

Ambiente de inovação e governança de dados no judiciário: indutores, facilitadores e barreiras na implementação do banco de sentenças das justiças militares

Innovation Environment and Data Governance in the Judiciary: Drivers, Enablers, and Barriers in the Implementation of the Military Courts' Sentencing Database

Entorno de Innovación y Gobernanza de Datos en el Poder Judicial: Impulsores, Facilitadores y Barreras en la Implementación del Banco de Sentencias de las Justicias Militares

GT10 - Pensamento Social Brasileiro, Reforma Administrativa e Inovação

Lorena Araújo Galvão, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP

Luana Gomes Pedrosa Araújo, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP

Rafael Carvalho dos Santos, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP

RESUMO

A transformação digital e a inovação no setor público têm-se consolidado como estratégias para ampliar a eficiência, a transparência e a padronização de processos, especialmente em organizações públicas complexas e altamente institucionalizadas, como o Poder Judiciário. Este artigo analisa a implementação do Banco de Sentenças no ecossistema das Justiças Militares (STM e TJMs), identificando objetivos, indutores, facilitadores, barreiras e resultados preliminares percebidos pelos atores envolvidos. Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, descritiva e exploratória, de recorte transversal, com abordagem mista, baseada em questionário aplicado em dezembro de 2025 (N=8), contendo itens em escala Likert e questões abertas. Os achados indicam elevada clareza dos objetivos e percepção positiva dos resultados preliminares, sobretudo no que se refere à transparência e à melhoria da busca por informações jurídicas. Destacam-se a capacidade técnica das equipes envolvidas e a colaboração interinstitucional como facilitadores centrais. Entre as barreiras, sobressai a preocupação com a privacidade, o sigilo e a integridade dos dados como ponto crítico para a sustentabilidade e a escalabilidade da iniciativa. Conclui-se que a iniciativa apresenta potencial de institucionalização e replicabilidade, condicionado ao fortalecimento da governança de dados, à capacitação dos utilizadores e à integração tecnológica, contribuindo para o debate sobre institucionalização da inovação e governança informacional no âmbito do Poder Judiciário.

Palavras-chave: inovação no setor público; transformação digital; Poder Judiciário; Justiça Militar; Banco de Sentenças.

ABSTRACT

Digital transformation and innovation in the public sector have been consolidated as strategies to enhance efficiency, transparency, and process standardization, especially in complex and highly institutionalized public organizations, such as the Judiciary. This article analyzes the implementation of the Sentencing Database within the ecosystem of the Military Courts (STM and TJMs), identifying objectives, drivers, enablers, barriers, and preliminary results as perceived by the stakeholders involved. This is a theoretical-empirical, descriptive, and exploratory cross-sectional study using a mixed-methods approach, based on a questionnaire administered in December 2025 (N=8), including Likert-scale items and open-ended questions. The findings indicate a high level of clarity regarding objectives and a positive perception of preliminary results, particularly concerning transparency and improved access to legal information. The technical capacity of the teams involved and interinstitutional collaboration stand out as key enablers. Among the barriers, concerns related to privacy,

confidentiality, and data integrity emerge as critical points for the initiative's sustainability and scalability. It is concluded that the initiative shows potential for institutionalization and replicability, provided that data governance is strengthened, users are adequately trained, and technological integration is enhanced, contributing to the scholarly debate on the institutionalization of innovation and data governance within the Judiciary.

Keywords: public sector innovation; digital transformation; Judiciary; Military Justice; Sentencing Database.

RESUMEN

La transformación digital y la innovación en el sector público se han consolidado como estrategias para ampliar la eficiencia, la transparencia y la estandarización de procesos, especialmente en organizaciones públicas complejas y altamente institucionalizadas, como el Poder Judicial. Este artículo analiza la implementación del Banco de Sentencias en el ecosistema de las Justicias Militares (STM y TJMs), identificando objetivos, impulsores, facilitadores, barreras y resultados preliminares percibidos por los actores involucrados. Se trata de una investigación teórico-empírica, descriptiva y exploratoria, de corte transversal, con enfoque mixto, basada en un cuestionario aplicado en diciembre de 2025 (N=8), que incluyó ítems en escala Likert y preguntas abiertas. Los hallazgos indican un alto nivel de claridad en los objetivos y una percepción positiva de los resultados preliminares, especialmente en lo que respecta a la transparencia y a la mejora en la búsqueda de información jurídica. Se destacan la capacidad técnica de los equipos involucrados y la colaboración interinstitucional como facilitadores centrales. Entre las barreras, sobresale la preocupación por la privacidad, la confidencialidad y la integridad de los datos como punto crítico para la sostenibilidad y la escalabilidad de la iniciativa. Se concluye que la iniciativa presenta potencial de institucionalización y replicabilidad, condicionado al fortalecimiento de la gobernanza de datos, la capacitación de los usuarios y la integración tecnológica, contribuyendo al debate sobre la institucionalización de la innovación y la gobernanza de datos en el ámbito del Poder Judicial.

Palabras clave: innovación en el sector público; transformación digital; Poder Judicial; Justicia Militar; Banco de Sentencias.

1 Introdução

Nas últimas décadas, a transformação digital consolidou-se como eixo estratégico de modernização do setor público, impulsionada pelo avanço tecnológico e pela crescente pressão por serviços mais eficientes, transparentes e orientados ao cidadão, em um contexto de restrições orçamentárias e aumento da complexidade das demandas sociais. Nesse cenário, a inovação no setor público, especialmente em processos e práticas organizacionais, associa-se à geração de valor público, ao aprimoramento da gestão e à qualificação da tomada de decisão, ultrapassando a mera adoção de tecnologias e envolvendo mudanças institucionais, culturais e gerenciais (Cunha *et al.*, 2016; Montezano *et al.*, 2024).

No âmbito do Poder Judiciário, a agenda de inovação e transformação digital intensificou-se como resposta a desafios estruturais, tais como elevado volume processual, necessidade de padronização decisória, demanda por transparência e exigência de celeridade. A incorporação de tecnologias da informação e comunicação, bem como de soluções baseadas em inteligência artificial, tem sido apresentada como alternativa para modernizar rotinas e aprimorar a governança institucional (Gomes *et al.*, 2021; Moraes, 2021).

