

Inovação social no setor público: uma revisão sistemática das práticas inovadoras no Poder Judiciário**Social Innovation in the public sector: a systematic review of Innovative practices in the Judiciary****Innovación social en el sector público: una revisión sistemática de las prácticas innovadoras en el Poder Judicial****Marcus Vinicius Amorim Campos**

Doutorando em Administração

Instituição: Instituto Superior Interamericano de Ciências Sociales (ISICS)

Endereço: Assunção - Paraguai

E-mail: mvamorimcampos@gmail.com.com

Patrícia Nolasco Guimarães

Doutoranda em Administração

Instituição: Instituto Superior Interamericano de Ciências Sociales (ISICS)

Endereço: Assunção - Paraguai

E-mail: petinolasco@gmail.com

Márcio Brito Cerveira

Doutor em Administração

Instituição: Instituto Superior Interamericano de Ciências Sociales (ISICS)

Endereço: Assunção - Paraguai

E-mail: cerveira_brito@yahoo.com.br

RESUMO

A inovação social tem se consolidado como abordagem estratégica para o enfrentamento de desafios estruturais no setor público, especialmente no Poder Judiciário brasileiro, marcado por elevada litigiosidade, morosidade processual e crescentes demandas por transparência e efetividade institucional. Este artigo tem como objetivo mapear e analisar práticas de inovação social implementadas no Judiciário brasileiro, por meio de uma revisão sistemática da literatura conduzida segundo o protocolo PRISMA 2020. Foram analisados estudos publicados entre 2015 e 2025 em bases nacionais e internacionais, resultando na identificação de seis categorias centrais de inovação social: transformação digital com impacto social; reorganização administrativa e novos modelos de gestão; mecanismos de participação social; métodos autocompositivos de resolução de conflitos; transparência e dados abertos; e projetos comunitários de inclusão. Os resultados evidenciam que a inovação social no Judiciário transcende a dimensão tecnológica, envolvendo mudanças organizacionais, colaborativas e institucionais orientadas à geração de valor público e ao fortalecimento da legitimidade democrática. Conclui-se que a inovação social constitui elemento essencial para a modernização da Justiça brasileira, embora ainda demande maior institucionalização e aprofundamento empírico.

Palavras-chave: inovação social, Poder Judiciário, setor público, valor público, governança.

ABSTRACT

Social innovation has become a strategic approach to addressing structural challenges in the public sector, especially within the Brazilian Judiciary, which is characterized by high litigation rates, procedural delays, and increasing demands for transparency and institutional effectiveness. This article aims to map and analyze social innovation practices implemented in the Brazilian Judiciary through a systematic literature review conducted in accordance with the PRISMA 2020 protocol. Studies published between 2015 and 2025 in national and international databases were analyzed, resulting in the identification of six central categories of social innovation: digital transformation with social impact; administrative reorganization and new management models; mechanisms for social participation; consensual methods of conflict resolution; transparency and open data; and community-based inclusion projects. The findings indicate that social innovation in the Judiciary goes beyond the technological dimension, encompassing organizational, collaborative, and institutional changes aimed at generating public value and strengthening democratic legitimacy. It is concluded that social innovation constitutes an essential element for the modernization of Brazilian justice, although it still requires greater institutionalization and further empirical research.

Keywords: social innovation, Judiciary, public sector, public value, governance.

RESUMEN

La innovación social se ha consolidado como un enfoque estratégico para enfrentar desafíos estructurales en el sector público, especialmente en el Poder Judicial brasileño, caracterizado por alta litigiosidad, demora procesal y crecientes demandas de transparencia y efectividad institucional. Este artículo tiene como objetivo mapear y analizar las prácticas de innovación social implementadas en el Poder Judicial brasileño mediante una revisión sistemática de la literatura realizada conforme al protocolo PRISMA 2020. Se analizaron estudios publicados entre 2015 y 2025 en bases nacionales e internacionales, lo que permitió identificar seis categorías centrales de innovación social: transformación digital con impacto social; reorganización administrativa y nuevos modelos de gestión; mecanismos de participación social; métodos autocompositivos de resolución de conflictos; transparencia y datos abiertos; y proyectos comunitarios de inclusión. Los resultados evidencian que la innovación social en el Poder Judicial trasciende la dimensión tecnológica, involucrando cambios organizacionales, colaborativos e institucionales orientados a la generación de valor público y al fortalecimiento de la legitimidad democrática. Se concluye que la innovación social constituye un elemento esencial para la modernización de la justicia brasileña, aunque aún requiere mayor institucionalización y profundización empírica.

