnicas, gerenciais e relacionais e ao favorecer a institucionalização de práticas inovadoras no interior das organizações públicas (Cavalcante; Cunha, 2017; Barcelos, 2022). Dessa forma, os laboratórios não apenas desenvolvem soluções pontuais, mas operam como dispositivos de implementação e aprendizagem, fundamentais para sustentar processos de mudança institucional.

Aplicando o conceito de tradução institucional desenvolvido anteriormente, especialmente a partir de Czarniawska e Joerges (1996) e Røvik (2011), os laboratórios de inovação judicial podem ser compreendidos como arenas nas quais diretrizes normativas, metodologias e discursos sobre inovação são reinterpretados e adaptados aos contextos organizacionais locais.

Nessa perspectiva, os laboratórios operam como espaços intermediários entre a norma e a prática, convertendo orientações abstratas, como colaboração, experimentação e criação de valor público, em arranjos compatíveis com a lógica jurídico-burocrática do Judiciário. Esse processo não ocorre de forma linear, mas por meio de ajustes incrementais, negociações internas e recombinações entre práticas novas e rotinas consolidadas.

A tradução institucional realizada nos laboratórios manifesta-se em diferentes níveis. No plano semântico, conceitos oriundos do campo da inovação são ressignificados para o vocabulário jurídico-administrativo; no plano prático, metodologias colaborativas são adaptadas às estruturas hierárquicas e aos fluxos formais de decisão; e, no plano simbólico, os laboratórios assumem função de legitimação, ao representar o compromisso institucional com a modernização e a transparência.

Esse processo resulta em arranjos híbridos, nos quais elementos da inovação convivem com práticas tradicionais do Judiciário. Em contextos altamente normativos, a mudança organizacional tende a ocorrer por hibridização, e não por ruptura. Os laboratórios, nesse sentido, não substituem a burocracia judicial, mas a reconfiguram por dentro, ampliando gradualmente o repertório institucional da organização.

Assim, a relevância dos laboratórios de inovação judicial não reside apenas na produção de soluções pontuais, mas em sua capacidade de atuar como dispositivos de tradução e aprendizagem institucional. Ao mediar a relação entre diretrizes

nacionais e práticas locais, esses espaços contribuem para a legitimação e a institucionalização da inovação no interior do Poder Judiciário.

A experiência do InovaJus/TJGO não é, contudo, isenta de tensões. Como ocorre em qualquer processo de mudança institucional em contextos de alta normatividade, a institucionalização da inovação enfrenta resistências, ambiguidades e limites que precisam ser reconhecidos e analisados.

5.5.3 Desafios, tensões e fatores organizacionais da inovação judicial

Apesar dos avanços normativos e organizacionais observados na institucionalização da inovação judicial, a literatura aponta que esse processo é atravessado por desafios e tensões estruturais, especialmente em organizações de alta normatividade como o Poder Judiciário. A inovação, nesses contextos, não se desenvolve como ruptura, mas como movimento incremental, sujeito a resistências, acomodações e ambiguidades institucionais. Essas tensões podem ser interpretadas, à luz da Teoria Institucional, como expressão dos mecanismos de legitimação, tradução e trabalho institucional que moldam a mudança organizacional em campos altamente regulados.

No campo judicial, as resistências à mudança derivam da força do pilar cultural-cognitivo: crenças arraigadas, identidades profissionais e esquemas interpretativos que tornam certas práticas percebidas como as únicas legítimas (Scott, 2014). Essa resistência não é oposição explícita, mas inércia institucional, compreendida como dependência de trajetória (Pierson, 2000), e constitui uma das dimensões centrais a ser investigada empiricamente no InovaJus/TJGO.

Os fatores organizacionais que condicionam essas tensões, liderança, cultura e gestão de *stakeholders*: são analisados na seção seguinte, em que são articulados às categorias empíricas da pesquisa.

Um dos principais desafios refere-se à distinção entre institucionalização formal e transformação efetiva. Conforme argumentam Meyer e Rowan (1977), organizações públicas tendem a adotar estruturas inovadoras como forma de atender expectativas de legitimidade, sem que isso implique, necessariamente, mudanças substantivas nas rotinas de trabalho. No campo judicial, a criação de laboratórios e políticas de inovação pode, em determinados contextos, assumir caráter predominantemente simbólico, configurando formas de isomorfismo cerimonial.

Outra tensão relevante decorre do equilíbrio entre estabilidade institucional e experimentação. A cultura jurídica valoriza previsibilidade, controle e segurança normativa, elementos que podem entrar em conflito com práticas inovadoras baseadas em teste, erro e adaptação. Como resultado, a inovação judicial tende a avançar por meio de arranjos híbridos, nos quais práticas experimentais convivem com rotinas burocráticas consolidadas, limitando a velocidade e o alcance das transformações.

A rotatividade de equipes e lideranças constitui obstáculo adicional à consolidação da inovação. Processos de institucionalização dependem de continuidade organizacional e aprendizagem acumulada; mudanças frequentes de gestão ou de composição das equipes podem fragilizar iniciativas inovadoras, interromper ciclos de aprendizagem e reduzir a sedimentação das práticas introduzidas.

Por fim, destaca-se a tensão entre legitimação simbólica e impacto organizacional. Embora o reconhecimento institucional da inovação, por meio de normas, discursos e estruturas formais, seja condição necessária para sua consolidação, ele não garante, por si só, a incorporação da inovação às rotinas e valores organizacionais. A institucionalização plena exige que práticas inovadoras sejam percebidas como legítimas, úteis e compatíveis com a missão judicial, o que depende de processos contínuos de tradução, aprendizagem e engajamento dos atores internos.

Essas tensões não representam falhas do processo de inovação judicial, mas características inerentes à mudança institucional em contextos altamente regulados. Reconhecê-las é fundamental para compreender os limites e as possibilidades da atuação dos laboratórios de inovação e para orientar a análise empírica que se segue. À luz da noção de governança intencional da mudança institucional, tais tensões podem ser compreendidas como resultado de intervenções deliberadas que buscam orientar a transformação organizacional sem romper com as bases de legitimidade existentes (Torfing; Triantafillou, 2017). No contexto judicial, essa perspectiva ajuda a explicar por que a inovação avança de forma incremental, negociada e condicionada pelas estruturas vigentes, e orienta diretamente as categorias empíricas a serem verificadas no InovaJus/TJGO: isomorfismo cerimonial, hibridização de práticas, acoplamento frouxo e sedimentação incremental.

Além das tensões estruturais, a institucionalização da inovação judicial é condicionada por fatores organizacionais internos que determinam se as práticas inovadoras se consolidam ou permanecem restritas a iniciativas pontuais. Entre esses fatores, destacam-se a liderança, a gestão de *stakeholders* e a cultura organizacional.

A literatura em Administração Pública e Estudos Organizacionais reconhece que os processos de inovação em organizações públicas não se sustentam exclusivamente por marcos normativos ou estruturas formais, sendo fortemente influenciados por fatores organizacionais, entre os quais se destacam a liderança, a gestão de *stakeholders* e a cultura organizacional. Esses elementos desempenham papel central na mediação entre diretrizes institucionais e práticas efetivamente incorporadas ao cotidiano organizacional.

A liderança para inovação é compreendida como a capacidade de mobilizar atores, legitimar mudanças, articular visões estratégicas e criar condições organizacionais favoráveis à experimentação e à aprendizagem. Diferentemente de modelos hierárquicos tradicionais, a liderança em contextos de inovação pública tende a assumir caráter distribuído e relacional, envolvendo gestores, magistrados e servidores em processos de coordenação, facilitação e tomada de decisão compartilhada (Torfing; Triantafillou, 2017). No âmbito do setor público, a liderança exerce função fundamental na redução de resistências organizacionais, na alocação de recursos e na sustentação política das iniciativas inovadoras, especialmente em ambientes marcados por forte regulação e estabilidade institucional, como o Poder Judiciário.

Associada à liderança, a gestão de *stakeholders* constitui dimensão fundamental para a institucionalização da inovação. A literatura destaca que organizações públicas operam em ecossistemas complexos, nos quais múltiplos atores internos e externos influenciam a definição de prioridades, a implementação de políticas e a legitimidade das mudanças organizacionais (Ansell; Torfing, 2021). No contexto dos laboratórios de inovação judicial, os *stakeholders* internos, como magistrados, gestores, servidores e equipes técnicas, assumem papel estratégico, uma vez que sua adesão, participação e reconhecimento das iniciativas condicionam a incorporação das práticas inovadoras às rotinas institucionais. A ausência de estratégias de engajamento e alinhamento desses atores pode resultar em processos de inovação fragmentados ou restritos a núcleos especializados, limitando seu alcance organizacional.

A cultura organizacional, por sua vez, refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros da organização (Scott, 2014). Em processos de inovação, a cultura organizacional pode atuar tanto como fator facilitador quanto como barreira à mudança. Culturas marcadas por aversão ao risco, ênfase excessiva no controle e baixa tolerância ao erro tendem a dificultar a experimentação e a aprendizagem organizacional, enquanto contextos que valorizam colaboração, confiança e reflexão crítica favorecem a institucionalização de práticas inovadoras. No setor público, e particularmente no Judiciário, essas dimensões culturais assumem relevância ampliada, dada a centralidade da estabilidade, da previsibilidade e da conformidade normativa.

Dessa forma, a articulação entre liderança, gestão de *stakeholders* e cultura organizacional constitui elemento-chave para compreender os processos de institucionalização da inovação pública. Esses fatores permitem analisar não apenas a adoção formal de estruturas e discursos inovadores, mas também as condições organizacionais que sustentam (ou limitam) a tradução das diretrizes normativas em práticas efetivas, aspecto central para a compreensão da inovação judicial como fenômeno organizacional.

Esses três fatores operacionalizam, no plano empírico, os conceitos de valor público, coprodução e aprendizagem organizacional articulados aos pilares de Scott (2014): (a) o regulativo, pela estrutura de governança que sustenta lideranças e mandatos formais; b) o normativo, pela expectativa de engajamento dos atores; e c) o cultural-cognitivo, pela internalização de valores colaborativos (Scott, 2014)). A liderança constitui o vetor de mobilização para a criação de valor público; a gestão de *stakeholders* expressa a dinâmica de coprodução entre atores internos e externos; e a cultura organizacional determina a capacidade de aprendizagem institucional que converte experiências colaborativas em práticas legitimadas. No roteiro de entrevistas, esses três eixos correspondem às categorias: (a) percepção dos atores sobre liderança e apoio institucional; (b) grau de participação e engajamento de *stakeholders*; e (c) valores e práticas culturais que favoreçam ou dificultem a inovação.

6 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza exploratória e qualitativa. A opção pelo caráter exploratório justifica-se pela necessidade de

compreender a dinâmica subjetiva da institucionalização da inovação no Judiciário, focando na interpretação dos atores que vivenciaram o processo desde sua gênese.

Delimitação de Escopo Teórico

Embora o referencial teórico explore diversas vertentes da inovação pública e da teoria organizacional, esta pesquisa delimita sua análise empírica estritamente aos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo de Scott (2014). Tal escolha justifica-se pela necessidade de profundidade analítica sobre os mecanismos de institucionalização do InovaJus/TJGO, preterindo-se abordagens como as teorias clássicas de mudança organizacional (Lewin, 1951; Kotter, 1996) e modelos gerenciais de inovação pública que, embora citados como contexto situacional no referencial, não integram o modelo analítico que orienta a coleta e a interpretação dos dados. Os conceitos de isomorfismo institucional (DiMaggio; Powell, 1983), desacoplamento e acoplamento frouxo (Meyer; Rowan, 1977) e tradução institucional (Czarniawska; Joerges, 1996; Røvik, 2011) são mantidos por constituírem os mecanismos explicativos pelos quais os três pilares operam empiricamente no contexto do laboratório.

6.1 Natureza e abordagem da pesquisa

A técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade, organizada em torno das dimensões regulativa, normativa e cultural-cognitiva de Scott (2014), com roteiro orientado à exploração dos sentidos e percepções dos atores que vivenciaram o processo de institucionalização do InovaJus/TJGO desde sua fundação.

A opção pelo enfoque qualitativo é compatível com o objetivo do estudo, que busca compreender significados, práticas e formas de tradução institucional, e não estabelecer relações de causalidade ou produzir medidas generalizáveis. Essa escolha dialoga com a vertente contemporânea da Teoria Institucional, que compreende processos de transformação organizacional como fenômenos graduais, interpretativos e socialmente construídos (Scott, 2014).

Quadro 2 – Hierarquia entre Teoria Institucional e Inovação Pública

Dimensão institucional	Foco analítico	Indicadores de observação	Fontes empíricas	Perguntas do roteiro (Apêndice A)
Regulativa	Estrutura formal e coerção normativa	Existência de atos normativos específicos do InovaJus Vínculo organizacional formal (unidade, diretoria, comitê) Previsão orçamentária e alocação de recursos Designação formal de equipe e papéis	- Resoluções e portarias do CNJ - Atos normativos internos do TJGO - Documentos institucionais e administrativos	Q5, Q6, Q7 (Bloco 2 – Dimensão Regulativa)
Normativa	Valores e padrões de conduta	Apoio explícito da alta gestão às iniciativas do InovaJus Participação de magistrados e servidores nas ações do laboratório Articulação com planejamento estratégico, capacitação e gestão de pessoas	- Relatórios institucionais - Planos estratégicos e documentos internos - Entrevistas semiestruturadas em profundidade	Q8, Q9, Q10, Q10a, Q11 (Bloco 3 – Dimensão Normativa)

Dimensão institucional	Foco analítico	Indicadores de observação	Fontes empíricas	Perguntas do roteiro (Apêndice A)
Cultural-cognitiva	Significados e percepções compartilhadas	Percepção da inovação como prática legítima e relevante Incorporação da inovação à linguagem institucional Naturalização de práticas colaborativas e experimentais nas rotinas	Entrevistas semiestruturadas em profundidade	Q12, Q13, Q14, Q15, Q16 (Bloco 4 – Dimensão Cultural-Cognitiva)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 3 – Operacionalização do conceito de institucionalização

Dimensão institucional	Foco analítico	Indicadores de observação	Fontes empíricas
Regulativa	Estrutura formal e coerção normativa	- Existência de atos normativos - Vinculação institucional - Previsão orçamentária - Equipe formal	- Resoluções do CNJ; - Atos internos; - Documentos institucionais
Normativa	Valores e padrões de conduta	- Apoio da alta gestão - Engajamento de servidores - Articulação com planejamento - capacitação	- Relatórios institucionais; - Documentos internos; - Entrevistas semiestruturadas
Cultural-cognitiva	Significados e percepções compartilhadas	- Percepção da inovação como prática legítima - Incorporação à linguagem e às rotinas organizacionais	- Documentos institucionais; - Comunicação organizacional; - Entrevistas semiestruturadas em profundidade

Fonte: Elaborado pela autora.