Especificamente nas Justiças Militares, a transformação digital representa oportunidade para modernizar fluxos de trabalho e fortalecer a gestão do conhecimento jurídico especializado (Gomes *et al.*, 2024). Nesse contexto, o Banco de Sentenças das Justiças Militares, que integra o Superior Tribunal Militar (STM) e os Tribunais de Justiça Militar estaduais (TJM-SP, TJM-MG e TJM-RS), constitui o objeto deste estudo. A iniciativa consiste em plataforma digital que reúne sentenças do segmento, permitindo consultas estruturadas por filtros como unidade jurisdicional, classe processual, assunto e data de juntada, com o objetivo de promover intercâmbio informacional, apoiar a elaboração de decisões e contribuir para a padronização decisória.

Apesar da expansão de iniciativas inovadoras no Judiciário, a literatura aponta limitações quanto à mensuração sistemática de seus resultados e à análise empírica de seus condicionantes (Barbosa & Nascimento, 2022; Teixeira, 2025). Observa-se lacuna específica no que se refere à Justiça Militar, segmento ainda pouco explorado na produção acadêmica (Gomes *et al.*, 2024).

Diante desse cenário, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: quais fatores institucionais e organizacionais influenciam a implementação do Banco de Sentenças das Justiças Militares e seus resultados preliminares? Assim, o objetivo deste estudo é analisar tais fatores e a percepção dos atores envolvidos no ecossistema das Justiças Militares.

Trata-se de pesquisa teórico-empírica, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem mista. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado em dezembro de 2025 a atores diretamente envolvidos na implementação da iniciativa, contendo questões em escala Likert e perguntas abertas. A escolha metodológica justifica-se por tratar-se de inovação em fase de consolidação institucional, exigindo análise das percepções dos participantes centrais do processo.

2 Revisão bibliográfica

O referencial teórico deste estudo estabelece a base conceitual para a análise do Banco de Sentenças das Justiças Militares como uma inovação no setor público, situando o objeto no campo da Administração Pública e dos estudos sobre inovação governamental e judicial. A partir da literatura especializada, apresentam-se os principais conceitos relacionados à inovação no setor público, à inovação e governança no Poder Judiciário e ao ambiente de inovação, com ênfase nos antecedentes e resultados das iniciativas inovadoras. Por fim, aborda-se o recorte específico das Justiças Militares e do Banco de Sentenças, conectando o arcabouço teórico ao objeto empírico da pesquisa.

A inovação no setor público pode ser compreendida como a implementação de novos ou significativamente melhorados processos, serviços, métodos organizacionais ou formas de interação orientados à criação de valor público. Diferentemente do setor privado, em que a inovação é frequentemente impulsionada por competição e retorno econômico, no setor público ela se associa à busca por maior eficiência, qualidade, legitimidade e responsividade das políticas e serviços públicos (Cunha *et al.*, 2016).

Nas últimas décadas, a transformação digital tem desempenhado papel central nesse processo, ao viabilizar novas formas de organização do trabalho, integração de sistemas e ampliação do acesso à informação. Todavia, a literatura ressalta que a inovação pública não se restringe à adoção de tecnologias, envolvendo também mudanças organizacionais, institucionais e culturais que afetam rotinas, capacidades e práticas de gestão. Assim, iniciativas inovadoras devem ser analisadas de forma abrangente, considerando tanto os meios tecnológicos quanto os arranjos organizacionais que lhes dão suporte (Cunha *et al.*, 2016).

No campo da mensuração da inovação pública, autores destacam a necessidade de adaptação de referenciais tradicionalmente utilizados no setor privado, como o Manual de Oslo, às especificidades do contexto estatal. A ausência de indicadores de mercado e a centralidade de objetivos públicos exigem instrumentos capazes de capturar processos, capacidades, ambiente organizacional e resultados institucionais das inovações (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] & Eurostat, 2018; Singler, 2023). Nesse sentido, a literatura contemporânea tem avançado no desenvolvimento de modelos analíticos voltados à identificação de antecedentes e efeitos da inovação no setor público. Em estágios iniciais ou exploratórios, são frequentemente utilizadas medidas perceptuais, especialmente quando inexistem indicadores consolidados.

Dessa forma, compreender a inovação no setor público requer não apenas a descrição das iniciativas, mas a análise sistemática dos fatores que as impulsionam, viabilizam ou dificultam, bem como dos resultados gerados. Essa abordagem fundamenta o uso de categorias analíticas como indutores, facilitadores, barreiras e resultados, adotadas neste estudo para a análise empírica do Banco de Sentenças das Justiças Militares (Isidro, 2018).

No âmbito do Poder Judiciário, a inovação tem sido associada tanto à modernização tecnológica quanto ao aprimoramento de processos e práticas de gestão, com potencial para melhorar desempenho, governança e efetividade institucional. Estudos sobre boas práticas de gestão sugerem que iniciativas organizacionais inovadoras podem contribuir para a melhoria do funcionamento dos tribunais, ainda que persistam desafios relacionados à coordenação, à difusão de práticas e à institucionalização das mudanças (Gomes *et al.*, 2021).

No Judiciário brasileiro, a agenda de inovação ganhou maior visibilidade a partir da atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), especialmente com a promoção de políticas de governança e gestão de dados, gestão de riscos, transparência judicial, incentivo à criação de laboratórios de inovação e estímulo à adoção de soluções tecnológicas e colaborativas. No setor público, a governança de dados refere-se ao conjunto de estruturas e processos voltados à gestão e ao uso estratégico de informações para geração de valor público. No Poder Judiciário, assume papel central ao apoiar a padronização decisória, a transparência institucional e a qualificação da atividade jurisdicional. Pesquisas sobre laboratórios de inovação judicial destacam seu papel na experimentação, na cocriação de soluções e no fortalecimento de capacidades organizacionais voltadas à resolução de problemas institucionais complexos (Conselho Nacional de Justiça, 2021; Paula *et al.*, 2025).

Entretanto, a literatura também aponta tensões inerentes ao processo de inovação no Judiciário. Ambientes organizacionais fortemente institucionalizados, marcados por formalismo, hierarquia e rotinas consolidadas, podem limitar a abertura à experimentação e à mudança. Moraes (2021) descreve esse fenômeno como um paradoxo entre estabilidade e inovação, no qual a necessidade de segurança jurídica e previsibilidade convive com pressões por modernização e eficiência.