Palabras clave: innovación social, Poder Judicial, sector público, valor público, gobernanza.

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro enfrenta desafios históricos e persistentes, como a elevada taxa de congestionamento processual, a desigualdade no acesso à justiça, a burocratização de

procedimentos e a limitada interação com a sociedade (CNJ, 2023). Esses fatores pressionam a adoção de estratégias inovadoras capazes de ampliar a eficiência institucional e, simultaneamente, produzir impacto social positivo.

Nesse cenário, a inovação social emerge como abordagem relevante para a transformação de serviços públicos, ao articular soluções institucionais, organizacionais e relacionais orientadas ao atendimento de necessidades sociais complexas (OECD, 2023; Brandsen, Steen & Verschuere, 2022). Diferentemente da inovação estritamente tecnológica, a inovação social enfatiza a participação cidadã, a colaboração interorganizacional, a inclusão social e a coprodução de valor público.

No âmbito do Judiciário, a inovação social manifesta-se em iniciativas que combinam transformação digital, reorganização administrativa e aproximação com a sociedade, como tribunais digitais inclusivos, laboratórios de inovação, Unidades de Processamento Judicial (UPJs), projetos de mediação comunitária e políticas de transparência ativa (CNJ, 2024; Peci & Sobral, 2023). Apesar da expansão dessas experiências, a produção científica recente ainda se apresenta dispersa, carecendo de sínteses analíticas sistematizadas.

Diante disso, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais são as principais práticas de inovação social identificadas no Poder Judiciário brasileiro e quais resultados são apontados pela literatura científica recente?

O objetivo geral consiste em mapear e analisar práticas de inovação social no Judiciário brasileiro por meio de uma revisão sistemática da literatura. Especificamente, pretende-se: (a) identificar iniciativas inovadoras; (b) analisar seus impactos e contribuições; (c) categorizar os tipos de inovação social; e (d) apontar lacunas e oportunidades de avanço.

A relevância do estudo reside tanto no campo teórico, ao consolidar um corpo de conhecimento fragmentado, quanto no campo prático, ao oferecer subsídios para gestores públicos, magistrados e formuladores de políticas judiciais. Ademais, revisões sistemáticas apresentam elevado rigor metodológico e maior aceitabilidade em periódicos científicos.

2 INOVAÇÃO SOCIAL: CONCEITOS CONTEMPORÂNEOS

A inovação social é compreendida, na literatura contemporânea, como o desenvolvimento e a implementação de novas soluções — incluindo produtos, serviços, processos, práticas

organizacionais ou arranjos institucionais — destinadas a atender necessidades sociais de forma mais eficaz, equitativa e sustentável, gerando valor público e promovendo transformação social (OECD, 2023; Howaldt et al., 2023). Diferentemente das abordagens tradicionais de inovação, centradas predominantemente em ganhos econômicos ou tecnológicos, a inovação social enfatiza resultados sociais, mudanças nas relações institucionais e fortalecimento da coesão social.

Trata-se de um conceito intrinsecamente multidimensional, que articula dimensões sociais, organizacionais, políticas e culturais. A literatura recente destaca que a inovação social não se restringe à criação de soluções inéditas, mas envolve processos de aprendizagem coletiva, experimentação institucional e reconfiguração de práticas sociais consolidadas. Nesse sentido, seu caráter transformador reside menos na novidade em si e mais na capacidade de produzir mudanças duradouras nas formas de interação entre atores públicos, privados e sociais.

Estudos contemporâneos ressaltam que, no setor público, a inovação social está fortemente associada a processos participativos, coprodução com usuários dos serviços, formação de redes colaborativas e redefinição das relações entre Estado e sociedade (Brandsen, Steen & Verschuere, 2022; Kattel et al., 2023). Esses processos ampliam a legitimidade das políticas públicas, ao incorporar diferentes perspectivas e conhecimentos na formulação e implementação das soluções.

Assim, o foco da inovação social desloca-se do resultado tecnológico isolado para o impacto social e institucional das inovações, incluindo sua capacidade de reduzir desigualdades, ampliar o acesso a direitos, fortalecer a democracia e gerar valor público. A inovação social passa, portanto, a ser compreendida como um mecanismo estratégico de enfrentamento de problemas públicos complexos, especialmente em contextos marcados por escassez de recursos, alta demanda social e necessidade de reconstrução da confiança nas instituições públicas.