6.2 Unidade de análise e contexto empírico

A unidade de análise é o InovaJus/TJGO, considerando sua estrutura formal, práticas, processos internos de trabalho, documentos produzidos e sua inserção na governança do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

As análises incluem:

- a) a política nacional de inovação do CNJ;
- b) normativos internos que regulamentam o laboratório; e
- c) materiais produzidos pelo InovaJus, como relatórios, atas, planos, documentos operacionais e registros de oficinas.

Esse recorte permite examinar a institucionalização da inovação judicial como processo que articula normas formais, práticas organizacionais e significados compartilhados.

O InovaJus/TJGO constitui, assim, um caso empírico representativo do processo de tradução institucional da política nacional de inovação no contexto do Poder Judiciário. Criado em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, o laboratório não se limita à reprodução formal dessas orientações, mas as reinterpreta a partir das especificidades organizacionais, culturais e operacionais do tribunal, o que justifica sua análise à luz dos três pilares institucionais de Scott (2014).

Sob o pilar regulativo, o InovaJus se estrutura a partir de atos normativos internos, vinculação institucional à Diretoria de Planejamento e Inovação e reconhecimento formal como unidade responsável por fomentar práticas inovadoras. Essa dimensão assegura legitimidade jurídica e estabilidade mínima para a atuação do laboratório, ainda que sua efetividade dependa de outros elementos institucionais.

No pilar normativo, o laboratório atua como promotor de valores associados à colaboração, à experimentação e à empatia institucional. Por meio de oficinas, projetos transversais e articulação intersetorial, o InovaJus contribui para difundir novas normas de conduta e formas de interação entre servidores, magistrados e áreas administrativas, tensionando práticas tradicionais fortemente hierarquizadas.

Já no pilar cultural-cognitivo, a atuação do InovaJus incide sobre os significados atribuídos à inovação no cotidiano institucional. A inovação deixa de ser percebida exclusivamente como imposição normativa ou iniciativa excepcional e passa a ser compreendida, gradualmente, como prática legítima de aprimoramento da prestação

jurisdicional. Esse movimento revela o caráter simbólico da institucionalização, no qual novas linguagens e narrativas passam a integrar o repertório organizacional do tribunal.

Essa caracterização estrutural do InovaJus/TJGO segundo os três pilares fundamenta a coleta e a análise dos dados apresentadas nas seções seguintes, orientando o roteiro de entrevistas e os procedimentos de codificação temática adotados nesta pesquisa.

6.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, técnica adequada para explorar percepções, sentidos e interpretações dos atores sobre o processo de institucionalização do InovaJus/TJGO.

A coleta de dados articulou fontes primárias e secundárias com o objetivo de subsidiar a triangulação das evidências empíricas. Para tanto, os procedimentos foram estruturados em quatro frentes complementares, integrando os relatos dos atores às evidências documentais organizadas a seguir:

1. entrevistas semiestruturadas em profundidade com atores-chave, aplicadas de forma remota;
2. Documentos normativos internos do TJGO: atos administrativos, portarias, organogramas, fluxos e instrumentos de governança relacionados ao InovaJus.
3. Documentos institucionais do InovaJus/TJGO: atas, relatórios de atividades, planejamentos internos, portfólios, registros de oficinas e materiais pedagógicos.
4. Documentos operacionais e comunicacionais: apresentações, fluxogramas, artefatos de processos, registros de eventos e demais produções associadas às práticas do laboratório.

Os documentos institucionais foram selecionados a partir dos seguintes critérios: (i) pertinência temática direta ao funcionamento, à governança ou à institucionalização do InovaJus/TJGO; (ii) disponibilidade e acesso formal via repositórios institucionais do TJGO ou fornecimento direto pela unidade; e (iii) abrangência temporal compreendida entre a criação do laboratório, em 2020, e o período de coleta de dados da pesquisa. A leitura dos documentos seguiu procedimento de análise documentária orientado pelas mesmas categorias temáticas

construídas a partir dos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo de Scott (2014), permitindo que as evidências documentais fossem comparadas com as percepções dos entrevistados na construção da matriz de convergência e divergência (Quadro 8). Os documentos foram utilizados como fonte complementar de contextualização e triangulação, e não como base primária de codificação temática, que se concentrou nas entrevistas semiestruturadas.

A entrevista em profundidade é compreendida como técnica qualitativa orientada à exploração aprofundada de percepções e interpretações dos sujeitos sobre determinado fenômeno, exigindo preparação prévia do roteiro, condução flexível e escuta ativa do pesquisador (Duarte, 2005).

A entrevista qualitativa é indicada quando o objetivo da pesquisa consiste em compreender sentidos, interpretações e racionalidades atribuídas pelos sujeitos às práticas organizacionais. Kvale e Brinkmann (2009) concebem a entrevista como produção interacional de conhecimento, na qual a linguagem constitui meio de acesso às interpretações socialmente construídas. Minayo (2014) destaca que entrevistas em profundidade são apropriadas para captar valores, experiências e significados em pesquisas de orientação interpretativa. A modalidade semiestruturada é amplamente recomendada por equilibrar comparabilidade temática e abertura interpretativa (Flick, 2009).

Em estudos orientados pela Teoria Institucional, a entrevista permite acessar especialmente as dimensões normativas e cultural-cognitivas do fenômeno, revelando como atores interpretam, legitimam e traduzem práticas organizacionais (Scott, 2014).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com atores institucionais diretamente envolvidos na institucionalização do InovaJus/TJGO, incluindo magistrados e servidores públicos com funções de gestão, coordenação ou execução estratégica.

A amostragem foi intencional e por conveniência, selecionando exclusivamente os membros que compõem o laboratório desde sua fundação ou que possuam o maior tempo de experiência na unidade (Patton, 2015). Este critério visou capturar a memória institucional e a percepção de evolução das práticas ao longo do tempo, além de reduzir o número de entrevistados sem comprometer a profundidade analítica.

- exercício de função de liderança ou coordenação relacionada ao InovaJus;

- participação direta na criação, implementação ou sustentação das iniciativas do laboratório;
- atuação em instâncias decisórias ou de articulação com a administração do tribunal;
- conhecimento qualificado sobre a política de inovação do CNJ e sua tradução no contexto do TJGO.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, por meio de videoconferência, preservando a interação necessária ao aprofundamento analítico. Foram gravadas mediante consentimento e posteriormente transcritas para análise.

O roteiro semiestruturado foi composto por questões abertas orientadas à exploração de:

- sentidos atribuídos à inovação no contexto judicial;
- estratégias de implementação e consolidação do laboratório;
- dinâmicas de governança e liderança institucional;
- resistências culturais e organizacionais;
- processos de tradução das diretrizes do CNJ no cotidiano organizacional.

Foram priorizados participantes com maior tempo de experiência no laboratório desde sua fundação, garantindo profundidade analítica e memória institucional do processo de institucionalização.

Considerando a inserção institucional da pesquisadora como servidora do TJGO, foram adotados procedimentos de rigor metodológico, com explicitação do posicionamento no campo e distinção entre o olhar de servidora e o olhar de pesquisadora, assegurando reflexividade e consistência analítica.

6.4 Matriz de amarração entre objetivos e categorias analíticas

A partir do referencial teórico apresentado, construiu-se uma matriz de amarração (Quadro 4) com o objetivo de explicitar a relação entre os objetivos da pesquisa e as categorias analíticas que orientarão a investigação empírica. Essa matriz permite alinhar os fundamentos da Teoria Institucional, especialmente o modelo dos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo, às dimensões observadas no estudo sobre a institucionalização do InovaJus/TJGO. A matriz articula, para cada objetivo específico, o pilar institucional correspondente, os blocos do roteiro de

entrevista utilizados, as perguntas aplicadas e o resultado analítico esperado, evidenciando a coerência entre o desenho teórico e o desenho empírico da pesquisa.

Quadro 4 – Matriz de amarração da pesquisa

Objetivo Específico	Pilar (Scott, 2014)	Bloco do Roteiro	Perguntas	Resultado Esperado
OE1 — Mapear a estrutura organizacional e o fluxo de processos do InovaJus/TJGO, com base na percepção dos atores.	Regulativo (normas, leis, sanções)	Bloco 1 – Memória e Gênese Bloco 2 – Dimensão Regulativa	Q1, Q2, Q3, Q4, Q4a, Q4b, Q5, Q7	Como a inovação se estruturou no laboratório desde a fundação, nas palavras dos próprios atores.
OE2 — Identificar os elementos de resistência cultural-cognitiva e os valores que permeiam a prática da inovação no TJGO.	Normativo (valores, expectativas) Cultural-cognitivo (crenças, identidade)	Bloco 3 – Dimensão Normativa Bloco 4 – Dimensão Cultural-Cognitiva	Q8, Q9, Q10, Q10a, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16	Elementos de resistência e valores que facilitam ou dificultam a institucionalização da inovação.
OE3 — Avaliar o grau de acoplamento entre as normas formais de inovação e as práticas cotidianas dos atores do laboratório.	Todos os três pilares — tensão entre conformidade formal e transformação substantiva	Bloco 5 – Tensões entre Conformidade e Transformação	Q6, Q17, Q18, Q19, Q20	Grau em que as práticas reais se afastam ou confirmam as normas formais do CNJ.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Scott (2014), Braun e Clarke (2021) e Patton (2015).

6.5 Procedimentos de análise de dados

6.5.1 *Análise de conteúdo temática*

Os dados das entrevistas foram analisados por meio da Análise Temática sistematizada por Braun e Clarke (2006, 2021), abordagem que permite maior flexibilidade interpretativa para identificar padrões de significado nos relatos. Essa escolha foi especialmente adequada para explorar as tensões entre o discurso formal e a prática real da inovação no InovaJus/TJGO, garantindo transparência analítica e rigor na construção e interpretação dos temas.

O processo analítico seguiu as seguintes etapas:

1. Familiarização: transcrição e leitura exaustiva das entrevistas.
2. Codificação inicial aberta, com a identificação de unidades de sentido e a geração de códigos descritivos;
3. Construção de categorias temáticas orientadas pela teoria, derivadas da matriz de amarração teórico-metodológica (por exemplo: isomorfismo institucional, tradução institucional, cultura organizacional, capacidade estatal, liderança e governança);
4. Identificação de categorias emergentes, a partir da recorrência e relevância empírica dos dados;
5. Agrupamento temático e interpretação analítica, articulando categorias teóricas e empíricas;
6. Construção de uma matriz de convergência e divergência, permitindo a comparação sistemática entre documentos institucionais e percepções dos diferentes atores organizacionais.

O foco interpretativo da análise consiste em identificar evidências de tradução institucional, padrões de acoplamento frouxo, práticas efetivas de implementação e variações culturais e organizacionais associadas ao processo de institucionalização da inovação judicial no âmbito do TJGO, possibilitando compreender os limites e as potencialidades da inovação como prática organizacional.

A codificação e organização dos dados foram realizadas por meio de codificação temática manual, estruturada em planilha eletrônica organizada em três camadas: (i) um codebook com a definição operacional de cada código, agrupado pelos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo (Apêndice B); (ii) uma matriz de codificação relacionando cada trecho literal das entrevistas ao código e à pergunta de

origem (Apêndice C); e (iii) uma tabela de frequência cruzando códigos e entrevistados (Apêndice C), assegurando sistematização, rastreabilidade das decisões analíticas e maior rigor interpretativo.

Operacionalmente, esse processo seguiu as seis fases da análise temática propostas por Braun e Clarke (2006, 2021). Na fase de familiarização, as oito entrevistas foram lidas integralmente e de forma repetida pela pesquisadora, antes do início de qualquer codificação. Na fase de codificação inicial, foram identificados noventa e dois trechos literais considerados relevantes, cada um associado a um código descritivo provisório. Na fase de busca por temas, esses códigos foram agrupados em vinte e dois códigos consolidados, organizados sob os três pilares institucionais de Scott (2014). Na fase de revisão dos temas, os agrupamentos foram checados contra o conjunto completo de trechos codificados, verificando coerência interna e ajustando sobreposições entre códigos correlatos. Na fase de definição e nomeação, cada código recebeu uma definição operacional explícita, reunida no *codebook*. Por fim, na fase de produção do relatório, os achados foram articulados ao referencial teórico e redigidos na forma dos resultados apresentados no Capítulo 7.

6.5.2 Instrumentos de análise e critério de encerramento

A saturação semântica foi considerada alcançada quando a análise dos documentos e das entrevistas deixou de produzir novos elementos discursivos relevantes. Isto é, quando o mesmo conjunto de sentidos e categorias passou a se repetir de forma consistente nas fontes analisadas.