Essas características tornam o Poder Judiciário um campo particularmente relevante para estudos empíricos sobre inovação no setor público, sobretudo quando se busca compreender como práticas inovadoras são implementadas, percebidas e institucionalizadas em contextos organizacionais formais e especializados. O ecossistema de inovação no setor público envolve a articulação colaborativa de múltiplos atores na implementação de iniciativas inovadoras (Montezano *et al.*, 2023). No Judiciário, a coordenação interinstitucional torna-se central para a sustentabilidade das inovações, sobretudo quando envolvem integração de sistemas e padronização de procedimentos.

A literatura sobre inovação no setor público tem avançado na análise do ambiente de inovação, entendido como o conjunto de condições organizacionais e institucionais que influenciam a implementação e os resultados das iniciativas inovadoras. Estudos identificam, de forma recorrente, indutores associados a pressões por eficiência, transparência e modernização; facilitadores relacionados à liderança, recursos e capacidades técnicas; e barreiras como resistência à mudança, fragmentação organizacional e dificuldades de coordenação (Barbosa & Nascimento, 2022).

Além dos antecedentes, estudos recentes enfatizam a importância de analisar os resultados das inovações públicas, distinguindo ganhos internos, como eficiência, produtividade e qualidade dos processos, e resultados externos associados à geração de valor público, ao acesso à informação, à legitimidade institucional e à confiança social. Pesquisas que analisam experiências premiadas e casos bem-sucedidos no setor público evidenciam a diversidade de resultados e a necessidade de instrumentos analíticos capazes de captar múltiplas dimensões dos efeitos das inovações (Teixeira, 2025).

Nesse sentido, a adoção de categorias analíticas que articulem ambiente e resultados de inovação fornece base teórica consistente para a análise empírica, permitindo compreender em que condições a inovação é implementada e quais efeitos produz. A partir desse referencial, estrutura-se o modelo analítico do estudo, segundo o qual a implementação de inovações no setor público é influenciada por fatores organizacionais e institucionais — operacionalizados nas dimensões de objetivos, indutores, facilitadores e barreiras — que condicionam os resultados preliminares percebidos. Esse modelo orienta a análise do Banco de Sentenças das Justiças Militares, com base no modelo de Gestão Pública (GESPUBLIN) desenvolvido por Isidro (2018).

No recorte específico das Justiças Militares, a transformação digital tem sido discutida como estratégia de modernização institucional e apoio à atividade jurisdicional, incluindo o uso de tecnologias digitais e, mais recentemente, de soluções de inteligência artificial aplicadas à gestão do conhecimento e ao suporte à decisão judicial. Ainda que incipiente, a literatura aponta que essas iniciativas podem contribuir para a racionalização de fluxos de trabalho e para o fortalecimento da gestão judicial especializada (Gomes *et al.*, 2024).

Nesse contexto, o Banco de Sentenças das Justiças Militares é descrito como um sistema de consulta a decisões judiciais do segmento, concebido para ampliar o acesso ao conhecimento jurídico especializado, promover o intercâmbio de informações entre o Superior Tribunal Militar e os Tribunais de Justiça Militar estaduais e apoiar a elaboração de minutas de sentença. Ao organizar e disponibilizar decisões de forma estruturada, a iniciativa

busca contribuir para a padronização de entendimentos, a eficiência administrativa e a transparência institucional (Conselho Nacional de Justiça, 2025; Superior Tribunal Militar, 2025).

Assim, o Banco de Sentenças é compreendido neste estudo como uma inovação de gestão do conhecimento e transparência judicial, cuja análise empírica permite avançar na compreensão do ambiente e dos resultados da inovação no contexto das Justiças Militares.

3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica, de natureza descritiva, com recorte temporal transversal e abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. O delineamento metodológico adotado visa analisar a implementação do Banco de Sentenças das Justiças Militares, considerando seus objetivos, indutores, facilitadores, barreiras e resultados preliminares, a partir da percepção dos atores envolvidos na inovação.

O estudo adota a estratégia de estudo de caso, ao investigar uma iniciativa específica de inovação no setor público, situada em contexto institucional delimitado, composto pelo Superior Tribunal Militar (STM) e pelos Tribunais de Justiça Militar estaduais (TJM-SP, TJM-MG e TJM-RS), considerados conjuntamente como o ecossistema das Justiças Militares. Essa estratégia mostra-se adequada à análise de fenômenos organizacionais complexos e contextualizados, pois permite compreender as condições de implementação e os efeitos da inovação em seu ambiente institucional.

A unidade de análise é a inovação denominada Banco de Sentenças das Justiças Militares, entendida como iniciativa institucional voltada à gestão do conhecimento e à ampliação da transparência judicial. O público-alvo foi composto por atores diretamente envolvidos na implementação do Banco, incluindo servidores da área de tecnologia da informação, integrantes de equipes de inovação, gestores e magistrados. A escolha desse público justifica-se pela necessidade de captar percepções qualificadas de diferentes papéis organizacionais acerca da inovação analisada.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, aplicado em dezembro de 2025, por meio de ferramenta eletrônica. A opção pelo questionário mostrou-se adequada em razão da dispersão geográfica dos participantes e da natureza especializada do público, permitindo a obtenção de dados padronizados e viabilizando a participação dos respondentes no momento mais conveniente, sem prejuízo da qualidade das informações coletadas. O instrumento foi elaborado com base no objetivo geral da pesquisa e alinhado às categorias analíticas discutidas no referencial teórico, especialmente aquelas relacionadas ao ambiente e aos resultados da inovação no setor público.

O questionário foi organizado em blocos temáticos, contemplando: perfil dos participantes; objetivos da inovação; indutores; facilitadores; barreiras; percepção de resultados preliminares; e avaliação geral com espaço para sugestões. As questões relativas aos objetivos, indutores, facilitadores, barreiras e resultados foram compostas predominantemente por itens em escala do tipo Likert. Complementarmente, incluíram-se questões abertas em todos os blocos temáticos, destinadas a captar percepções qualitativas e sugestões de aprimoramento do Banco de Sentenças.

A divulgação do questionário ocorreu por meio de canais institucionais e contatos direcionados aos potenciais participantes. Adotou-se amostragem não probabilística, por conveniência e acessibilidade, compatível com estudos exploratórios e descritivos em contextos organizacionais específicos. A participação foi voluntária, assegurando-se o anonimato dos respondentes e o uso das informações exclusivamente para fins acadêmicos. A taxa de resposta foi de 80%, considerada elevada para estudos organizacionais com público especializado.