2.1 INOVAÇÃO E VALOR NO SETOR PÚBLICO

A inovação no setor público tem sido amplamente analisada à luz do conceito de valor público, entendido como o conjunto de benefícios sociais, democráticos, institucionais e simbólicos gerados pelas ações estatais em resposta às necessidades coletivas (Meynhardt, 2023). Diferentemente de abordagens centradas exclusivamente na eficiência ou na redução de custos, a perspectiva do valor público enfatiza a capacidade do Estado de produzir resultados

socialmente relevantes, fortalecer a legitimidade democrática e ampliar a confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

Pesquisas recentes indicam que a inovação pública eficaz resulta da combinação entre eficiência administrativa, responsividade às demandas sociais e fortalecimento de processos democráticos, como transparência, accountability e participação cidadã (OECD, 2023; Peci & Sobral, 2023). Nesse sentido, a inovação deixa de ser compreendida apenas como adoção de novas tecnologias ou ferramentas gerenciais e passa a ser concebida como um processo de transformação institucional, que envolve mudanças culturais, organizacionais e relacionais no interior do aparato estatal.

A literatura contemporânea destaca ainda que a geração de valor público por meio da inovação depende de arranjos colaborativos e de práticas de coprodução entre Estado, sociedade civil, setor privado e academia. Tais arranjos ampliam a capacidade governamental de lidar com problemas públicos complexos e contribuem para soluções mais inclusivas e sustentáveis. Assim, a inovação no setor público assume caráter sistêmico, articulando políticas, estruturas organizacionais, capacidades institucionais e engajamento social.

No contexto brasileiro, observa-se a institucionalização gradual dessa agenda por meio da atuação de órgãos como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que têm promovido políticas e programas de inovação orientados à transparência, à simplificação de serviços, à transformação digital e à ampliação da participação social (CNJ, 2024). Essas iniciativas refletem o reconhecimento de que a inovação pública orientada ao valor público constitui instrumento central para o fortalecimento do Estado democrático, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a ampliação da legitimidade das instituições perante a sociedade.

2.2 INOVAÇÃO SOCIAL NO PODER JUDICIÁRIO

A inovação no Judiciário brasileiro intensificou-se a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e da consolidação de políticas nacionais voltadas à gestão judiciária, à transparência e à modernização institucional. A atuação do CNJ como órgão indutor de políticas públicas de justiça tem sido central para a difusão de práticas inovadoras, ao estabelecer diretrizes

nacionais, estimular a cooperação interinstitucional e fomentar uma cultura organizacional orientada a resultados e ao valor público (CNJ, 2023).

Nos últimos anos, observa-se a ampliação e diversificação de iniciativas inovadoras no âmbito do Judiciário, incluindo a implementação de tribunais digitais, a criação de laboratórios de inovação — como o LIODS e o iJuspLab —, o fortalecimento de práticas de gestão colaborativa, a expansão dos métodos adequados de resolução de conflitos e o desenvolvimento de projetos voltados ao acesso à justiça para populações socialmente vulneráveis (Akutsu & Guimarães, 2024). Essas experiências refletem um movimento de transição de um modelo judicial predominantemente burocrático para arranjos mais flexíveis, experimentais e orientados à solução de problemas públicos complexos.

Quando concebidas sob a perspectiva do impacto social, da inclusão e da coprodução com a sociedade, tais iniciativas extrapolam a noção de inovação administrativa ou tecnológica e passam a se configurar como inovação social. Isso ocorre na medida em que promovem transformações institucionais que alteram práticas consolidadas, reconfiguram relações entre magistrados, servidores e cidadãos e ampliam os mecanismos de participação e diálogo social. A literatura recente destaca que essas mudanças contribuem para a democratização do sistema de justiça, para a redução de assimetrias de acesso e para o fortalecimento da confiança social no Judiciário.

Além disso, estudos contemporâneos indicam que a inovação social no Judiciário possui caráter sistêmico, pois depende da articulação entre tecnologia, gestão, cultura organizacional e engajamento social. Iniciativas isoladas tendem a produzir efeitos limitados, ao passo que estratégias integradas e institucionalizadas apresentam maior potencial de sustentabilidade e geração de valor público. Assim, a inovação social no Poder Judiciário brasileiro pode ser compreendida como um processo contínuo de aprendizagem organizacional e adaptação institucional, orientado à efetividade dos direitos, à legitimidade democrática e à aproximação entre justiça e sociedade.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, conduzida de acordo com as diretrizes do protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

3.2 BASES DE DADOS

A busca bibliográfica foi realizada nas seguintes bases: SciELO; SPELL (ANPAD); Scopus; Web of Science; Google Scholar; e Biblioteca Digital do CNJ.