A adequação do número de entrevistas ao critério de saturação foi verificada a posteriori, após a análise dos dados, por meio da evolução do número de códigos novos identificados a cada entrevista, apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Códigos novos por entrevista

Entrevista	Códigos novos	Códigos acumulados
Entrevistado 1	14	14
Entrevistado 2	0	14
Entrevistado 3	2	16
Entrevistado 4	2	18
Entrevistado 5	0	18
Entrevistado 6	2	20
Entrevistado 7	1	21
Entrevistado 8	1	22

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A primeira entrevista concentrou a maior parte dos códigos identificados, com incrementos marginais e decrescentes nas entrevistas seguintes. Embora novos códigos tenham surgido de forma pontual até a oitava entrevista, tratam-se de refinamentos dentro das categorias já estabelecidas nos três pilares institucionais, e não de novos temas ou dimensões analíticas, o que é compatível com o critério de saturação semântica adotado nesta pesquisa.

6.6 Rigor metodológico

O rigor metodológico desta pesquisa foi assegurado por quatro procedimentos complementares. Primeiro, a consistência teórica: todas as categorias analíticas foram derivadas diretamente dos pilares de Scott (2014), garantindo coerência entre referencial e análise. Segundo, a reflexividade explícita: a pesquisadora, como servidora do TJGO, manteve distinção sistemática entre seu papel institucional e seu papel analítico, registrando decisões e interpretações em diário reflexivo. Terceiro, o registro sistemático das decisões analíticas (audit trail): todas as etapas de codificação, construção de categorias e interpretação foram documentadas, assegurando rastreabilidade e transparência do processo. Quarto, a saturação semântica como critério de encerramento: a coleta foi encerrada quando as entrevistas deixaram de produzir novos elementos analíticos relevantes.

6.7 Transparência sobre o uso de ferramentas de Inteligência Artificial

Declara-se, para fins de transparência acadêmica, que ferramentas digitais baseadas em Inteligência Artificial (Manus AI e Claude/Anthropic) foram utilizadas de forma limitada, controlada e sob supervisão humana constante, restritas às seguintes etapas: (i) revisão gramatical, ortográfica e de coesão textual de trechos já redigidos pela pesquisadora; (ii) apoio na organização, formatação e diagramação da matriz de convergência e divergência (Quadro 8), a partir dos achados e categorias previamente definidos pela pesquisadora; e (iii) apoio na articulação redacional entre as categorias analíticas de Scott (2014) e os achados empíricos nas Considerações Finais, com base em conteúdo interpretativo previamente elaborado pela pesquisadora. Em nenhuma etapa as ferramentas de IA foram utilizadas para coletar dados, realizar a codificação temática, gerar interpretações originais, construir resultados ou sugerir referências bibliográficas. Todo o conteúdo produzido pelas ferramentas foi revisado criticamente, e a responsabilidade integral pela análise, pela argumentação e pela

redação final permanece da pesquisadora. A declaração completa consta no Apêndice D.

6.8 Síntese metodológica

A pesquisa adota abordagem exploratória-qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com membros do InovaJus/TJGO desde sua fundação, e análise temática orientada pelos três pilares institucionais de Scott (2014). O Quadro 7 sintetiza o desenho metodológico e os critérios de rigor adotados.

O InovaJus/TJGO constitui um caso revelador (Yin, 2018) por ser um dos primeiros laboratórios de inovação do Judiciário brasileiro criado em tribunal de médio porte, o que permite observar o fenômeno da tradução institucional em um contexto distinto daquele dos tribunais superiores e das cortes estaduais de maior porte, para os quais a literatura sobre inovação judicial tem se voltado com mais frequência.

Foram convidados a participar da pesquisa todos os integrantes do InovaJus/TJGO com no mínimo doze meses de atuação no laboratório, incluindo tanto quem exerceu função de coordenação quanto servidores e magistrados que colaboraram com projetos ao longo de diferentes períodos de funcionamento da unidade, de sua criação até o momento da coleta. Esse critério buscou assegurar que os relatos refletissem vivência consolidada na rotina do laboratório, e não apenas contato pontual com suas atividades. O Quadro 6 sintetiza o perfil dos oito entrevistados, preservando o anonimato conforme previsto no termo de consentimento.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Vínculo com o InovaJus	Participou da criação
Entrevistado 1	Acompanhamento estratégico	Sim
Entrevistado 2	Acompanhamento técnico externo	Sim
Entrevistado 3	Equipe do laboratório	Não
Entrevistado 4	Equipe do laboratório	Não
Entrevistado 5	Participação em projetos	Não
Entrevistado 6	Implantação e consolidação	Sim
Entrevistado 7	Implantação e consolidação	Sim
Entrevistado 8	Equipe do laboratório	Não

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Quadro 7 – Desenho metodológico e critérios de rigor

Dimensão	Decisão metodológica / critério de verificação
Abordagem	Qualitativa — fenômeno interpretativo, contextual e historicamente situado
Desenho	Estudo de caso instrumental (Stake, 1995; Yin, 2018) — caso único: InovaJus/TJGO
Coleta	Entrevistas semiestruturadas em profundidade
Análise	Análise temática (Braun; Clarke, 2021) com codificação manual estruturada em planilha (codebook, matriz e tabela de frequência)
Encerramento	Saturação semântica: cessação quando nenhuma nova categoria analítica emergir
Credibilidade	Consistência teórica + reflexividade + registro sistemático das decisões analíticas
Dependabilidade	Registro detalhado de decisões analíticas (<i>audit trail</i>)
Confirmabilidade	Reflexividade explícita — distinção entre papel institucional e analítico da pesquisadora
Transferibilidade	Descrição densa do contexto — TJGO como microcosmo da modernização judicial brasileira

Fonte: Elaborado pela autora.

A descrição densa do contexto apoia-se em evidências concretas coletadas ao longo da pesquisa. Do ponto de vista documental, o InovaJus/TJGO foi formalmente instituído pelo Decreto Judiciário nº 391/2020, antes mesmo da edição das Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023, o que situa historicamente a iniciativa do tribunal. Do ponto de vista das falas dos entrevistados, a rotina do laboratório é ilustrada por relatos como o do Entrevistado 1: “No caso do TJGO, muitas iniciativas surgiram de demandas concretas das unidades [...] apoiar a construção de um plano institucional, facilitar discussões envolvendo diferentes áreas ou desenvolver projetos relacionados à melhoria da prestação jurisdicional” (E1, REG04). O mesmo entrevistado descreve o InovaJus como “uma unidade estratégica. Não apenas porque está formalmente inserido na estrutura organizacional, mas porque atua em temas que atravessam diferentes áreas da instituição” (E1, NOR01). No plano

simbólico-metodológico, os relatos indicam que “as oficinas colaborativas, as metodologias participativas, o uso de ferramentas visuais, os momentos de escuta [...] tudo isso representa uma maneira diferente de enfrentar problemas organizacionais” (E1, CULT02). Esses elementos (normativo, documental e simbólico) compõem o quadro empírico que sustenta a transferibilidade analítica proposta neste estudo.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise das oito entrevistas semiestruturadas realizadas com atores que atuaram ou atuam no InovaJus/TJGO, organizada a partir dos três pilares institucionais de Scott (2014): regulativo, normativo e cultural-cognitivo. A codificação temática (Braun; Clarke, 2006, 2021) identificou vinte e dois códigos analíticos, distribuídos entre os três pilares, a partir de noventa e dois trechos codificados nas transcrições das entrevistas. Por questões de sigilo, conforme previsto no termo de consentimento, os participantes são identificados neste capítulo como Entrevistado 1 a Entrevistado 8. A discussão articula os achados empíricos ao referencial teórico apresentado no Capítulo 5 e retoma, ao final, o problema de pesquisa que orienta este estudo.

7.1 Matriz de convergência e divergência

A matriz de convergência e divergência organiza os achados das entrevistas pelas três dimensões institucionais, permitindo visualizar onde os relatos dos diferentes atores convergem (reforçando uma interpretação) ou divergem: apontando tensões e contradições no processo de institucionalização.

Quadro 8 – Matriz de Convergência e Divergência

Categoria Analítica (Scott, 2014)	Evidências Documentais (Portarias/Relatórios)	Percepção dos Atores (Entrevistas)	Percepção sobre práticas (Entrevistas)	Análise de Integração
Dimensão Regulativa (Normas e Sanções)	Res. CNJ 395/2021 e 521/2023; atos administrativos internos	Predominante: resoluções legitimam a existência do laboratório, mas não orientam a rotina; o trabalho é guiado pela demanda concreta das unidades.	Entrevistados 6 e 7, em posições de coordenação, enquadram a norma de forma mais institucional-positiva (soft law, ganho de corpo funcional). Entrevistados 1 a 5 e 8 enfatizam a	Acoplamento frouxo (Meyer; Rowan, 1977): a norma legítima simbolicamente, enquanto a prática se constrói por tradução institucional local.

			lacuna entre norma e capacidade real de execução.	
Dimensão Normativa (Valores e Expectativas)	Manuais de inovação; relatórios de gestão	Apoio da alta gestão é decisivo; colaboração intersetorial baseada em escuta, variável conforme abertura da unidade.	E4, E6 e E7 nomeiam a dependência de patrocínio individual como fragilidade. Quanto a conflitos, a maioria descreve ajustes ou modulações. Um dos entrevistados relata, entre outros exemplos, um caso em que uma proposta não teve continuidade por decisão da alta administração.	Confirma trabalho institucional (Lawrence; Suddaby, 2006) e conflito entre lógicas institucionais (Thornton et al., 2012). Reforça, de forma pontual, a interpretação em termos de isomorfismo cerimonial.
Dimensão Cultural-Cognitiva (Crenças e Significados)	Documentos comunicacionais; linguagem institucional	Achado central: a grande maioria dos entrevistados, sem contato entre si, converge de forma independente de que a inovação ainda é percebida como responsabilidade do laboratório, e não como competência incorporada à gestão cotidiana das demais unidades.	E4 identifica risco de cerimonialização dos símbolos. E6 e E7 trazem recorte geracional ausente nos demais relatos. E6 tem leitura mais otimista de que os objetivos já foram alcançados, enquanto os demais descrevem um processo ainda inacabado.	Sedimentação incompleta (Tolbert; Zucker, 1996): objetivação alcançada, sedimentação ainda parcial.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Scott (2014).

7.2 Pilar regulativo: legitimação formal e acoplamento frouxo

As Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023 aparecem, nos relatos dos entrevistados, muito mais como fonte de legitimidade institucional do que como referência efetivamente consultada na condução cotidiana do laboratório. O Entrevistado 1 sintetiza esse padrão ao afirmar que vê essas resoluções muito mais

como instrumentos de institucionalização da inovação do que propriamente como normas que orientam o trabalho cotidiano do laboratório. Formulação semelhante aparece no relato do Entrevistado 2, para quem as resoluções funcionam muito mais como um direcionamento estratégico do que como um manual de execução do trabalho, e no relato do Entrevistado 8, que descreve as resoluções como um fundamento institucional para a existência e o fortalecimento dos laboratórios de inovação, e não como um instrumento utilizado diretamente no cotidiano da equipe.

Esse padrão, predominante nos relatos, corresponde diretamente ao que Meyer e Rowan (1977) descrevem como desacoplamento, ou acoplamento frouxo, entre estrutura formal e atividade cotidiana: a norma cumpre a função de legitimar a existência da unidade perante o ambiente institucional, sem que isso implique determinação direta sobre o conteúdo do trabalho realizado. O que efetivamente orienta a condução das oficinas e projetos, segundo praticamente todos os relatos, é a demanda concreta de cada unidade do tribunal, e não a leitura literal da resolução. Como resume o Entrevistado 4, as resoluções não dizem quais problemas administrativos o Tribunal possui, pois quem conhece esses problemas são as próprias unidades.

Uma parcela relevante dos entrevistados aponta, ainda, uma distância entre o que a norma exige e a capacidade institucional efetivamente disponível para atendê-la, seja em termos de tempo, de pessoal ou de agenda das unidades participantes. O Entrevistado 6 observa que normas criam diretrizes, mas não criam, automaticamente, capacidade institucional. Esse achado é consistente com a literatura sobre implementação de políticas públicas: normas amplas, ainda que bem-intencionadas, dependem de capacidade organizacional para se converterem em prática efetiva (Sano, 2020).

Vale notar uma nuance associada à posição institucional dos entrevistados. Os dois entrevistados que ocuparam papéis de coordenação mais consolidada no laboratório enquadram a norma de maneira distinta: um deles caracteriza explicitamente as resoluções como *soft law*, normas relevantes e com força vinculante relativa, mas distintas de leis, situando-as no processo mais amplo de consolidação do CNJ como órgão de controle administrativo do Judiciário; o outro entrevistado lê a norma sobretudo como instrumento de conquista de estrutura, destacando que o ponto mais importante das normas foi a obtenção de um corpo funcional próprio para o laboratório. Essa variação sugere que a leitura da norma não é uniforme dentro da

organização, mas parcialmente condicionada pela posição que o ator ocupa na estrutura de governança do laboratório, achado que caberia explorar em estudos futuros voltados especificamente à relação entre posição hierárquica e interpretação normativa.

Por fim, o conteúdo do que os entrevistados descrevem como prática do laboratório que extrapola a norma, como iniciativas de linguagem simples, design simplificado, acessibilidade, sustentabilidade, revisão de fluxos administrativos e apoio à construção de regulamentações internas, a exemplo do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) e da proposta de regulamentação sobre anonimização de dados, constitui evidência direta do que Czarniawska e Joerges (1996) e Røvik (2011) descrevem como tradução institucional: as diretrizes nacionais amplas são reinterpretadas e convertidas em soluções específicas ao contexto local do TJGO, e não simplesmente replicadas.