Considerando tratar-se de estudo de caso com foco em atores estratégicos diretamente envolvidos na implementação da iniciativa, o número de respondentes ($N = 8$) corresponde a parcela substantiva do universo decisório e técnico relacionado ao projeto. Assim, o objetivo não foi alcançar representatividade estatística, mas captar percepções qualificadas de participantes com conhecimento direto da experiência analisada. Os resultados quantitativos são, portanto, interpretados como tendências descritivas e complementados pela análise temática das respostas abertas, com o objetivo de ampliar a compreensão do fenômeno investigado.

O perfil dos respondentes indica diversidade funcional e institucional. Participaram magistrados, gestores, integrantes das áreas de tecnologia da informação, inovação, corregedoria e auditoria jurisdicional, todos com envolvimento direto ou indireto na implementação da iniciativa. Metade dos respondentes possui mais de dez anos

de atuação no órgão, e houve representação do STM e dos três Tribunais de Justiça Militar estaduais. Tal composição reforça o caráter estratégico da amostra, composta por atores com conhecimento substantivo do processo analisado.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva aplicada às questões fechadas. As respostas foram estruturadas em escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Para fins de análise, foram calculadas a média, o desvio-padrão populacional e o percentual de concordância. O desvio-padrão foi calculado no Excel pelo método populacional (DESPAD.P), considerando $N = 8$ respostas válidas por item. O percentual de concordância corresponde à soma das respostas “concordo” e “concordo totalmente”, sendo utilizado como indicador sintético complementar do grau de alinhamento dos respondentes em relação a cada item avaliado.

As respostas abertas foram examinadas por meio de análise de conteúdo temática, seguindo procedimento em três etapas: (i) leitura flutuante e familiarização com o corpus; (ii) identificação de unidades de sentido; e (iii) categorização temática alinhada às dimensões analíticas do estudo. O processo foi conduzido de forma interpretativa, com abordagem indutivo-dedutiva, buscando identificar convergências e nuances entre os participantes. Esse procedimento subsidiou tanto a interpretação qualitativa dos resultados ao longo dos blocos analíticos quanto a elaboração de síntese temática agregada. A categorização foi realizada pelos autores, preservando o sentido original das respostas, sem pretensão de quantificação estatística.

A integração entre os resultados quantitativos e qualitativos permitiu aprofundar a interpretação dos achados, contribuindo para a compreensão dos fatores que influenciam a implementação do Banco de Sentenças e de seus efeitos preliminares no contexto das Justiças Militares. A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis aos estudos acadêmicos, assegurando confidencialidade, anonimato e uso agregado das informações.

Ressalta-se que o instrumento de coleta foi submetido à validação semântica com representante do público-alvo e a docente do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), com o objetivo de assegurar clareza, pertinência e alinhamento conceitual dos itens às categorias analíticas da pesquisa.

As limitações metodológicas incluem o número reduzido de participantes e a adoção de amostragem não probabilística, o que restringe a generalização dos resultados, bem como a natureza autorrelatada dos dados. Ademais, os achados baseiam-se predominantemente na percepção dos atores envolvidos, não incorporando indicadores objetivos de desempenho, métricas sistematizadas de uso da plataforma ou análises comparativas antes/depois. O recorte transversal da análise, realizado em fase inicial de consolidação institucional da iniciativa, também não permite avaliar efeitos de longo prazo, estabelecer relações causais ou realizar acompanhamento longitudinal. Assim, os resultados devem ser interpretados como evidências exploratórias contextualizadas, adequadas ao estágio de desenvolvimento da inovação.

Ademais, ferramentas de inteligência artificial generativa foram utilizadas como apoio à revisão linguística, à organização textual e à clareza argumentativa do manuscrito. O uso dessas ferramentas não envolveu a geração ou análise dos dados empíricos, tampouco a tomada de decisões metodológicas ou interpretativas, que permaneceram sob responsabilidade exclusiva dos autores. Todas as análises, interpretações e conclusões apresentadas no estudo são de autoria dos pesquisadores.

4 Resultados e discussões

Esta seção apresenta os resultados do questionário aplicado em dezembro de 2025, organizado em blocos analíticos alinhados ao objetivo da pesquisa. Inicialmente, descreve-se o perfil dos participantes, com a finalidade de contextualizar as percepções coletadas. Em seguida, os resultados são apresentados de forma consolidada por dimensão analítica: objetivos da inovação, indutores, facilitadores, barreiras e resultados preliminares. Por fim, apresenta-se uma síntese qualitativa da avaliação geral e das sugestões oferecidas pelos respondentes.

Os itens apresentados nos quadros correspondem a versões sintéticas e declarativas das perguntas originalmente aplicadas no questionário, preservando integralmente seu conteúdo semântico. Essa opção visa garantir clareza expositiva sem comprometer a fidelidade ao instrumento de coleta de dados.

4.1 Perfil dos participantes

Esta subseção apresenta a caracterização do perfil dos respondentes (Quadro 1), com o objetivo de contextualizar a interpretação dos resultados. O perfil contempla as seguintes variáveis: instituição de vinculação

(STM ou TJMs), área ou setor de atuação e participação no projeto do Banco de Sentenças. Tais variáveis são relevantes para a análise, na medida em que permitem identificar possíveis diferenças de percepção acerca do processo de implementação da inovação e de seus efeitos preliminares.

As variáveis “cargo ou função atual no órgão” e “área ou setor de atuação”, originalmente coletadas por meio de respostas abertas, foram posteriormente categorizadas com base em critérios de similaridade semântica e funcional, com a finalidade de viabilizar a análise descritiva do perfil dos participantes. A categorização foi realizada pelos autores, considerando a estrutura organizacional dos tribunais e a natureza das atividades desempenhadas pelos respondentes.