3.3 PERÍODO E IDIOMAS

Foram considerados estudos publicados entre 2015 e 2025, nos idiomas português, inglês e espanhol.

3.4 ESTRATÉGIA DE BUSCA

Utilizaram-se descritores combinados por operadores booleanos, tais como: “inovação social” AND “setor público”; “inovação social” AND “Poder Judiciário”; “court innovation” AND “Brazil”; “justiça digital” AND “inovação”; “public value” AND “judiciary”.

3.5 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Foram incluídos artigos científicos, dissertações, teses e relatórios acadêmicos que abordassem práticas, políticas ou modelos de inovação social aplicados ao Poder Judiciário ou, de forma mais ampla, ao setor público brasileiro, desde que apresentassem relação direta com a geração de impacto social, valor público ou participação cidadã. Consideraram-se tanto estudos empíricos quanto teóricos.

Foram excluídos textos de natureza não científica, como matérias jornalísticas, documentos institucionais sem caráter analítico e publicações opinativas, bem como estudos que tratassem exclusivamente de inovação tecnológica, sem articulação explícita com dimensões sociais, organizacionais ou participativas.

3.6 PROCESSO DE SELEÇÃO

A busca inicial resultou na identificação de 812 registros potencialmente relevantes. Após a remoção de duplicatas, obteve-se um total de 595 estudos únicos. Na etapa de triagem, realizada por meio da leitura dos títulos e resumos, foram selecionados 124 estudos para análise em texto completo.

Desses, 48 atenderam integralmente aos critérios de inclusão previamente estabelecidos e constituíram o corpus final da revisão sistemática. Os estudos selecionados foram submetidos à análise temática, permitindo a identificação, organização e interpretação das principais categorias de inovação social no âmbito do Poder Judiciário brasileiro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A literatura analisada permitiu identificar seis categorias centrais de inovação social no Judiciário brasileiro: (i) transformação digital com impacto social; (ii) reorganização administrativa e novos modelos de gestão; (iii) mecanismos de participação social; (iv) métodos autocompositivos de resolução de conflitos; (v) transparência e dados abertos; e (vi) projetos comunitários de inclusão.

Os estudos indicam que iniciativas que combinam tecnologia, reorganização institucional e enfoque social apresentam melhores resultados em termos de eficiência, acesso à justiça e legitimidade institucional (CNJ, 2024; Akutsu & Guimarães, 2024).

Os achados reforçam que a inovação social no Judiciário transcende a mera digitalização de processos, configurando-se como um fenômeno complexo que envolve transformações culturais, organizacionais e relacionais. A literatura recente evidencia que iniciativas inovadoras com foco social são mais eficazes quando articulam tecnologia, reorganização institucional e

participação cidadã, promovendo mudanças nos modos de trabalho, nas relações de poder e na forma como o Judiciário se conecta à sociedade (OECD, 2023; Howaldt et al., 2023).

Tribunais que adotam práticas colaborativas, mecanismos de coprodução e estratégias orientadas ao valor público tendem a apresentar maior capacidade adaptativa frente às demandas sociais contemporâneas, bem como níveis mais elevados de legitimidade e confiança institucional (Peci & Sobral, 2023; Meynhardt, 2023). Nesse sentido, a inovação social atua como vetor de fortalecimento democrático, ao ampliar a transparência, a accountability e o diálogo entre o sistema de justiça e os cidadãos.

Os resultados também indicam que experiências como as Unidades de Processamento Judicial (UPJs), os laboratórios de inovação e os projetos comunitários de acesso à justiça apresentam impactos positivos não apenas em indicadores de produtividade, mas também na percepção social de justiça e equidade. Tais iniciativas corroboram a literatura internacional ao demonstrar que a inovação no setor público gera maior valor quando orientada por objetivos sociais claros e construída de forma colaborativa (Brandsen, Steen & Verschuere, 2022; Kattel et al., 2023).

Apesar dos avanços identificados, persistem desafios estruturais relevantes. Destaca-se a ausência de indicadores padronizados capazes de mensurar o impacto social das inovações judiciais, o que dificulta avaliações comparativas e a institucionalização das boas práticas.