O mecanismo dessa tradução institucional torna-se mais claro quando observado a partir dos próprios relatos. Os entrevistados descrevem um processo em que a resolução do CNJ funciona como mandato amplo, e o problema concreto da unidade demandante funciona como estímulo imediato; a reinterpretação ocorre precisamente no espaço entre os dois. O laboratório toma o princípio geral da norma, como o compromisso com um Judiciário mais acessível e participativo, e o converte em um formato de solução testado junto à própria unidade demandante, antes de ser generalizado a outras áreas. Esse processo é viabilizado, sobretudo, pela metodologia de oficinas colaborativas, que permite que servidores das áreas finalísticas participem diretamente da tradução da diretriz nacional em prática local, em vez de apenas recebê-la já pronta de cima para baixo. Os relatos não indicam resistência ativa a esse processo de tradução; a resistência identificada, quando existe, é mais frequentemente passiva, manifestada como dificuldade de disponibilizar tempo e pessoal para participar das oficinas, e não como oposição deliberada ao conteúdo das soluções propostas.

A cronologia observada neste pilar reforça a leitura de que a iniciativa local não foi reativa à coerção normativa federal. O InovaJus/TJGO foi criado em 2020 (Decreto Judiciário nº 391/2020), por iniciativa da Diretoria de Planejamento e Inovação do tribunal, e essa criação precedeu as Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023, o que sugere que o tribunal antecipou uma tendência nacional de formalização de laboratórios de inovação. Posteriormente, o laboratório alinhou-se aos marcos

regulatórios nacionais, configurando uma iniciativa proativa, e não meramente adaptativa.

7.3 Pilar normativo: estratégia, cobrança e os limites do apoio institucional

Os entrevistados reconhecem o InovaJus como unidade de caráter estratégico dentro do tribunal, em razão de sua atuação transversal a diferentes áreas. Ainda assim, essa avaliação vem frequentemente qualificada. Alguns entrevistados descrevem o laboratório como estando ainda em processo de consolidação, ou ocupando uma posição intermediária, cujo peso estratégico dependeria do momento institucional e do apoio recebido da administração em cada período.

A cobrança por resultados aparece como expectativa legítima e reconhecida pelos entrevistados, mas acompanhada de uma ressalva recorrente: parte dos efeitos do trabalho do laboratório, como mudanças na forma como diferentes áreas passam a dialogar, é de difícil mensuração quantitativa. Essa tensão entre a necessidade de demonstrar valor e a natureza intangível de boa parte dos resultados da inovação institucional é compatível com a literatura sobre gestão da mudança em organizações públicas (Cavalcante; Camões, 2019), que reconhece a dificuldade de capturar, em indicadores tradicionais, transformações de natureza relacional e cultural.

Quanto aos conflitos entre o que o laboratório propõe e o que a instituição efetivamente aceita, a maior parte dos relatos evita o termo bloqueio e prefere descrever o fenômeno como ajuste ou modulação das propostas construídas nas oficinas, motivado por avaliação jurídica, administrativa ou de alinhamento estratégico antes da implementação. Um dos entrevistados, contudo, relata um episódio mais específico, em que uma proposta chegou a ser efetivamente construída pelo laboratório, mas não teve continuidade por decisão da alta administração. Esse relato, ainda que pontual, ilustra de forma concreta o que se pode interpretar, a partir de Meyer e Rowan (1977), como isomorfismo cerimonial: a aceitação de uma solução tecnicamente bem construída não depende apenas de sua qualidade, mas também da avaliação institucional sobre riscos, oportunidade política e alinhamento com prioridades da organização em determinado momento.

O apoio da alta gestão é descrito como condição decisiva para o funcionamento do laboratório. Entretanto, boa parte dos entrevistados distingue esse apoio institucionalizado do que chamam de patrocínio individual, ligado à afinidade pessoal de determinado gestor com o tema da inovação. Essa distinção, presente com maior

clareza nos relatos de quem ocupou posição de coordenação, aponta para uma fragilidade estrutural: quanto mais a continuidade de uma iniciativa depende de quem ocupa, em determinado momento, um cargo de liderança, maior o risco de perda de força quando essas prioridades mudam. Essa constatação dialoga diretamente com o conceito de trabalho institucional de Lawrence e Suddaby (2006): a manutenção do laboratório como estrutura legítima e ativa depende de ação deliberada de atores específicos, e não apenas da existência formal de normas e estruturas.

Essa dependência de patrocínio individual levanta uma questão relevante sobre a sustentabilidade da inovação no longo prazo: caso a liderança de determinado momento mude, ou caso um gestor menos afeito ao tema assuma posições estratégicas, iniciativas hoje consolidadas podem perder impulso, mesmo que a estrutura formal do laboratório permaneça intacta. Essa fragilidade aproxima o caso do InovaJus da literatura sobre empreendedorismo institucional (Battilana; D'Aunno, 2009), que destaca o papel de atores específicos, os chamados empreendedores institucionais, na criação e, sobretudo, na manutenção de novas práticas dentro de campos organizacionais resistentes à mudança. Os relatos sugerem que o laboratório ainda depende, em parte, da ação contínua desses atores, o que reforça a ideia de que a institucionalização da inovação no TJGO é um processo permanentemente em construção, e não um estado que, uma vez alcançado, se sustenta independentemente da agência humana que o mantém.

7.4 Pilar cultural-cognitivo: mudança de mentalidade e os limites da sedimentação

O achado mais consistente de toda a codificação diz respeito à mudança de mentalidade em relação à inovação. A grande maioria dos entrevistados descreve essa mudança como real, mas gradual e desigual entre diferentes áreas do tribunal, convergência que emerge de forma independente entre relatos coletados separadamente, sem contato entre os participantes durante a fase de entrevistas, o que caracteriza justamente o critério de saturação semântica previsto na metodologia deste estudo.

Mais relevante ainda é a recorrência de um segundo achado, presente na grande maioria dos relatos: a percepção de que a inovação continua sendo vista como responsabilidade do laboratório, e não como competência incorporada à gestão cotidiana das demais unidades do tribunal. O Entrevistado 1 descreve esse limite

como o maior desafio remanescente, afirmando que, enquanto existir a ideia de que apenas o laboratório é responsável por inovar, a institucionalização continuará incompleta. O Entrevistado 3 relata que, muitas vezes, depois que o trabalho terminava, a unidade voltava a funcionar da mesma maneira de antes, não porque o projeto tivesse falhado, mas porque a mudança de hábitos organizacionais é processo lento. O Entrevistado 5 resume esse padrão de forma direta: “houve uma mudança, mas ela ainda acontece em alguns grupos mais próximos da inovação”. A fala ilustra o mesmo achado central desta seção: o reconhecimento da mudança cultural convive com a percepção de que seu alcance permanece concentrado nos atores diretamente ligados ao laboratório, sem se difundir de modo uniforme pelas demais unidades do tribunal.

Lido à luz de Tolbert e Zucker (1996), cujos estágios são aplicados ao caso no Quadro 9, esse padrão sugere que o InovaJus alcançou o estágio de objetivação, no qual a prática é amplamente reconhecida como legítima e útil, mas ainda não atingiu plena sedimentação, etapa em que a prática se reproduziria de forma independente dos atores que a sustentam e das estruturas que a originaram. A institucionalização da inovação no TJGO permanece, portanto, centrada na unidade que a promove, e não difundida como competência autônoma das demais áreas organizacionais.

Dois achados adicionais, presentes de forma mais localizada, merecem registro por seu valor teórico. O primeiro é o alerta, formulado por um dos entrevistados, sobre o risco de que os símbolos do laboratório, como as oficinas, o uso de post-its e as dinâmicas participativas, sejam reproduzidos de forma esvaziada de sua função original, mais lembrados como estética do que como método efetivo de construção coletiva de soluções. Esse risco corresponde de forma direta ao mecanismo de isomorfismo cerimonial, na linha da conformidade cerimonial de Meyer e Rowan (1977), e representa uma contribuição relevante à discussão sobre os limites simbólicos da institucionalização. O segundo é o recorte geracional, presente apenas nos relatos dos entrevistados que ocuparam posições de maior coordenação no laboratório, que associam a abertura à inovação a servidores mais jovens, em contraste com gerações mais antigas, mais próximas do formalismo jurídico tradicional. Ainda que esse recorte não tenha aparecido de forma espontânea nos demais relatos, ele oferece uma hipótese explicativa complementar para a heterogeneidade de mudança cultural já identificada de forma consistente entre os entrevistados.

Entre os fatores que ajudam a explicar essa sedimentação incompleta, os relatos sugerem ao menos três barreiras interligadas. A primeira é de natureza cognitiva: lidar com metodologias colaborativas e com a possibilidade de erro exige um repertório de conhecimento que muitas unidades ainda não desenvolveram internamente, o que as mantém dependentes da mediação do laboratório. A segunda é de natureza cultural: a formação jurídica tradicional, orientada à previsibilidade e à aplicação de precedentes, não estimula, por si só, a experimentação como valor profissional, de modo que a prática de inovar continua associada a um espaço específico, e não a uma competência esperada de qualquer gestor. A terceira é de natureza estrutural: a ausência de incentivos formais, como indicadores de desempenho que reconheçam a adoção de práticas inovadoras pelas próprias unidades, reduz o estímulo para que essas unidades internalizem o método, preferindo delegá-lo ao laboratório sempre que uma nova demanda surge. Essas três barreiras, mais do que indicar resistência deliberada à mudança, sugerem que a difusão da inovação como competência autônoma depende de investimentos adicionais em capacitação, cultura profissional e desenho de incentivos, questão retomada nas considerações finais deste estudo.

Quadro 9 – Estágios de institucionalização aplicados ao InovaJus/TJGO (Tolbert; Zucker, 1996)

Estágio	Definição	Status no InovaJus/TJGO	Evidência
Habitualização	Comportamentos repetitivos formalizados em estrutura	Alcançado	Laboratório criado formalmente, com equipe, espaço físico e metodologia próprios, em funcionamento contínuo desde sua institucionalização.
Objetivação	Disseminação do consenso social sobre o valor da prática	Alcançado	Demanda espontânea por projetos, reconhecimento da alta gestão e ampla convergência entre os entrevistados quanto à legitimidade e utilidade do laboratório.
Sedimentação	Continuidade da prática por múltiplas gerações de membros, independente de atores específicos	Não alcançado	A inovação permanece dependente de patrocínio individual e da atuação direta do laboratório, não tendo sido incorporada como competência autônoma das demais unidades do tribunal.

Fonte: Elaborado pela autora.

A leitura conjunta desses três estágios reforça a conclusão central deste capítulo: o InovaJus/TJGO percorreu com êxito as duas primeiras etapas do processo de institucionalização, mas ainda não completou a passagem para a sedimentação, o que é consistente com a permanência da inovação como atribuição de uma unidade específica, e não como competência incorporada à gestão cotidiana do tribunal.

7.5 Síntese: retomando o problema de pesquisa

O problema de pesquisa que orienta este estudo indaga como se dá o processo de institucionalização do InovaJus, laboratório de inovação do Tribunal de Justiça de Goiás, e quais tensões emergem entre a conformidade formal às diretrizes do CNJ e a transformação substantiva das práticas de inovação.

Os achados discutidos neste capítulo permitem uma resposta preliminar a essa questão. No pilar regulativo, a institucionalização se manifesta sobretudo como legitimação formal, associada a um padrão de acoplamento frouxo entre norma e prática cotidiana. No pilar normativo, a institucionalização avançou de forma relevante, mas permanece parcialmente dependente de patrocínio individual, e não inteiramente absorvida como valor institucional autônomo da estrutura. No pilar cultural-cognitivo, o laboratório atingiu ampla legitimidade e reconhecimento, mas a prática da inovação segue concentrada na unidade que a promove, sem ter alcançado, ainda, sedimentação plena nas rotinas das demais áreas do tribunal.

Em conjunto, esses achados sugerem que a institucionalização do InovaJus/TJGO configura um processo avançado, porém incompleto: a conformidade formal com as diretrizes do CNJ foi amplamente alcançada, mas a transformação substantiva das práticas organizacionais, no sentido de uma inovação incorporada de forma autônoma pelas unidades do tribunal, permanece como horizonte a ser consolidado. Como sintetizou o Entrevistado 5, a mudança de mentalidade já ocorre, mas ainda “em alguns grupos mais próximos da inovação”, o que confirma que a institucionalização plena depende da difusão dessa mudança para além do círculo mais próximo do laboratório.

Para além desses diálogos específicos, os três autores, Scott, DiMaggio e Powell, Czarniawska, compartilham uma suposição comum: que a institucionalização é processo social dinâmico, mediado por atores, dependente de contexto. Este estudo reafirma essa premissa e a aprofunda ao demonstrar, empiricamente, que a sustentabilidade das práticas inovadoras no Judiciário depende de trabalho institucional permanente (Lawrence & Suddaby, 2006). O InovaJus/TJGO não opera como máquina que, uma vez acionada, se auto-sustenta; ele depende de lideranças específicas, de investimento contínuo em capacitação, de revisão periódica de seus símbolos e metodologias. Essa conclusão não invalidaria a teoria, mas a complementa: os mecanismos institucionais descritos por Scott, DiMaggio & Powell e

Czarniawska são necessários, mas não suficientes, para garantir a institucionalização plena. O que falta é atenção mais sistemática ao papel da agência humana contínua, não apenas como criadora inicial de instituições, mas como mantenedora ativa delas ao longo do tempo, especialmente em campos de alta normatividade como o Judiciário, onde a inércia institucional é particularmente forte.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de institucionalização do InovaJus/TJGO, laboratório de inovação do Tribunal de Justiça de Goiás, a partir das dimensões regulativa, normativa e cultural-cognitiva da institucionalização, identificando as tensões entre a conformidade formal à Política de Gestão da Inovação, instituída pelas Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023, e a transformação substantiva das práticas de inovação. O problema de pesquisa que orientou o estudo indagava como se dá o processo de institucionalização do InovaJus/TJGO e quais tensões emergem entre a conformidade formal às diretrizes do CNJ e a transformação substantiva das práticas de inovação. Os achados apresentados nas seções anteriores, organizados pelos três pilares institucionais de Scott (2014), respondem diretamente a esse objetivo e a essa questão de pesquisa, evidenciando tensões entre conformidade formal e transformação substantiva em graus distintos conforme a dimensão institucional analisada.