Quadro 1 - Perfil dos participantes da pesquisa (dezembro/2025)

Variável	Categorias	n	%
Tribunal/ órgão de atuação	STM	3	37,5%
	TJM-MG	1	12,5%
	TJM-SP	2	25%
	TJM-RS	2	25%
Cargo ou função atual no órgão (resposta aberta)	Técnico Judiciário	1	12,5%
	Analista Judiciário	2	25%
	Coordenador (Gestão ou TI)	4	50%
	Magistrado/	1	12,5%
Sexo	Masculino	5	62,5%
	Feminino	3	37,5%
Área/ setor de atuação (resposta aberta)	Gestão/ RH	2	25%
	Inovação	2	25%
	Diretoria de Tecnologia da Informação	2	25%
	Corregedoria/ Auditoria	2	25%
Participação no projeto do Banco de Sentenças	Sim	8	100%
	Não	0	0%
Tempo de atuação no órgão	Até 1 ano	0	0%
	1 a 3 anos	2	25%
	4 a 10 anos	2	25%
	Mais de 10 anos	4	50%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do questionário (dez. 2025).

Os dados apontam predominância de respondentes vinculados ao Superior Tribunal Militar, com participação mais concentrada em perfis diretamente envolvidos com áreas estratégicas e operacionais do projeto. Essa composição é relevante para a leitura dos achados, uma vez que o grau de proximidade dos participantes com a implementação e a operação do Banco de Sentenças tende a influenciar a percepção sobre seus objetivos, facilitadores, barreiras e resultados preliminares, não obstante o fato de 100% dos respondentes terem participado do projeto, há risco de avaliação mais favorável ou mais crítica por envolvimento. Isso é importante para a análise de credibilidade.

4.2 Objetivos da inovação

Os itens deste bloco, demonstrados no Quadro 2, avaliaram a percepção dos participantes quanto à clareza e ao alinhamento dos objetivos do Banco de Sentenças, bem como à sua contribuição para a transparência e para o acesso à informação jurídica. A compreensão desses aspectos é relevante, uma vez que a clareza dos objetivos tende a favorecer a adesão dos atores envolvidos, reduzir ambiguidades e orientar decisões relacionadas à institucionalização e ao uso da inovação.

Na questão aberta sobre os objetivos do Banco de Sentenças, os participantes destacaram, de forma recorrente, a ampliação da transparência, a facilitação do acesso às decisões judiciais, a centralização das informações e o apoio à magistratura, especialmente em contextos nos quais não há Tribunal Militar próprio. Também foram

mencionados aspectos relacionados à publicidade institucional e à democratização do acesso aos julgados da Justiça Militar.

Quadro 2 - Objetivos da inovação: estatística descritiva dos itens (Likert)

Item (Objetivos)	Média	DP	% Concordância*	Síntese do achado
Objetivos claramente definidos	4,75	0,66	87,5%	Clareza elevada, com pequena parcela neutra
Compreensão do problema a ser resolvido	4,75	0,66	87,5%	Compreensão elevada do problema-alvo
Contribuição para a transparência das decisões judiciais	5,00	0,00	100%	Consenso total sobre transparência
Objetivos alinhados às necessidades do órgão	4,50	0,50	100%	Alinhamento percebido de forma unânime
Potencial para aprimorar acesso à informação jurídica	4,75	0,43	100%	Potencial percebido muito alto, com baixa dispersão

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do questionário (dez. 2025).

Os resultados revelam elevada percepção de clareza e alinhamento dos objetivos do Banco de Sentenças, com níveis de concordância iguais ou superiores a 87,5% em todos os itens avaliados. Destaca-se o consenso total quanto à contribuição do projeto para a transparência das decisões judiciais e para o alinhamento com as necessidades institucionais. Observa-se, ainda, percepção muito positiva acerca do potencial da iniciativa para aprimorar o acesso à informação jurídica, com baixa dispersão das respostas. Esses achados mostram que os objetivos da inovação são amplamente compreendidos e reconhecidos pelos participantes, favorecendo sua adesão e institucionalização.

4.3 Indutores da inovação

Este bloco, demonstrado no Quadro 3, analisa os fatores percebidos como impulsionadores da implementação do Banco de Sentenças nas Justiças Militares (STM e TJMs). Os indutores permitem compreender as motivações que orientaram a adoção da inovação, bem como as demandas e prioridades institucionais associadas ao seu desenvolvimento.

Na questão aberta sobre os fatores que motivaram a criação do Banco de Sentenças, os participantes destacaram, de forma recorrente, a necessidade de ampliar a transparência e facilitar o acesso às decisões judiciais das Justiças Militares. As respostas também enfatizaram a centralização das informações e a gestão do conhecimento como elementos relevantes para apoiar a magistratura e os Conselhos de Justiça, especialmente em contextos nos quais não há Tribunal Militar próprio. Ademais, foram mencionados indutores relacionados ao cumprimento de diretrizes institucionais e metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, bem como à necessidade de divulgar a produção jurídica da Justiça Militar, reforçando sua visibilidade, relevância institucional e accountability perante a sociedade.

Quadro 3 – Indutores da inovação: estatística descritiva dos itens (Likert)

Item (Indutores)	Média	DP	% Concordância	Síntese do achado
Necessidade institucional de unificação e padronização do acesso às sentenças	3,88	1,36	62,5%	Indutor percebido de forma moderada, com dispersão
Demanda por mais transparência	4,00	1,32	75%	Transparência como motivador relevante
Pressão por modernização tecnológica	4,25	0,97	87,5%	Modernização percebida como forte indutor
Resposta a necessidades dos usuários internos	3,88	1,36	62,5%	Motivação interna percebida de forma heterogênea
Diretrizes estratégicas do CNJ	4,63	0,70	87,5%	Forte influência das diretrizes institucionais
Resposta a desafios operacionais nos tribunais militares	4,00	1,12	62,5%	Indutor operacional presente, porém não consensual

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do questionário (dez. 2025).

Os resultados indicam que os principais indutores percebidos para a implementação do Banco de Sentenças foram as diretrizes estratégicas do Conselho Nacional de Justiça e a pressão institucional por modernização tecnológica, ambos com médias elevadas e altos níveis de concordância entre os respondentes. A demanda por maior transparência também se destaca como fator relevante, evidenciando a centralidade do acesso à informação e da publicidade institucional no processo de adoção da inovação. Por outro lado, indutores relacionados à unificação e padronização do acesso às sentenças, à resposta a necessidades dos usuários internos e aos desafios operacionais apresentaram médias inferiores e maior dispersão, sugerindo percepções menos consensuais entre os participantes quanto ao seu papel como fatores centrais de impulsionamento da iniciativa.