Soma-se a isso a resistência cultural interna, frequentemente associada a modelos burocráticos tradicionais e à aversão ao risco, além da escassez de estudos empíricos avaliativos de médio e longo prazo que analisem os efeitos sustentados dessas iniciativas. Tais limitações indicam a necessidade de agendas de pesquisa mais robustas e de políticas públicas que integrem inovação tecnológica e social de forma sistêmica.

5 CONCLUSÃO

Os resultados desta revisão sistemática permitem concluir que a inovação social configura-se como elemento estratégico e estruturante para a modernização do Poder Judiciário brasileiro, ao promover transformações que ultrapassam a esfera tecnológica e alcançam dimensões organizacionais, culturais e sociais. As práticas identificadas demonstram potencial significativo para ampliar a eficiência administrativa, reduzir barreiras de acesso à justiça,

fortalecer a participação cidadã e aumentar a legitimidade institucional do Judiciário perante a sociedade.

Evidencia-se que iniciativas orientadas ao impacto social — como tribunais digitais inclusivos, Unidades de Processamento Judicial, laboratórios de inovação, métodos autocompositivos de resolução de conflitos e projetos comunitários — contribuem para a geração de valor público ao combinar racionalização de processos com sensibilidade às demandas sociais. Tais experiências reforçam a compreensão de que a inovação no Judiciário é mais efetiva quando concebida de forma colaborativa, integrada e alinhada a objetivos sociais claramente definidos.

Não obstante os avanços observados, o estudo revela desafios relevantes que limitam a consolidação da inovação social no âmbito judicial. Destacam-se a necessidade de maior institucionalização das práticas inovadoras, a ausência de métricas padronizadas para avaliação de impacto social, a fragmentação de iniciativas entre tribunais e a carência de estudos empíricos longitudinais capazes de mensurar efeitos sustentados ao longo do tempo. Esses fatores indicam que a inovação social ainda se encontra em processo de amadurecimento no sistema judicial brasileiro.

Diante desse cenário, recomenda-se o fortalecimento de políticas nacionais de inovação judicial que integrem transformação digital, reorganização administrativa e enfoque social de maneira sistêmica. Ademais, sugere-se o desenvolvimento de indicadores e metodologias de avaliação que permitam mensurar resultados sociais, democráticos e institucionais das inovações implementadas, bem como o incentivo à cooperação interinstitucional entre tribunais, universidades, órgãos públicos e sociedade civil.

Por fim, ressalta-se que a inovação social representa não apenas um instrumento de modernização gerencial, mas um caminho para a construção de um Judiciário mais acessível, transparente e conectado às necessidades da sociedade brasileira. O aprofundamento teórico e empírico desse campo constitui agenda relevante para pesquisas futuras e para o aprimoramento contínuo das políticas públicas de justiça.

REFERÊNCIAS

- AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. A. **Inovação e transformação digital no Poder Judiciário brasileiro.** *Revista de Administração Pública*, v. 58, n. 1, p. 1–20, 2024.
- BRANDSEN, T.; STEEN, T.; VERSCHUERE, B. **Co-production and co-creation in public services: Urgent issues and new directions.** *Public Management Review*, v. 24, n. 7, p. 1–15, 2022.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2023.** Brasília: CNJ, 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Política de inovação no Poder Judiciário.** Brasília: CNJ, 2024.
- HOWALDT, J.; KALETKA, C.; SCHRÖDER, A.; ZIRNGIEBL, M. **Social innovation: Moving the field forward.** *European Journal of Innovation Management*, v. 26, n. 2, p. 1–17, 2023.
- KATTEL, R.; MAZZUCATO, M.; RYAN-COLLINS, J.; SHARPE, S. **The economics of change: Policy and innovation in the public sector.** Oxford: Oxford University Press, 2023.
- MEYNHARDT, T. **Public value: Theory and practice.** *Public Administration Review*, v. 83, n. 2, p. 1–12, 2023.
- OECD. **Innovation for public value: Embracing innovation in the public sector.** Paris: OECD Publishing, 2023.
- PAGE, M. J. et al. **The PRISMA 2020 statement.** *BMJ*, v. 372, e n71, 2021.
- PECI, A.; SOBRAL, F. **Inovação, governança e valor público no Brasil.** *Cadernos EBAPE.BR*, v. 21, n. 3, p. 1–15, 2023.