Antes de aprofundar essa síntese, cabe explicitar o atendimento de cada objetivo específico. Quanto ao OE1 (mapear o fluxo de processos e a estrutura organizacional do InovaJus/TJGO), foi possível reconstituir, a partir dos relatos do Bloco 1 das entrevistas, a trajetória da estrutura do laboratório e o fluxo típico de uma demanda, desde o primeiro contato até a entrega final. Quanto ao OE2 (identificar os elementos de resistência cultural-cognitiva), a Seção 7.4 demonstrou que a principal resistência não é a rejeição da inovação, mas a persistência da ideia de que inovar é responsabilidade exclusiva do laboratório, e não uma competência incorporada pelas demais unidades. Quanto ao OE3 (avaliar o grau de acoplamento entre normas formais e práticas cotidianas), a Seção 7.2 evidenciou um padrão de acoplamento frouxo, no qual as resoluções do CNJ legitimam a existência do laboratório sem determinar diretamente o conteúdo do trabalho realizado. Os três objetivos específicos foram, portanto, integralmente atendidos.

Em relação ao primeiro objetivo específico, voltado a mapear a estrutura organizacional e o fluxo de processos do InovaJus/TJGO a partir da percepção dos atores, os relatos indicam que o laboratório evoluiu de uma estrutura inicial pequena e dependente da busca ativa por demandas para um modelo consolidado, com equipe formada, metodologias próprias e fluxo de trabalho reconhecido pelas demais unidades do tribunal. A transição de um cenário em que o laboratório precisava ir atrás das dificuldades já conhecidas para um cenário de procura espontânea das unidades constitui, por si, um indicador relevante de consolidação institucional.

Quanto ao segundo objetivo específico, relativo à identificação de elementos de resistência cultural-cognitiva e aos valores que permeiam a prática da inovação no TJGO, os achados indicam que a mentalidade em relação à inovação avançou de forma real, mas gradual e desigual entre diferentes áreas do tribunal. O elemento de resistência mais consistente identificado entre os entrevistados não diz respeito à rejeição da inovação em si, mas à persistência da ideia de que inovar é responsabilidade do laboratório, e não uma competência a ser incorporada pela gestão cotidiana das demais unidades. Esse achado, presente de forma independente na maioria dos relatos, constitui a principal evidência empírica dos limites atuais da institucionalização cultural-cognitiva da inovação no TJGO.

O terceiro objetivo específico, voltado a avaliar o grau de acoplamento entre as normas formais de inovação e as práticas cotidianas dos atores do laboratório, encontrou respaldo direto nos relatos analisados no pilar regulativo. As Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023 funcionam, para a maior parte dos entrevistados, como fonte de legitimidade institucional, e não como referência efetivamente consultada na condução cotidiana do trabalho. Esse padrão caracteriza um caso claro de acoplamento frouxo entre estrutura formal e prática organizacional, no qual a conformidade com a norma nacional coexiste com um processo ativo de tradução institucional, pelo qual o laboratório desenvolve soluções específicas ao contexto do TJGO que não estão previstas nas resoluções.

Em conjunto, os três pilares evidenciam um processo de institucionalização avançado, mas incompleto. No plano regulativo, a conformidade formal está plenamente estabelecida, e a norma cumpre função legitimadora mesmo sem determinar o conteúdo do trabalho cotidiano. No plano normativo, o apoio institucional é reconhecido como decisivo, mas permanece parcialmente dependente de patrocínio pessoal de gestores específicos, o que representa uma fragilidade relevante para a

continuidade da política de inovação para além de determinadas gestões. No plano cultural-cognitivo, o laboratório alcançou ampla legitimidade e reconhecimento, mas a prática de inovar segue concentrada na unidade que a promove, sem ter alcançado, ainda, sedimentação plena nas rotinas das demais áreas do tribunal.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a literatura sobre institucionalização da inovação no setor público ao demonstrar, empiricamente, que os três pilares de Scott (2014) avançam em ritmos distintos dentro de uma mesma organização: a conformidade regulativa pode estar plenamente consolidada em um estágio em que a sedimentação cultural-cognitiva ainda está em curso. Essa defasagem entre pilares, mais do que uma limitação do caso estudado, parece ser uma característica esperada de processos de institucionalização em organizações de alta normatividade como o Poder Judiciário, e merece atenção em estudos futuros sobre outros laboratórios de inovação judicial.

A análise empírica permite, ainda, um diálogo sistemático com os autores centrais do referencial teórico, abrindo espaço para refinamentos e verificações de teses propostas pela teoria institucional clássica e contemporânea.

1. Scott (2014) e os Três Pilares: Confirmação com Defasagem

Quanto a Scott (2014) e seu modelo dos três pilares institucionais: a teoria propõe que a institucionalização efetiva ocorre quando normas, valores e significados se alinham de forma progressiva e reforçada mutuamente. Os achados desta pesquisa confirmam a relevância analítica dos três pilares como categorias de observação, mas revelam que eles não avançam necessariamente de forma sincronizada dentro de uma mesma organização. No InovaJus/TJGO, enquanto o pilar regulativo já cumpre plenamente sua função de legitimação formal (a estrutura existe e é reconhecida como legítima), o pilar normativo depende ainda de atores específicos (patrocínio pessoal de gestores), e o pilar cultural-cognitivo alcançou apenas a etapa de objetivação, não sedimentação. Essa defasagem é consistente com a interdependência entre os pilares apontada por Scott (2014), embora sua formulação possa ter subestimado a possibilidade de que contextos altamente normativos, como o Poder Judiciário, permitam a consolidação sólida de normas formais sem que valores e significados avancem no mesmo ritmo. Em outras palavras, a teoria é válida, mas a velocidade de mudança varia entre pilares, especialmente em campos onde a previsibilidade é valor fundamental.

2. DiMaggio e Powell (1983) e o Isomorfismo Institucional

Quanto a DiMaggio e Powell (1983) e o conceito de isomorfismo institucional: a teoria argumenta que organizações num mesmo campo adotam formas semelhantes em resposta a três mecanismos: coercitivo (lei), normativo (profissionalização) e mimético (imitação). No entanto, a pesquisa identificou um fenômeno adicional que DiMaggio e Powell não exploraram em detalhe: a capacidade de as organizações adotarem a forma (isomorfismo) sem adotarem o conteúdo (prática substantiva), configurando o que, a partir de Meyer e Rowan (1977), se entende por isomorfismo cerimonial. Um entrevistado alertou explicitamente para esse risco: que as oficinas, os post-its e as dinâmicas colaborativas fossem reproduzidas de forma esvaziada de sentido. Esse achado reforça a crítica contemporânea ao isomorfismo institucional, que reconhece não apenas a pressão por conformidade, mas também a possibilidade de que essa conformidade seja apenas simbólica. A contribuição empírica deste estudo, portanto, é demonstrar que o risco de isomorfismo cerimonial não é teórico, mas concreto: no Judiciário, ele se manifesta quando estruturas e símbolos de inovação são adotados para legitimar a organização perante atores externos (CNJ, sociedade, mídia), sem que as práticas de trabalho cotidianas se transformem de fato.

3. Czarniawska e Joerges (1996) e a Tradução Institucional

Quanto a Czarniawska e Joerges (1996) e o conceito de tradução institucional: a teoria propõe que ideias, normas e práticas não são replicadas fielmente entre contextos, mas traduzidas: reinterpretadas e adaptadas conforme as características locais. Os achados desta pesquisa confirmam essa tese de forma clara: as Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023 estabelecem diretrizes amplas sobre inovação, mas o InovaJus/TJGO as traduz em iniciativas específicas, design simplificado, acessibilidade, revisão de fluxos administrativos, que não estão explicitamente previstas nas normas. Esse achado confirma a leitura de Czarniawska e Joerges (1996): a tradução não é falha, mas mecanismo central pelo qual a mudança institucional ocorre. No entanto, a pesquisa também identifica que essa tradução é viabilizada não apenas por reinterpretação simbólica, mas por estruturas metodológicas concretas: as oficinas colaborativas funcionam como dispositivo através do qual a tradução acontece, permitindo que servidores das unidades demandantes participem ativamente da conversão de diretriz nacional em solução local. Essa contribuição refina a noção de Czarniawska ao mostrar que tradução institucional é facilitada quando existem mecanismos organizacionais que promovem

participação e cocriação, e não apenas quando atores interpretam ideias isoladamente.

Do ponto de vista prático, os achados apontam para a necessidade de mecanismos mais concretos e acionáveis de fortalecimento da institucionalização da inovação no TJGO e em tribunais de perfil semelhante. Em atenção ao caráter aplicado próprio de um mestrado profissional, esses caminhos são detalhados a seguir como uma proposta de intervenção institucional.

8.1 Proposta de intervenção: caminhos para o fortalecimento institucional do InovaJus

Como desdobramento prático deste estudo, apresenta-se a seguir uma proposta de intervenção estruturada em quatro eixos, que traduzem os achados teóricos em ações concretas para o TJGO.

a) Institucionalização do apoio à inovação, para além do patrocínio pessoal

Criação de um comitê permanente de governança da inovação, vinculado à Diretoria de Planejamento e Inovação, com composição rotativa e mandato formalmente definido, de modo que o apoio institucional não dependa exclusivamente da afinidade pessoal do gestor de turno com o tema. Recomenda-se, ainda, a inclusão de indicadores de adoção de práticas inovadoras nos instrumentos de avaliação de desempenho de gestores de unidade, incorporando a inovação como critério de gestão, e não apenas como iniciativa voluntária.

b) Disseminação da metodologia para além do laboratório

Criação de uma rede de embaixadores da inovação: servidores das próprias unidades finalísticas capacitados na metodologia do InovaJus, capazes de conduzir oficinas simplificadas sem depender exclusivamente da equipe do laboratório. Sugere-se, complementarmente, a inclusão de um módulo introdutório de metodologias colaborativas e design thinking nos treinamentos regulares de formação de gestores do tribunal.

c) Mecanismos de reconhecimento e incentivo

Instituição de um programa de reconhecimento periódico das unidades que incorporarem práticas de inovação em sua rotina, com divulgação institucional dos resultados, associando a inovação a ganho reputacional dentro da organização, e não apenas a uma atividade acessória.

d) Revisão periódica do propósito das práticas simbólicas

Estabelecimento de um ciclo de avaliação bienal das metodologias e símbolos do laboratório (oficinas, dinâmicas, materiais visuais), com o objetivo explícito de verificar se essas práticas ainda cumprem sua função original de fomentar a construção coletiva de soluções, evitando que se tornem reproduções esvaziadas de sentido.

Esses quatro eixos não esgotam as possibilidades de fortalecimento institucional do InovaJus, mas oferecem um ponto de partida concreto, alinhado aos achados empíricos deste estudo, para que a inovação avance da fase de objetivação para a de sedimentação plena no TJGO.

A viabilidade de implementação de cada eixo é sintetizada no Quadro 10, que indica responsável sugerido, prazo estimado, recursos necessários e o principal risco associado.

Quadro 10 – Viabilidade da proposta de intervenção

Eixo	Responsável sugerido	Prazo estimado	Recursos necessários	Risco principal
Comitê de governança da inovação	Presidência/DPI	6 meses	Reuniões periódicas de coordenação	Baixa adesão de desembargadores
Rede de embaixadores da inovação	InovaJus	12 meses	Um facilitador por unidade	Rotatividade de servidores capacitados
Programa de reconhecimento	Corregedoria/DPI	18 meses	Orçamento para premiação e divulgação	Percepção de favorecimento entre unidades
Revisão bienal dos símbolos e metodologias	InovaJus	24 meses	Uma semana de trabalho dedicada por ciclo	Burocratização do próprio processo de revisão

Fonte: Elaborado pela autora.

8.2 Limitações da pesquisa

As limitações da pesquisa decorrem da natureza qualitativa e do recorte institucional adotado, especialmente no que se refere ao número restrito de entrevistas e à dependência de documentos institucionais disponíveis, que podem não refletir integralmente práticas informais ou dinâmicas não registradas formalmente.

A posição institucional da pesquisadora como servidora do TJGO representa uma limitação potencial, exigindo reflexividade constante e distinção explícita entre o papel de servidora e o de pesquisadora na condução e análise das entrevistas.

Uma quarta limitação decorre do recorte de caso único, que privilegia a profundidade analítica em detrimento da possibilidade de generalização estatística dos achados para outros tribunais brasileiros. Embora não seja objetivo de uma

pesquisa qualitativa de caso único buscar generalização dos resultados, seus achados admitem generalização analítica (Yin, 2018): os resultados aqui discutidos são transferíveis, com razoável plausibilidade, para laboratórios de inovação em tribunais estaduais de médio porte com características estruturais semelhantes às do TJGO, isto é, cortes com estrutura administrativa consolidada, mas sem a capilaridade e os recursos de tribunais de grande porte. A transferência dos achados para tribunais superiores ou para órgãos do Poder Executivo requer cautela adicional, especialmente no que se refere ao pilar regulativo, dado que o arcabouço normativo que incide sobre esses laboratórios é distinto do arcabouço específico do CNJ analisado neste estudo.

Uma quinta limitação refere-se ao critério de seleção dos participantes, restrito a membros com maior tempo de experiência no laboratório desde sua fundação. Essa escolha privilegiou a profundidade histórica do relato, mas não incluiu servidores incorporados mais recentemente ao InovaJus, cuja perspectiva sobre o estágio atual do laboratório, com menor viés de memória institucional, poderia enriquecer a análise. Essa ausência é reconhecida como limitação da amostra e constitui uma lacuna a ser explorada em pesquisas futuras.