4.4 Facilitadores da inovação

O bloco de facilitadores, apresentado no Quadro 4, buscou identificar as condições que favoreceram a implementação do Banco de Sentenças, incluindo apoio institucional, capacidades técnicas e articulação entre o STM e os TJMs. Os facilitadores dizem respeito aos elementos que viabilizaram a execução da iniciativa e contribuem para a compreensão de sua sustentabilidade e potencial de escalabilidade.

Na questão aberta sobre os fatores que mais facilitaram a implantação do Banco de Sentenças, os participantes destacaram, de forma recorrente, o trabalho colaborativo entre os tribunais e os diferentes atores envolvidos no projeto, abrangendo tanto aspectos técnicos quanto negociais. Também foram enfatizados o apoio institucional, especialmente da alta administração e das equipes de tecnologia, bem como a cooperação entre laboratórios de inovação. Ademais, mencionou-se a sinergia entre os tribunais, o compartilhamento de soluções tecnológicas e a delimitação do escopo da base de dados como elementos que contribuíram para viabilizar e agilizar o desenvolvimento da iniciativa.

Quadro 4 – Facilitadores da inovação: estatística descritiva dos itens (Likert)

Item (Facilitadores)	Média	DP	% Concordância	Síntese do achado
Apoio da alta administração	4,63	0,48	100%	Apoio institucional percebido como forte facilitador
Colaboração interinstitucional (STM + TJMs)	4,75	0,43	100%	Cooperação interinstitucional amplamente reconhecida
Capacidade técnica das equipes (TI/inovação)	4,88	0,33	100%	Capacidade técnica percebida como fator crítico
Uso de metodologias ágeis	3,5	1,41	50%	Facilitador percebido de forma heterogênea
Compartilhamento de infraestruturas ou tecnologias	4,00	1,32	62,5%	Compartilhamento relevante, porém não consensual
Ambiente institucional favorável à colaboração	4,75	0,43	100%	Ambiente colaborativo como facilitador central
Delimitação do escopo da base de dados	4,75	0,66	100%	Escopo bem definido como fator viabilizador

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do questionário (dez. 2025).

Os resultados sugerem que os principais facilitadores da implementação do Banco de Sentenças estiveram associados ao apoio da alta administração, à capacidade técnica das equipes envolvidas e à colaboração interinstitucional entre o STM e os TJMs, todos com médias elevadas e consenso entre os respondentes. Destaca-se, ainda, o papel do ambiente institucional favorável à cooperação e da delimitação do escopo da base de dados como elementos que contribuíram decisivamente para a viabilização da iniciativa. Em contraste, o uso de metodologias ágeis e o compartilhamento de infraestruturas ou tecnologias apresentaram médias inferiores e maior dispersão, demonstrando percepções menos homogêneas quanto à sua efetividade como facilitadores no contexto analisado.

4.5 Barreiras da inovação

Este bloco, demonstrado no Quadro 5, analisou as barreiras à inovação, compreendidas como impedimentos e dificuldades que podem comprometer prazos, adesão, integração tecnológica e a institucionalização do Banco de

Sentenças. A análise dessas barreiras complementa o diagnóstico da ambiência inovadora e contribui para a identificação de pontos críticos a serem enfrentados na consolidação e escalabilidade da iniciativa.

Na questão aberta sobre as principais barreiras enfrentadas na implantação do Banco de Sentenças, os participantes destacaram dificuldades relacionadas à integração entre sistemas distintos utilizados pelos tribunais, à definição do escopo inicial do projeto e à escassez de recursos humanos especializados, especialmente nas equipes de tecnologia da informação. Também foram mencionadas preocupações com a disponibilização de dados sensíveis, bem como desafios técnicos decorrentes da heterogeneidade dos sistemas processuais. Apesar dessas limitações, alguns respondentes ressaltaram que o trabalho colaborativo, o engajamento das equipes e o espírito de cooperação interinstitucional foram fundamentais para mitigar as barreiras identificadas ao longo do processo de implementação.

Quadro 5 – Barreiras da inovação: estatística descritiva dos itens (Likert)

Item (Barreiras)	Média	DP	% Concordância	Síntese do achado
Dificuldades de integração entre sistemas e bases de dados	2,63	0,99	25%	Barreira percebida de forma moderada, com dispersão entre os respondentes.
Desafios na padronização das informações das sentenças	2,63	1,11	25%	Desafio reconhecido, porém sem consenso quanto à sua centralidade.
Dificuldades de comunicação entre equipes ou órgãos envolvidos	1,63	0,48	0%	Comunicação não percebida como barreira relevante.
Escassez de pessoal ou de tempo como barreira ao projeto	3,13	1,45	37,5%	Limitação de recursos percebida de forma heterogênea.
Resistência organizacional à mudança ou à transparência	1,75	0,83	0%	Resistência organizacional pouco significativa no contexto analisado.
Preocupações com privacidade, sigilo e integridade dos dados	4,88	0,33	100%	Barreira crítica e consensual entre os participantes.
Impacto de barreiras tecnológicas sobre prazos ou funcionalidades	2,38	1,22	25%	Impacto tecnológico percebido, mas sem convergência entre os respondentes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do questionário (dez. 2025).

Os resultados apontam que as barreiras mais relevantes percebidas no processo de implantação do Banco de Sentenças estiveram associadas, sobretudo, às preocupações com privacidade, sigilo e integridade dos dados, que apresentaram média elevada e consenso entre os respondentes. Diferentemente do que parte da literatura reporta como barreiras recorrentes (resistência organizacional e comunicação), neste caso as percepções convergem para um risco típico de bases decisórias: privacidade, sigilo e integridade dos dados, indicando centralidade da governança de dados para sustentabilidade, refletindo a sensibilidade das informações tratadas no contexto judicial e a centralidade da proteção de dados na adoção de iniciativas de inovação no setor público.

Em nível intermediário, identificam-se dificuldades relacionadas à integração entre sistemas, à padronização das informações e à escassez de recursos humanos ou de tempo, todas com médias moderadas e maior dispersão, o que revela percepções heterogêneas quanto ao seu impacto. Por outro lado, fatores como dificuldades de comunicação entre equipes, resistência organizacional à mudança ou à transparência e barreiras tecnológicas com impacto em prazos ou funcionalidades apresentaram médias mais baixas e ausência de consenso, sugerindo que não constituíram entraves centrais para a implementação da iniciativa. Esses resultados reforçam a importância de estratégias de governança de dados, definição clara de padrões informacionais e planejamento de capacidades técnicas como elementos centrais para mitigar barreiras e promover a consolidação e institucionalização sustentável da inovação.

4.6 Resultados preliminares e percepção de valor da inovação

Com base no mapeamento dos fatores que impulsionaram, viabilizaram e dificultaram a implementação, passa-se à análise da percepção sobre resultados preliminares do Banco de Sentenças. Essa etapa busca identificar efeitos percebidos relacionados à transparência, eficiência, padronização e apoio ao trabalho judicial, considerando que resultados de inovação no setor público podem se manifestar tanto internamente (ganhos organizacionais) quanto externamente (valor público e acesso à informação). Ressalta-se que se trata de resultados preliminares, pois a maturação da inovação depende de uso continuado e institucionalização.

Na análise das questões abertas, conforme Quadro 6, sobre os resultados já percebidos e os aprimoramentos esperados para o Banco de Sentenças, os participantes destacaram, de forma recorrente, ganhos relacionados à ampliação da transparência, à facilitação do acesso às decisões judiciais e à maior visibilidade da Justiça Militar. Também foram mencionados impactos positivos na qualidade das decisões, decorrentes da ampliação da base de pesquisa e da maior disponibilidade de informações jurídicas.

Em relação às melhorias esperadas para as próximas fases do projeto, emergiram sugestões associadas à ampliação da base de sentenças, especialmente de Estados que não possuem Tribunal Militar próprio, à integração nacional sob coordenação do CNJ e ao uso de inteligência artificial para aprimorar os mecanismos de busca e análise. Essas contribuições sugerem que, embora resultados positivos já sejam percebidos, os participantes reconhecem o caráter incremental da inovação e a necessidade de sua consolidação progressiva, a qual depende da expansão do uso, do amadurecimento tecnológico e da ampliação do escopo institucional.

Quadro 6 – Resultados preliminares da inovação: estatística descritiva dos itens (Likert)

Item (Resultados)	Média	DP	% Concordância	Síntese do achado
O Banco de Sentenças atende às expectativas iniciais do projeto	4,90	0,33	100%	Expectativas amplamente atendidas
A iniciativa contribui para melhorar a eficiência interna do órgão	4,50	0,71	87,5%	Alta percepção de eficiência interna
O projeto melhorou a busca por informações jurídicas	4,75	0,43	100%	Forte impacto na busca por informações
A plataforma facilita o trabalho de usuários internos	4,75	0,43	100%	Facilitação clara do trabalho interno
A iniciativa contribui para melhorar a eficiência entre os órgãos participantes	4,63	0,70	87,5%	Eficiência interorganizacional elevada

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do questionário (dez. 2025).

De forma geral, os resultados preliminares demonstram que o Banco de Sentenças já produz efeitos positivos relevantes, com destaque para o atendimento às expectativas iniciais do projeto, a melhoria da busca por informações jurídicas e a facilitação do trabalho de usuários internos. As médias elevadas e os baixos níveis de dispersão observados nesses itens evidenciam uma percepção consistente de valor organizacional e institucional. Ao mesmo tempo, os resultados sugerem que a consolidação plena desses ganhos depende do amadurecimento contínuo da iniciativa, da ampliação de seu uso e da superação das barreiras identificadas nos blocos anteriores, especialmente no que se refere à integração interorganizacional e à institucionalização da inovação.

4.7 Avaliação geral e sugestões (síntese qualitativa)

As respostas abertas, demonstradas no Quadro 7, foram analisadas por meio de análise de conteúdo temática, permitindo identificar percepções recorrentes e propostas de aprimoramento apresentadas pelos participantes. As categorias analíticas foram definidas a partir da similaridade semântica das respostas, possibilitando a consolidação de padrões de recomendações e caminhos para o fortalecimento, institucionalização e expansão do Banco de Sentenças.

Quadro 7 – Síntese das respostas abertas: avaliação geral e sugestões (análise de conteúdo)

Categoria temática	Descrição	Frequência (n)	Sugestões consolidadas (síntese)
Comunicação e engajamento	divulgação/clareza/uso	4	Ampliação da divulgação institucional do Banco de Sentenças, com maior clareza de objetivos, estímulo ao uso contínuo e fortalecimento do engajamento dos atores envolvidos.
Capacitação e desenvolvimento de competências	treinamentos/guias	3	Investimento em capacitações, produção de guias e estímulo à cultura de inovação, visando fortalecer competências técnicas e organizacionais.
Qualidade, padronização e governança de dados	critérios/metadados/curadoria	3	Definição de critérios de padronização, curadoria e governança de dados para assegurar consistência, confiabilidade e sustentabilidade da base de sentenças.
Usabilidade e funcionalidades do sistema	interface, filtros, busca	3	Aperfeiçoamento da usabilidade da plataforma, com melhorias na interface, filtros e mecanismos de busca, incluindo o uso de inteligência artificial.
Governança colaborativa e sustentabilidade da inovação	responsabilidades/rotinas/monitoramento	5	Fortalecimento da governança colaborativa, com definição clara de responsabilidades, rotinas de monitoramento e coordenação nacional, visando à expansão e institucionalização da iniciativa.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do questionário (dez. 2025).

A síntese qualitativa reforça e aprofunda os achados quantitativos apresentados nos blocos anteriores. As categorias mais recorrentes concentram-se na governança colaborativa, na comunicação e engajamento institucional e na capacitação de pessoas, evidenciando que a sustentabilidade da inovação no ecossistema das Justiças Militares depende não apenas de soluções tecnológicas, mas de arranjos organizacionais, desenvolvimento de competências e articulação interinstitucional. Também emergem sugestões relacionadas à ampliação do escopo da iniciativa, ao fortalecimento da coordenação nacional e à disseminação de práticas colaborativas, indicando a percepção de que o modelo adotado possui potencial de replicabilidade no âmbito do Judiciário.

De forma complementar, a avaliação geral do Banco de Sentenças apresentou média de 4,25 (DP = 1,39), assinalando percepção predominantemente positiva por parte dos participantes. Esse resultado sugere que, mesmo em estágio ainda em consolidação, a iniciativa já é reconhecida como relevante, útil e alinhada às necessidades institucionais, reforçando seu potencial de expansão, aprimoramento contínuo e institucionalização como inovação no setor público judicial.