Essas limitações são reconhecidas, mas não comprometem a análise, uma vez que o foco do estudo é a institucionalização formal e prática de um laboratório de inovação em contexto altamente regulado, processo passível de análise por meio de documentos e percepções organizacionais.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre laboratórios de inovação de diferentes tribunais brasileiros, de modo a verificar se a defasagem entre os três pilares institucionais identificada neste estudo se repete em outros contextos organizacionais. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de pesquisas longitudinais capazes de acompanhar a evolução da institucionalização da inovação judicial ao longo do tempo, avaliando se o estágio de objetivação hoje observado no InovaJus/TJGO avança, de fato, para uma sedimentação plena nas rotinas organizacionais das unidades do tribunal.

Por fim, os achados desta pesquisa reforçam que a institucionalização da inovação no Poder Judiciário não deve ser compreendida como um evento concluído, mas como um processo contínuo, dependente da articulação permanente entre estruturas formais, apoio institucional e mudança cultural. O InovaJus/TJGO representa um caso relevante desse processo em curso: uma experiência que já

demonstrou resultados concretos e legitimidade consolidada, mas cuja institucionalização plena depende, ainda, de que a inovação deixe de ser vista como atribuição de uma unidade específica e passe a integrar, de forma autônoma, a cultura de gestão de todo o tribunal. Nesse sentido, a revisão periódica do propósito das práticas simbólicas do laboratório, proposta como um dos eixos de intervenção deste estudo, é condição necessária para que a inovação não se esvazie de sentido ao longo do tempo, reforçando o caráter contínuo, e não concluído, desse processo de institucionalização.

REFERÊNCIAS

- ALFORD, John; HUGHES, Owen. Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, Thousand Oaks, v. 46, n. 2, p. 130–148, 2016.
- ANSELL, Christopher K.; TORFING, Jacob. *Public governance as co-creation: a strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
- BARCELOS, Carlos Eduardo. *Capacidades estatais e inovação no setor público brasileiro*. Brasília: ENAP, 2022.
- BASON, Christian. *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. 2. ed. Bristol: Policy Press, 2018.
- BATTILANA, Julie; D'AUNNO, Thomas. Institutional work and the paradox of embedded agency. In: LAWRENCE, Thomas B.; SUDDABY, Roy; LECA, Bernard (org.). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 31–58.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2014.
- BONIFÁCIO, Ivan Gomes. *Laboratórios de inovação no Poder Judiciário brasileiro: resultados e perspectivas*. 2024. Dissertação (Mestrado em Governança e Inovação em Políticas Públicas) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 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, DF: CNJ, 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 521, de 18 de setembro de 2023. Altera a Resolução CNJ nº 395/2021, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, para criar o Encontro Nacional de Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário e o Prêmio Inovação do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça; Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Laboratórios de inovação do Poder Judiciário: diagnóstico sobre as formas de atuação*. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/08/reatorio-laboratorio-inovacao-pj-diagnostico-formas-atuacao.pdf>. Acesso em: 21 set. 2026.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: Sage, 2021.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, London, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. *Inovação no setor público: avanços e desafios no Brasil*. Brasília: IPEA, 2019.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: ENAP, 2017.

CHAUSSE, Raquel Wanderley da Cunha. *Laboratórios de inovação no Poder Judiciário: mapeamento da criação dos laboratórios à luz da Resolução nº 395 do Conselho Nacional de Justiça*. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, DF, 2023.

CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda; LUNARDI, Fabrício Castagna. *Controle externo da administração pública e inovação judicial*. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

CREED, W. E. Douglas; DEJORDY, Rich; LOK, Jaco. Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 53, n. 6, p. 1336–1364, 2010.

CRIADO, J. Ignacio; DIAS, Tiago; SANO, Hironobu. *i-Labs e Administração Pública: inovação pública e o futuro do setor público*. In: *Enciclopédia Global de Administração Pública, Políticas Públicas e Governança*. [S.l.]: Springer, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3955-1. Acesso em: 6 mar. 2026.

CZARNIAWSKA, Barbara; JOERGES, Bernward. Travels of ideas. In: CZARNIAWSKA, Barbara; SEVÓN, Guje (org.). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter, 1996. p. 13–48.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *The Sage handbook of qualitative research*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

DESERTI, Alessandro; RIZZO, Francesca. Design and the wicked problems of public sector innovation. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, v. 1, n. 1, p. 68–78, 2014.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Washington, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. Introduction. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (org.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 1–38.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. *Inovação em sistemas e políticas públicas*. Palhoça: Unisul, 2019.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Catálogo de inovação no setor público*. Brasília: ENAP, 2023.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Penso, 2009.

GREENWOOD, Royston et al. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. 2. ed. London: Sage, 2017.

HIRSCH, Paul M.; LOUNSBURY, Michael. Toward a more critical institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, Thousand Oaks, v. 24, n. 1, p. 8–14, 2015.

KOTTER, John P. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KVALE, Steinar; BRINKMANN, Svend. *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

LAWRENCE, Thomas B.; SUDDABY, Roy. Institutions and institutional work. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (org.). *The Sage handbook of organization studies*. 2. ed. London: Sage, 2006. p. 215–254.

LEWIN, Kurt. *Field theory in social science*. New York: Harper & Row, 1951.

LUNARDI, Fabrício Castagna. *Inovação judicial: fundamentos teóricos e aplicações práticas*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

MARQUEZ, Clécio Silva; CAMILLIS, Patrícia Kinast de. Implantação do planejamento estratégico e resistência à mudança: o caso do poder judiciário do estado de Goiás no âmbito do primeiro grau. In: SOUSA, Pedro Henrique Rodrigues de; COSTA FILHO, Bento Alves da; BRITO, Hérica Landi de; FERNANDES, Luiz Carlos do Carmo; CAMILLIS, Patrícia Kinast de (Orgs.). *Temas essenciais em gestão: tecnologias, pessoas e mercados*. Goiânia: UNIALFA, 2024. p. 39-66.

MESSIAS, Gabriel Soares; ALMEIDA, Lia de Azevedo. Judiciário como prestador de serviços públicos: desafios para a participação social e inovação no sistema judiciário. *Revista Estudos Institucionais*, v. 12, n. 1, p. 393-412, 2026. DOI: <https://doi.org/10.21783/rei.v12i1.905>.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

MICELOTTA, Evelyn; LOUNSBURY, Michael; GREENWOOD, Royston. Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 43, n. 6, p. 1885–1910, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOORE, Mark H. *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MULGAN, Geoff. *The science of public innovation: How to design, test, and scale new solutions*. Bristol: Policy Press, 2020.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Innovation capacity in courts: a theoretical framework and research agenda. *Business and Management Studies*, v. 9, n. 2, 2023.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Factors associated with innovation capacity in courts. *BAR – Brazilian Administration Review*, v. 21, n. 3, e230061, 2024. DOI: 10.1590/1807-7692bar2024230061.

OSBORNE, Stephen P. *Public service logic: Creating value for public service users, citizens and society through public service delivery*. London: Routledge, 2021.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative research & evaluation methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

PEIXOTO, J. M.; GOMES, A. S. *Futuros possíveis de processos de inovação para o Poder Judiciário a partir de experiências formativas*. In: Digital Government Research Conference (dg.o). 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.59490/dgo.2025.926>. Acesso em: 6 mar. 2026.

PIERSON, Paul. Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, Cambridge, v. 94, n. 2, p. 251–267, 2000.

RØVIK, Kjell Arne. From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, London, v. 32, n. 5, p. 631–653, 2011.

SANO, Hironobu. *Laboratórios de inovação no setor público: características e desafios para sua implementação*. Brasília: ENAP, 2020.

SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

SECCHI, Leonardo. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

SELZNICK, Philip. *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. Berkeley: University of California Press, 1949.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SUSSKIND, Richard. *Online courts and the future of justice*. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Inovação na administração pública federal*. Brasília: TCU, 2022.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William; LOUNSBURY, Michael. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TJGO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Decreto Judiciário nº 391/2020. Institui o Laboratório de Inovação e Inteligência para o alcance da Estratégia Nacional e Institucional do Poder Judiciário Goiano. Diário da Justiça Eletrônico, Goiânia, ed. 2934, Suplemento, Seção I, 19 fev. 2020. Disponível em: https://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/sge/DEC_391_2020.pdf. Acesso em: 19 set. 2026.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (org.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p. 175–190.

TORFING, Jacob. Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, Abingdon, v. 21, n. 1, p. 1–11, 2019. DOI: 10.1080/14719037.2018.1430248.

TORFING, Jacob; TRIANTAFILLOU, Peter. Governing intentional change: The politics of public innovation. *Public Administration*, Oxford, v. 95, n. 2, p. 327–341, 2017.

YIN, Robert K. *Case study research and applications: Design and methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

ZIETSMA, Charlene; LAWRENCE, Thomas B. Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 55, n. 2, p. 189–221, 2010. DOI: 10.2189/asqu.2010.55.2.189.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

InovaJus/TJGO – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Critério de seleção: membros do laboratório desde a fundação ou com maior tempo de experiência no InovaJus/TJGO.

Duração estimada: 60 a 90 minutos | Aplicação: remota (Teams ou similar) | Gravação mediante consentimento

Bloco 1 – Memória e Gênese (Contexto Histórico)

Objetivo: Compreender a transição do estado anterior à criação do laboratório e recuperar a memória institucional do processo, mapeando a estrutura e o fluxo operacional do InovaJus durante o período de atuação dos entrevistados.

1. Como era o cenário de inovação no TJGO antes da criação do InovaJus? Me dê um exemplo de como as coisas funcionavam na época.

2. Você esteve presente no início do laboratório. Me conta como foi esse começo: qual era a principal motivação percebida: uma necessidade real de mudança ou o cumprimento das metas do CNJ? Você se lembra de algum episódio ou conversa que ilustre isso?

3. Quem foram as pessoas ou grupos que mais impulsionaram a criação do InovaJus? O que elas tinham em comum? Você pode me dar um exemplo de como atuaram?

4. Quais foram os maiores desafios para “tirar o laboratório do papel” nos primeiros meses? Me dê um exemplo concreto de algo que quase não funcionou, e como foi superado.

4a. Como era a estrutura do InovaJus durante o período em que você atuou nele? Quantas pessoas compunham a equipe, quais eram as funções e como se organizavam internamente? Me descreva o fluxo de um projeto ou demanda típica, desde a ideia inicial até a entrega final, para que eu entenda como a inovação se operacionalizava na prática.

4b. Durante o seu período no laboratório, quem procurava o InovaJus? A demanda chegava espontaneamente pelos setores do tribunal, partia da Presidência

ou vinha de diretrizes do CNJ? Me dê um exemplo de como uma demanda chegava até o laboratório e como ela se transformava em um projeto de fato.

Bloco 2 – Dimensão Regulativa (Normas, Resoluções do CNJ, Estrutura Formal)

Objetivo: Analisar como as resoluções formais moldam o comportamento organizacional e o que fica além delas.

5. Como você percebe a influência das Resoluções CNJ nº 395/2021 e nº 521/2023 no cotidiano do laboratório? Você consegue me dar um exemplo de como uma dessas resoluções mudou (ou não mudou) algo concreto no dia a dia?

6. Como você avalia a relação entre o que as normas de inovação estabelecem e as condições efetivamente disponíveis no tribunal para operacionalizá-las? Você consegue me dar um exemplo concreto dessa relação no cotidiano do laboratório?

7. O que o InovaJus faz na prática que as resoluções do CNJ não cobrem diretamente, e como isso surgiu? Você consegue me dar um exemplo?

Bloco 3 – Dimensão Normativa (Valores, Expectativas Profissionais, Liderança e Legitimação)

Objetivo: Investigar expectativas profissionais, valores compartilhados, conflitos entre lógicas institucionais e o papel da liderança na sustentação da inovação.

8. Como você define o papel do InovaJus dentro do tribunal hoje, órgão estratégico ou unidade isolada?

9. Existe cobrança ou expectativa dos pares e da liderança para que o laboratório apresente resultados? Me conte como isso se manifesta na prática: tem alguma situação que você vivenciou que mostre isso bem?

10. Você já viveu um momento de conflito entre o que o InovaJus queria fazer e o que o tribunal permitia ou esperava? Como foi resolvido? O que esse episódio revelou sobre a cultura do tribunal?

10a. Como funcionava a colaboração entre o InovaJus e os demais setores do tribunal durante o seu período no laboratório? As pessoas procuravam o laboratório espontaneamente, ou era preciso “empurrar” as iniciativas para dentro das unidades?

Me dê um exemplo de uma parceria que deu certo, e de uma que não funcionou, para que eu entenda como a colaboração acontecia na prática.

11. Como você avalia o papel da alta gestão (Presidência e Desembargadores) na legitimação do laboratório? O apoio que você percebe é institucional, incorporado à estrutura do tribunal, ou depende da afinidade pessoal do gestor de turno com o tema da inovação?

Bloco 4 – Dimensão Cultural-Cognitiva (Significados Compartilhados, Rotinas Mentais, Resistências Implícitas)

Objetivo: Captar a internalização profunda da inovação e as transformações simbólicas no cotidiano organizacional.

12. Você percebe que a mentalidade dos servidores mudou em relação à inovação, ou ela ainda é vista como algo estranho à cultura jurídica? Me dê um exemplo de um momento em que você sentiu essa tensão, ou essa mudança.

13. Quais são os símbolos ou “modos de fazer” do InovaJus que você considera que já fazem parte da identidade do TJGO? Me conta um que para você é o mais significativo, e por quê.

14. Se você comparar o InovaJus do primeiro dia com o de hoje, qual seria a maior mudança na cultura interna? Me descreva como essa mudança aconteceu na prática: tem um momento marcante que você lembra? E como essa mudança foi aprendida e difundida entre as pessoas? Teve algum treinamento, roda de conversa, evento ou iniciativa que marcou essa virada cultural?

15. Tem algo que o laboratório tenta fazer, um valor, uma prática, uma forma de trabalhar, que ainda não conseguiu se instalar de verdade no TJGO? Por que você acha que isso resiste?