5 Considerações finais

Este estudo analisou a implementação do Banco de Sentenças das Justiças Militares, no âmbito do Superior Tribunal Militar e dos Tribunais de Justiça Militar estaduais, com o objetivo de identificar objetivos, indutores, facilitadores, barreiras e resultados preliminares da iniciativa, a partir da percepção de atores diretamente envolvidos. Os achados oferecem diagnóstico sistematizado do ambiente de inovação associado à gestão do conhecimento e à transparência judicial em tribunal especializado, contribuindo para suprir lacuna empírica na literatura sobre inovação no Judiciário. Ao aplicar modelo analítico estruturado ao contexto das Justiças Militares, o estudo também contribui para o avanço da discussão sobre governança de dados e institucionalização da inovação em organizações judiciais especializadas, ampliando evidências empíricas em campo ainda pouco explorado.

Os resultados indicam que o Banco de Sentenças é percebido como inovação alinhada à modernização institucional, especialmente pela ampliação da transparência, pelo fortalecimento do acesso à informação jurídica e pelo apoio às atividades de magistrados e servidores. A clareza dos objetivos e o alinhamento às necessidades institucionais emergiram como fatores centrais para aceitação e uso da ferramenta. Como indutores, destacaram-

se diretrizes nacionais de transformação digital e a pressão por modernização tecnológica; como facilitadores, o apoio da alta administração, a capacidade técnica das equipes e a colaboração interinstitucional entre STM e TJMs.

A principal barreira identificada refere-se a preocupações com privacidade, sigilo e integridade dos dados, evidenciando que a governança de dados constitui condição estruturante para a escalabilidade e a institucionalização sustentável da iniciativa. Os resultados preliminares: melhoria na busca por informações jurídicas, apoio ao trabalho interno e ganhos de eficiência interorganizacional, indicam efeitos iniciais positivos e potencial de geração de valor organizacional.

Do ponto de vista prático, a consolidação do Banco de Sentenças demanda: (i) fortalecimento da governança de dados; (ii) padronização informacional e curadoria das decisões; (iii) capacitação contínua dos usuários; e (iv) aprimoramento da coordenação e comunicação interinstitucional. Em arranjo federativo que articula instâncias federal e estaduais, tais medidas são particularmente relevantes para reduzir assimetrias e ampliar interoperabilidade.

Como limitações, destaca-se o número reduzido de respondentes, compatível com o caráter exploratório do estudo, o que restringe generalizações estatísticas. Ainda assim, trata-se de grupo diretamente envolvido na implementação, cujas percepções são pertinentes para análise exploratória. Pesquisas futuras podem incorporar análises longitudinais, indicadores objetivos de desempenho e estudos comparativos, aprofundando a compreensão sobre governança de dados e institucionalização de inovações no sistema de justiça.

Referências

- Barbosa, H. B. A., & Nascimento, A. M. (2022). *Estudo de mapeamento sistemático sobre os facilitadores e barreiras à inovação no setor público*. Revista Brasileira de Administração Pública, 56(3), 1–22. <https://www.sbp.org.br/ebap/index.php/home/article/view/348>
- Conselho Nacional de Justiça. (2021). *Laboratório de inovação, inteligência e objetivos de desenvolvimento sustentável (LIODS): Relatório sobre laboratórios de inovação no Poder Judiciário*. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/caderno-liods-relatorio-laboratorios-de-inovacao-21-06-2021.pdf>
- Conselho Nacional de Justiça. (2025). *Superior Tribunal Militar e tribunais militares estaduais lançam Banco de Sentenças*. <https://www.cnj.jus.br/superior-tribunal-militar-e-cortes-militares-estaduais-lancam-banco-de-sentencas/>
- Cunha, B. Q., Cavalcante, P., Magalhães, A. G., & Goellner, I. A. (2016). *Inovação governamental: Análise da produção brasileira à luz da literatura internacional*. Ipea. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7993>
- Costa, W. P. L. B. da, et al. (2021). *Adaptação e validação de diagnóstico da gestão do conhecimento para a universidade pública brasileira*. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, 11(1), 1–21.
- Gomes, A. S., Daniel, G. R., Ribas, M. O., & Guimarães, T. A. (2021). *Boas práticas de gestão e inovação na governança de tribunais*. Revista Humanidades e Inovação, 8(48), 220–235. <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5687>
- Gomes, C. F. C., Gomes, T., & Doliveira, S. L. D. (2024). *Transformação digital na Justiça Militar: Desafios e oportunidades da inteligência artificial*. Boletim de Conjuntura (BOCA), 17(51), 243–265. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10888820>
- Isidro, A. (2018). *Gestão pública inovadora: Um guia para a inovação no setor público*. CRV.
- Montezano, L., Albuquerque, T. M. M., Medeiros, J. A. D., & Barbosa, S. O. (2023). *Ambiente e resultados de uma inovação tecnológica forense premiada na Polícia Federal*. Revista Brasileira de Ciências Policiais, 14(11), 41–70. <https://doi.org/10.31412/rbcp.v14i11.1029>
- Montezano, L., França, J., Russo, D., & Cunha, C. (2024). *Inovação tecnológica na administração pública: Estudo de caso sobre os benefícios do Programa Brasil MAIS pela Polícia Federal*. Revista do Serviço Público, 75(4), 760–782. <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i4.10461>



ARTIGO

Moraes, T. M. S. (2021). *Inovação no Judiciário: Um paradoxo?* In Anais do Encontro Nacional de Administração da Justiça (ENAJUS 2021). <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-20/2-inovacao-no-judiciario-um-paradoxo.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development, & Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>

Paula, A. E. M., Ribeiro, W. C., & Teixeira, A. L. S. (2025). *Inovação no Poder Judiciário: Um estudo do laboratório de inovação da Justiça Federal da 6ª Região*. Ciência Dinâmica, 16. <https://revista.faculdaadedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/317>

Singler, S. (2023). *A measurement framework for public sector innovation: Advancing the Oslo Manual for the public sector*. International Journal of Innovation Management, 27(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919623500056>

Superior Tribunal Militar. (2025). *Banco de Sentenças das Justiças Militares*. <https://bancodesentencas.stm.jus.br/pesquisa>

Teixeira, D. S. (2025). *Ambiente e resultados de inovações públicas: Análise dos casos premiados pela Enap (2019–2023)*. Organizações em Contexto. <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/view/1631>