16. No mundo jurídico, o erro é evitado e, muitas vezes, punido. No InovaJus, a experimentação e o “errar rápido para aprender” são valores centrais. Como o tribunal lida com esse choque de lógicas? Você já viu algum projeto ser barrado ou esvaziado por medo do risco jurídico ou institucional?

Bloco 5 – Tensões entre Conformidade Formal e Transformação Substantiva (Acoplamento e Grau de Institucionalização)

Objetivo: Explorar as tensões entre conformidade formal e transformação substantiva, e o grau de consolidação da inovação.

17. Na sua percepção, o que o InovaJus faz na prática é diferente do que está escrito nos documentos, normas e relatórios institucionais? Me dê um exemplo dessa diferença.

18. Se o InovaJus deixasse de existir amanhã, o que mudaria concretamente no TJGO? E o que continuaria exatamente igual? Por quê?

19. O que precisaria mudar para que a inovação se tornasse realmente parte do dia a dia do tribunal, e não dependesse de pessoas específicas ou de momentos favoráveis?

20. Tem algo que você gostaria de ter dito e que ainda não falamos? Algum aspecto da experiência do InovaJus que você considera importante para entender como a inovação funciona aqui?

Quadro A1 – Matriz de amarração do roteiro de entrevista

Pergunta	Objetivo Específico	Pilar de Scott (2014)	Conceito-âncora	Bloco
Q1–Q4, Q4a, Q4b	OE1	Contexto histórico	Memória institucional / gênese	Bloco 1
Q5–Q7	OE1	Regulativo	Isomorfismo / acoplamento frouxo	Bloco 2
Q8–Q11, Q10a	OE2	Normativo	Valores, legitimação, liderança, path dependence	Bloco 3
Q12– Q16	OE2	Cultural-cognitivo	Significados, resistência, lógicas institucionais	Bloco 4
Q6, Q17– Q20	OE3	Todos os três pilares	Acoplamento frouxo / sedimentação / tradução institucional	Bloco 5

Fonte: Elaborado pela autora com base em Scott (2014) e Patton (2015).

APÊNDICE B – Codebook da codificação temática

O quadro a seguir apresenta os vinte e dois códigos analíticos utilizados na codificação temática das oito entrevistas, organizados pelos três pilares institucionais de Scott (2014), com a respectiva definição operacional aplicada durante a análise.

Pilar	Código	Nome do Código	Definição Operacional
Regulativo	REG01	Norma como legitimação/fundamento (não manual operacional)	A resolução do CNJ é percebida como fonte de legitimidade institucional para o laboratório, mas não como referência consultada na rotina de trabalho.
Regulativo	REG02	Cotidiano guiado pela demanda local, não pela norma	A condução das oficinas e projetos é determinada pelas necessidades concretas das unidades, não pela leitura literal da resolução.
Regulativo	REG03	Lacuna entre exigência normativa e capacidade institucional	A norma estabelece diretrizes, mas sua efetivação esbarra em limitações de tempo, pessoal, agenda das unidades e cultura organizacional.
Regulativo	REG04	Prática que extrapola a norma (iniciativas locais não prescritas)	Iniciativas concretas do InovaJus (linguagem simples, PDTIC, acessibilidade etc.) que não estão previstas nas resoluções do CNJ.
Regulativo	REG05	Norma caracterizada como “soft law”/instrumento jurídico-formal	Enquadramento explícito e técnico-jurídico da resolução como norma de força vinculante relativa, distinta de lei.
Regulativo	REG06	Norma como instrumento de conquista de estrutura/equipe própria	A resolução é lida principalmente como alavanca para obtenção de corpo funcional e recursos dedicados ao laboratório.
Normativo	NOR01	InovaJus como unidade estratégica transversal	O laboratório é definido como unidade estratégica por atuar de forma transversal a diferentes áreas do tribunal.
Normativo	NOR02	InovaJus em posição intermediária/ainda em consolidação	Reconhecimento do potencial estratégico do laboratório, mas com ressalva de que essa posição ainda não está plenamente consolidada.
Normativo	NOR03	Cobrança por resultados existe, mas com dificuldade de medir efeitos intangíveis	Existe expectativa legítima de entregas, mas resultados culturais/relacionais são difíceis de mensurar quantitativamente.
Normativo	NOR04	Conflito institucional tratado como “ajuste”/“modulação”, não bloqueio	Situações em que propostas do laboratório são adaptadas por avaliação jurídica/administrativa, sem caracterizar bloqueio explícito.
Normativo	NOR05	Relato concreto de projeto bloqueado/arquivado pela alta administração	Evidência nomeada e específica de um projeto efetivamente interrompido por decisão da alta gestão.

Pilar	Código	Nome do Código	Definição Operacional
Normativo	NOR06	Colaboração intersetorial baseada em escuta, não imposição	O laboratório se aproxima das unidades por meio de diálogo e escuta, não impondo soluções prontas.
Normativo	NOR07	Colaboração variável conforme abertura/liderança da unidade local	O grau de engajamento das unidades no trabalho do laboratório depende da postura do gestor local.
Normativo	NOR08	Apoio da alta gestão como fundamental/decisivo	Reconhecimento de que o apoio da Presidência/alta administração é condição necessária para o funcionamento do laboratório.
Normativo	NOR09	Apoio institucional distinto de patrocínio individual/pessoal	Distinção entre apoio institucionalizado (estrutura, recursos) e apoio dependente da afinidade pessoal do gestor de turno com o tema.
Cultural-Cognitivo	CULT01	Mudança de mentalidade percebida, mas gradual/desigual	Reconhecimento de avanço cultural em relação à inovação, mas com ritmo desigual entre diferentes áreas do tribunal.
Cultural-Cognitivo	CULT02	Símbolos do laboratório: oficinas, post-its, escuta, construção coletiva	Elementos concretos identificados como símbolos da identidade do InovaJus.
Cultural-Cognitivo	CULT03	Risco de cerimonialização dos símbolos	Alerta de que os símbolos visuais podem ser reproduzidos esvaziados de sua função original.
Cultural-Cognitivo	CULT04	Trajetória de credibilidade crescente (demanda espontânea)	Evolução de um cenário em que o laboratório buscava demandas para outro em que as unidades procuram o laboratório espontaneamente.
Cultural-Cognitivo	CULT05	Inovação ainda vista como responsabilidade do laboratório, não da gestão cotidiana	Achado mais convergente da codificação: a inovação não foi incorporada como competência autônoma das unidades.
Cultural-Cognitivo	CULT06	Tensão entre lógica de experimentação/erro e lógica jurídica de previsibilidade	Reconhecimento da coexistência de duas racionalidades institucionais, descrita como equilíbrio administrável.
Cultural-Cognitivo	CULT07	Recorte geracional/etário como fator cultural-cognitivo	Associação entre abertura à inovação e faixa etária/geração dos servidores.

APÊNDICE C – Matriz de codificação e tabela de frequência

A matriz a seguir apresenta os 92 trechos codificados nas oito entrevistas, relacionando cada excerto literal ao entrevistado, ao pilar institucional, à pergunta de origem e ao código atribuído, conforme o codebook do Apêndice B.

Entrevistado	Pilar	Pergunta	Código	Trecho Literal
Entrevistado 1	Regulativo	Q5	REG01	Eu vejo essas resoluções muito mais como instrumentos de institucionalização da inovação do que propriamente como normas que orientam o trabalho cotidiano do laboratório.
Entrevistado 1	Regulativo	Q7	REG02	As resoluções estabelecem princípios. Elas não dizem quais problemas cada tribunal deve resolver. Quem define isso é a própria organização.
Entrevistado 1	Regulativo	Q6	REG03	Mas elas não criam, automaticamente, capacidade institucional. Uma resolução pode estabelecer que o tribunal desenvolva práticas inovadoras, mas isso exige pessoas capacitadas, disponibilidade de tempo, apoio das lideranças, recursos e, principalmente, mudança de cultura.
Entrevistado 1	Regulativo	Q7	REG04	No caso do TJGO, muitas iniciativas surgiram de demandas concretas das unidades[...] apoiar a construção de um plano institucional, facilitar discussões envolvendo diferentes áreas ou desenvolver projetos relacionados à melhoria da prestação jurisdicional.
Entrevistado 1	Normativo	Q8	NOR01	Eu o considero uma unidade estratégica. Não apenas porque está formalmente inserido na estrutura organizacional, mas porque atua em temas que atravessam diferentes áreas da instituição.
Entrevistado 1	Normativo	Q9	NOR03	Existe uma transformação cultural que é muito mais difícil de mensurar.
Entrevistado 1	Normativo	Q10	NOR04	Quando essas propostas chegavam às instâncias decisórias, era necessário avaliar impactos institucionais, riscos jurídicos, viabilidade administrativa e alinhamento estratégico. Nem todas avançavam.
Entrevistado 1	Normativo	Q10a	NOR06	Ele não chegava às unidades impondo soluções. Chegava propondo diálogo.
Entrevistado 1	Normativo	Q11	NOR08	Fundamental. Nenhum processo de inovação institucional se consolida sem apoio da alta administração.
Entrevistado 1	Cultural-Cognitivo	Q12	CULT01	Sim, eu percebo uma mudança, embora ela aconteça de forma gradual e em ritmos diferentes dentro da organização.
Entrevistado 1	Cultural-Cognitivo	Q13	CULT02	As oficinas colaborativas, as metodologias participativas, o uso de ferramentas visuais, os momentos de escuta[...] tudo isso representa uma maneira diferente de enfrentar problemas organizacionais.
Entrevistado 1	Cultural-Cognitivo	Q14	CULT04	Com o desenvolvimento dos primeiros projetos, o laboratório passou a construir credibilidade[...] outras áreas também passassem a procurar o InovaJus.
Entrevistado 1	Cultural-Cognitivo	Q15	CULT05	Acredito que o maior desafio ainda seja fazer com que a inovação deixe de ser percebida como responsabilidade de uma unidade específica e passe a fazer parte da cultura gerencial de toda a organização.
Entrevistado 1	Cultural-Cognitivo	Q16	CULT06	Essas duas perspectivas não são incompatíveis. Mas elas exigem equilíbrio.
Entrevistado 2	Regulativo	Q5	REG01	Eu vejo essas resoluções muito mais como um direcionamento estratégico do que como um manual de execução do trabalho.
Entrevistado 2	Regulativo	Q5	REG02	Na prática, quem estava desenvolvendo um projeto não ficava consultando a resolução para decidir como conduzir uma oficina ou elaborar uma entrega.

Entrevistado	Pilar	Pergunta	Código	Trecho Literal
Entrevistado 2	Regulativo	Q6	REG03	Lembro de situações em que foi necessário adaptar cronogramas porque determinada unidade não conseguia liberar todos os participantes nas datas inicialmente previstas.
Entrevistado 2	Regulativo	Q7	REG04	Em um momento estava facilitando discussões relacionadas à tecnologia. Em outro, apoiando revisão de fluxos administrativos. Em outro, contribuindo para projetos de Linguagem Simples ou construção de normativos.
Entrevistado 2	Normativo	Q8	NOR01	Eu sempre o enxerguei como uma unidade estratégica[...] conseguia atuar de forma transversal.
Entrevistado 2	Normativo	Q9	NOR03	Como medir, por exemplo, que diferentes áreas passaram a dialogar melhor depois de um projeto? Isso também é resultado, embora seja mais difícil de demonstrar.
Entrevistado 2	Normativo	Q10	NOR04	Às vezes a administração tinha uma necessidade institucional muito clara, vinculada a um prazo ou a uma entrega específica. Nessas situações, o espaço para alterar completamente o rumo do projeto acabava sendo menor.
Entrevistado 2	Normativo	Q10a	NOR06	Não chegava dizendo o que deveria ser feito. Chegava perguntando como funcionava aquele processo, quais eram as dificuldades e quem deveria participar da discussão.
Entrevistado 2	Normativo	Q11	NOR08	Acho que foi decisivo. Sem apoio institucional, dificilmente o laboratório teria conseguido desenvolver projetos envolvendo tantas áreas diferentes.
Entrevistado 2	Cultural-Cognitivo	Q12	CULT01	Percebo, mas acho que essa mudança aconteceu de forma muito desigual.
Entrevistado 2	Cultural-Cognitivo	Q13	CULT02	A primeira coisa que me vem à cabeça são as oficinas[...] É a maneira como ela acontece.
Entrevistado 2	Cultural-Cognitivo	Q14	CULT04	As próprias unidades começaram a relatar experiências positivas[...] o laboratório começou a ser lembrado quando surgiam novos desafios.
Entrevistado 2	Cultural-Cognitivo	Q15	CULT05	Ainda existe uma tendência de enxergar o laboratório como o responsável pela inovação.
Entrevistado 2	Cultural-Cognitivo	Q16	CULT06	O laboratório nunca propôs substituir os mecanismos tradicionais de decisão. Ele oferecia instrumentos para que essas decisões fossem mais bem fundamentadas.
Entrevistado 3	Regulativo	Q5	REG01	Elas apareciam muito mais como um fundamento do que como um roteiro de trabalho.
Entrevistado 3	Regulativo	Q6	REG03	Acontecia de precisarmos remarcar oficinas porque algum gestor ou equipe não conseguia participar naquela data, ou adaptar metodologias para caber no tempo disponível.
Entrevistado 3	Regulativo	Q7	REG04	O laboratório apoiava desde revisão de processos administrativos até construção de normativos, planejamento estratégico, oficinas para elaboração de planos, iniciativas de Linguagem Simples[...]
Entrevistado 3	Normativo	Q8	NOR02	Então eu diria que era uma unidade estratégica, mas ainda em processo de consolidação.
Entrevistado 3	Normativo	Q10	NOR04	Algumas propostas construídas durante as oficinas acabaram sendo ajustadas posteriormente por questões jurídicas, administrativas ou estratégicas.
Entrevistado 3	Normativo	Q10a	NOR07	Algumas unidades participavam menos, outras tinham dificuldade para manter representantes durante todas as etapas.
Entrevistado 3	Normativo	Q11	NOR08	Eu considero que o apoio da alta gestão foi fundamental.
Entrevistado 3	Cultural-Cognitivo	Q12	CULT01	Sim, mas acredito que essa mudança aconteceu de forma gradual e ainda está em construção.

Entrevistado	Pilar	Pergunta	Código	Trecho Literal
Entrevistado 3	Cultural-Cognitivo	Q13	CULT02	Acho que o principal símbolo são as oficinas colaborativas[...] os post-its, dos quadros e das dinâmicas.
Entrevistado 3	Cultural-Cognitivo	Q15	CULT05	Ainda existe uma expectativa de que o InovaJus seja o responsável por inovar.
Entrevistado 3	Cultural-Cognitivo	Q16	CULT06	O InovaJus nunca propôs abandonar os procedimentos institucionais. A proposta sempre foi encontrar formas melhores de construir soluções dentro desses limites.
Entrevistado 4	Regulativo	Q5	REG01	Na minha visão, o maior efeito foi político e institucional. As normas fortaleceram a posição do laboratório perante o Tribunal.
Entrevistado 4	Regulativo	Q6	REG03	Muitas áreas trabalham com equipes reduzidas e prioridades muito bem definidas. Em alguns momentos era difícil até conseguir reunir todos os participantes de uma oficina.
Entrevistado 4	Regulativo	Q7	REG04	O InovaJus apoiava projetos relacionados à revisão de processos, construção de fluxos, planejamento institucional, linguagem simples, regulamentações internas.
Entrevistado 4	Normativo	Q8	NOR02	Eu diria que ele ocupa uma posição intermediária. Formalmente é uma unidade estratégica. Na prática, isso depende muito do momento institucional e do apoio recebido pela administração.
Entrevistado 4	Normativo	Q10	NOR04	Algumas já chegavam com decisões praticamente tomadas[...] a oficina acabava funcionando mais como um espaço de aperfeiçoamento do que de construção efetivamente aberta.
Entrevistado 4	Normativo	Q10a	NOR07	A colaboração dependia muito das lideranças. Quando o gestor acreditava no projeto, a equipe participava com mais interesse.
Entrevistado 4	Normativo	Q11	NOR09	Quanto mais uma iniciativa depende exclusivamente do apoio da gestão de determinado momento, maior é o risco de perder força quando as prioridades mudam.
Entrevistado 4	Cultural-Cognitivo	Q12	CULT01	Mudou, mas menos do que às vezes parece quando olhamos apenas para os projetos do laboratório[...] esse grupo ainda representa uma parcela pequena da instituição.
Entrevistado 4	Cultural-Cognitivo	Q13	CULT03	Acho que existe um risco quando esses elementos [post-its, dinâmicas] acabam sendo mais lembrados do que a finalidade do trabalho.
Entrevistado 4	Cultural-Cognitivo	Q15	CULT05	Acredito que uma das dificuldades é transformar a inovação em uma prática contínua, e não apenas em momentos específicos, como oficinas ou projetos pontuais.
Entrevistado 4	Cultural-Cognitivo	Q16	CULT06	Na prática, normalmente prevalece a lógica institucional.
Entrevistado 5	Regulativo	Q5	REG01	Acredito que elas influenciam mais no nível institucional do que na execução dos projetos propriamente dita.
Entrevistado 5	Regulativo	Q6	REG03	Muitas pessoas tinham dificuldade para se dedicar integralmente às atividades porque continuavam responsáveis pelas demandas da rotina.
Entrevistado 5	Regulativo	Q7	REG04	Praticamente todos os projetos surgiam de problemas concretos do Tribunal[...] o conteúdo das oficinas era totalmente voltado para a realidade das unidades participantes.
Entrevistado 5	Normativo	Q8	NOR01	Na minha percepção, é uma unidade estratégica.
Entrevistado 5	Normativo	Q10	NOR04	Algumas ideias discutidas durante as oficinas acabavam sendo ajustadas depois por questões administrativas ou jurídicas.
Entrevistado 5	Normativo	Q10a	NOR06	A equipe do laboratório tinha uma postura de escuta e procurava entender a realidade da unidade antes de sugerir qualquer metodologia.
Entrevistado 5	Normativo	Q11	NOR09	Acredito que a inovação não pode depender apenas da administração superior. As próprias unidades também precisam assumir responsabilidade pelas melhorias dos seus processos.

Entrevistado	Pilar	Pergunta	Código	Trecho Literal
Entrevistado 5	Cultural-Cognitivo	Q12	CULT01	Eu acho que houve uma mudança, mas ela ainda acontece em alguns grupos mais próximos da inovação.
Entrevistado 5	Cultural-Cognitivo	Q13	CULT02	O uso de post-its, a construção coletiva, as dinâmicas em grupo, a ideia de colocar pessoas de áreas diferentes para pensar juntas.
Entrevistado 5	Cultural-Cognitivo	Q16	CULT06	Inovação exige abertura para testar, errar, aprender e mudar. Às vezes essas duas lógicas entram em conflito.
Entrevistado 6	Regulativo	Q5	REG05	As resoluções 395 e 521 são consideradas "soft law": normas relevantes e vinculantes em certo grau, mas diferentes de leis.
Entrevistado 6	Regulativo	Q7	REG04	Exemplos práticos de inovação que vão além das resoluções incluem práticas de sustentabilidade, práticas de acessibilidade, design simplificado e linguagem simples.
Entrevistado 6	Normativo	Q8	NOR01	O laboratório é uma unidade estratégica porque se conecta às resoluções, recomendações e portarias do CNJ e porque funciona como espaço de passagem de ideias, práticas e discussões.
Entrevistado 6	Normativo	Q10	NOR04	Não cheguei a visualizar um conflito direto que bloqueasse projetos.
Entrevistado 6	Normativo	Q10a	NOR06	Por isso, a unidade precisa ser muito comunicada e muito conectada com todas as outras áreas, com entrada e saída contínua de informação.
Entrevistado 6	Normativo	Q11	NOR09	Existe uma distinção entre apoio institucional e patrocínio individual[...] patrocinadores individuais que são indivíduos militantes de certas causas.
Entrevistado 6	Cultural-Cognitivo	Q12	CULT01	A visão sobre inovação é totalmente aceita hoje.
Entrevistado 6	Cultural-Cognitivo	Q12	CULT07	É um embate que acontece no nível cultural e geracional. Gerações mais antigas carregam esse formalismo e rigor, enquanto gerações mais jovens trazem ideias mais disruptivas.
Entrevistado 6	Cultural-Cognitivo	Q15	CULT05	Acredito que tudo que foi pensado conseguiu alcançar implementação. O desafio agora é manter, não instalar do zero.
Entrevistado 6	Cultural-Cognitivo	Q16	CULT06	Não há relatos de projetos barrados por medo de risco institucional.
Entrevistado 7	Regulativo	Q5	REG05	A inovação veio de forma coercitiva pelo CNJ, mas já existiam processos internos onde a gente utilizava a inovação, ou pelo menos algumas técnicas de inovação.
Entrevistado 7	Regulativo	Q6	REG06	Acho que o mais importante das normas foi a questão do corpo próprio do Laboratório de Inovação[...] ter um corpo funcional próprio, pessoas próprias para a área, eu acho muito importante.
Entrevistado 7	Regulativo	Q7	REG04	A gente tenta manter o repositório do InovaJus tudo numa página, reunindo o conjunto de práticas que desenvolvemos, que vai além do que está formalmente coberto pelas resoluções do CNJ.
Entrevistado 7	Normativo	Q8	NOR01	Com certeza é uma unidade estratégica, porque além dela estar vinculada à Diretoria de Planejamento e Inovação, ela resolve muitos problemas de cunho estratégico do tribunal.
Entrevistado 7	Normativo	Q10	NOR04	A gente acaba tendo que, muitas vezes, modular o que sai de uma oficina para também atender a realidade da instituição, o que a administração espera.
Entrevistado 7	Normativo	Q10a	NOR07	No início, foi meio que a gente procurando a demanda[...] O que hoje é diferente: hoje a gente tem bastante demanda e ela chega naturalmente.
Entrevistado 7	Normativo	Q11	NOR09	Infelizmente, ainda depende muito do gestor. Se ele tem uma mentalidade mais aberta, se tem uma pegada de inovação, de experimentação, então ainda depende muito do gestor.
Entrevistado 7	Cultural-Cognitivo	Q12	CULT07	Servidores com faixa etária menor do que desembargadores e gestores são bem mais adeptos à inovação.

Entrevistado	Pilar	Pergunta	Código	Trecho Literal
Entrevistado 7	Cultural-Cognitivo	Q14	CULT04	As pessoas hoje vêm procurar o laboratório para resolver suas dificuldades, coisa que no passado a gente às vezes tinha que fomentar.
Entrevistado 7	Cultural-Cognitivo	Q15	CULT05	O apoio da alta gestão ainda depende muito da afinidade pessoal do gestor com o tema da inovação, não estando totalmente incorporado como valor institucional.
Entrevistado 7	Cultural-Cognitivo	Q16	CULT06	A gente acaba tendo que modular o que sai de uma oficina para atender a realidade da instituição.
Entrevistado 8	Regulativo	Q5	REG01	As resoluções do CNJ funcionavam muito mais como um fundamento institucional para a existência e fortalecimento dos laboratórios de inovação do que como um instrumento utilizado diretamente no cotidiano da equipe.
Entrevistado 8	Regulativo	Q6	REG03	Sua efetivação depende de fatores como disponibilidade de equipe, tempo, apoio da liderança e disposição das unidades para participar dos projetos.
Entrevistado 8	Regulativo	Q7	REG04	A maior parte do trabalho desenvolvido pelo InovaJus surgia das necessidades concretas do próprio TJGO.
Entrevistado 8	Normativo	Q8	NOR02	Eu o percebia como uma unidade estratégica, embora ainda estivesse em processo de consolidação institucional.
Entrevistado 8	Normativo	Q10	NOR05	O projeto chegou a ser desenvolvido pelo InovaJus, mas acabou não sendo levado adiante porque a alta administração não concordou com a proposta e decidiu arquivá-la.
Entrevistado 8	Normativo	Q10a	NOR07	Em outros casos, era necessário um trabalho prévio de sensibilização para demonstrar que a proposta do laboratório não era fiscalizar ou revisar o trabalho das unidades, mas apoiá-las na construção de soluções.
Entrevistado 8	Normativo	Q11	NOR09	Determinadas iniciativas ainda dependiam da concordância das instâncias decisórias superiores.
Entrevistado 8	Cultural-Cognitivo	Q12	CULT01	Percebi uma mudança gradual ao longo do período em que atuei no InovaJus, mas entendo que essa transformação ainda não se consolidou completamente.
Entrevistado 8	Cultural-Cognitivo	Q13	CULT02	Para mim, o principal símbolo do InovaJus sempre foram as oficinas colaborativas.
Entrevistado 8	Cultural-Cognitivo	Q15	CULT05	Isso não significava que as metodologias de inovação passassem a fazer parte da rotina dessas áreas após o encerramento dos projetos.
Entrevistado 8	Cultural-Cognitivo	Q16	CULT06	Um episódio que ilustra essa tensão foi o projeto relacionado ao nome social[...] ela acabou não sendo implementada em razão da decisão da alta administração de não dar continuidade ao projeto.

Tabela de frequência (código × entrevistado)

Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Total
REG01	1	1	1	1	1	0	0	1	6
REG02	1	1	0	0	0	0	0	0	2
REG03	1	1	1	1	1	0	0	1	6
REG04	1	1	1	1	1	1	1	1	8
REG05	0	0	0	0	0	1	1	0	2
REG06	0	0	0	0	0	0	1	0	1
NOR01	1	1	0	0	1	1	1	0	5
NOR02	0	0	1	1	0	0	0	1	3
NOR03	1	1	0	0	0	0	0	0	2
NOR04	1	1	1	1	1	1	1	0	7
NOR05	0	0	0	0	0	0	0	1	1
NOR06	1	1	0	0	1	1	0	0	4
NOR07	0	0	1	1	0	0	1	1	4
NOR08	1	1	1	0	0	0	0	0	3
NOR09	0	0	0	1	1	1	1	1	5
CULT01	1	1	1	1	1	1	0	1	7
CULT02	1	1	1	0	1	0	0	1	5
CULT03	0	0	0	1	0	0	0	0	1
CULT04	1	1	0	0	0	0	1	0	3
CULT05	1	1	1	1	0	1	1	1	7
CULT06	1	1	1	1	1	1	1	1	8
CULT07	0	0	0	0	0	1	1	0	2

APÊNDICE D – Declaração de transparência sobre uso de ferramentas de inteligência artificial

Declaro que utilizei ferramentas digitais baseadas em Inteligência Artificial (Manus AI e Claude/Anthropic), de forma limitada, controlada e sob supervisão humana constante, restritas às seguintes etapas: (i) revisão gramatical, ortográfica e de coesão textual de trechos já redigidos por mim; (ii) apoio na organização, formatação e diagramação da matriz de convergência e divergência (Quadro 8), a partir de achados e categorias por mim previamente definidos; e (iii) apoio na articulação redacional entre as categorias analíticas de Scott (2014) e os achados empíricos nas Considerações Finais, com base em conteúdo interpretativo por mim previamente elaborado. Em nenhuma etapa as ferramentas de IA foram utilizadas para coletar dados, realizar a codificação temática, gerar interpretações originais, construir resultados ou sugerir referências bibliográficas.

Não utilizei tais ferramentas para gerar dados, construir resultados, inventar referências ou substituir a análise teórica. A seleção de fontes, a argumentação, a escrita final e a responsabilidade acadêmica pelo conteúdo permanecem

integralmente sob autoria da pesquisadora, com revisão crítica humana de todas as alterações sugeridas.

Marília Pires Pontes: Mestranda, Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Profissional em Administração), Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA

Goiânia/GO, 15 de outubro de 2026.

Assinatura: _____