

**AS CONDIÇÕES
SOCIOTÉCNICAS DA
DIFUSÃO DE INOVAÇÕES
JUDICIAIS EM SISTEMAS
COMPLEXOS: ENTRE
REPLICABILIDADE E
TRANSFERIBILIDADE
INSTITUCIONAL**

**THE SOCIOTECHNICAL CONDITIONS OF JUDICIAL INNOVATION
DIFFUSION IN COMPLEX SYSTEMS: BETWEEN REPLICABILITY AND
INSTITUTIONAL TRANSFERABILITY**

Ciências Sociais Aplicadas • 11/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/789013806](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/789013806)

Aparecida Maria da Silva Fernandes¹

RESUMO

O artigo investiga o que precisa existir para que uma inovação judicial produza resultados semelhantes quando levada para outro contexto institucional. Parte da constatação de que a difusão de inovações no Poder Judiciário brasileiro é intensa no plano das formas, com resoluções, organogramas e sistemas replicados entre tribunais, mas incerta no plano dos efeitos. Adota como caso paradigmático a Central de Processos Eletrônicos do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, cartório eletrônico unificado criado em 2016 e transformado em referência nacional de eficiência cartorária, objeto de visitas técnicas de diversos tribunais com intenção declarada de replicação. Mediante revisão teórica integrativa em sete eixos, difusão de inovações públicas, teoria das organizações, sociologia institucional, complexidade, justiça digital, semiótica e governança sociotécnica, o estudo distingue replicabilidade, entendida como reprodução da estrutura formal, de transferibilidade, entendida como reprodução dos efeitos em novo contexto. A hipótese construída pela convergência dos eixos sustenta que a transferibilidade depende de cinco condições sociotécnicas do contexto receptor, a capacidade de tradução semiótica da inovação, a compatibilidade de *habitus* e capital institucional, a otimização conjunta dos subsistemas social e técnico, a reconstrução autopoietica da solução sob fechamento operacional com abertura cognitiva e a liderança produtora de sentido coletivo. Conclui que copiar a forma é condição necessária, porém radicalmente insuficiente, para reproduzir o desempenho, e propõe uma agenda de pesquisa empírica comparada sobre tentativas de replicação do modelo.

Palavras-chave: inovação judicial; replicabilidade institucional; sistemas sociotécnicos; acesso à justiça.

ABSTRACT

This article investigates what must exist for a judicial innovation to produce similar results when transferred to another institutional context. It starts from the observation that the diffusion of innovations in the Brazilian Judiciary is intense at the level of forms, with resolutions, organizational charts and systems replicated among courts, yet uncertain at the level of effects. It adopts as a paradigmatic case the Electronic Case Processing Center of the Court of Justice of the State of Rondônia, a unified electronic registry created in 2016 that became a national benchmark of registry efficiency and the object of technical visits by several courts with a declared intention of replication. Through an integrative theoretical review across seven axes, public innovation diffusion, organizational theory, institutional sociology, complexity, digital justice, semiotics and sociotechnical governance, the study distinguishes replicability, understood as the reproduction of formal structure, from transferability, understood as the reproduction of effects in a new context. The hypothesis built from the convergence of the axes holds that transferability depends on five sociotechnical conditions of the receiving context, the capacity for semiotic translation of the innovation, the compatibility of habitus and institutional capital, the joint optimization of the social and technical subsystems, the autopoietic reconstruction of the solution under operational closure with cognitive openness, and leadership capable of producing collective sensemaking. It concludes that copying the form is a necessary yet radically insufficient condition for reproducing performance, and proposes a comparative empirical research agenda on attempts to replicate the model.

Keywords: judicial innovation; institutional replicability; sociotechnical systems; access to justice.

1. INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro vive um ciclo intenso de inovação institucional. Laboratórios de inovação multiplicaram-se pelos tribunais, prêmios nacionais induzem a adoção de boas práticas, resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) padronizam plataformas e procedimentos e comitivas de magistrados e servidores cruzam o país para conhecer experiências consideradas exitosas. Nesse cenário, uma pergunta permanece surpreendentemente pouco enfrentada pela literatura nacional. O que precisa existir para que uma inovação judicial produza resultados semelhantes quando levada para outro contexto institucional?

A pergunta não é retórica. A experiência internacional acumulada sobre transferência de políticas públicas demonstra que a circulação de modelos é abundante e que o fracasso das transferências é frequente, decorrendo em regra de conhecimento insuficiente sobre a política importada, da omissão dos elementos que a faziam funcionar na origem ou da desatenção às diferenças de contexto entre exportador e importador (Dolowitz; Marsh, 2000). No campo organizacional, a sociologia neoinstitucional demonstrou há décadas que organizações adotam estruturas formais menos por eficiência comprovada do que por busca de legitimidade, e que essa adoção cerimonial pode descolar-se da prática cotidiana, fenômeno conhecido como *decoupling* (Meyer; Rowan, 1977). O resultado é um paradoxo bem documentado. Campos organizacionais tornam-se cada vez mais homogêneos em suas formas sem que essa homogeneidade se traduza em desempenho equivalente (DiMaggio; Powell, 1983).

Este artigo enfrenta a pergunta a partir de um caso paradigmático. A Central de Processos Eletrônicos do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, doravante CPEIG, é um cartório eletrônico unificado que centraliza o processamento de centenas de varas sob procedimentos padronizados e parametrizados. Criada em 2016, a CPEIG tornou-se referência nacional de eficiência cartorária, recebendo visitas técnicas de tribunais de diferentes ramos e portes e figura entre os fatores associados ao desempenho do TJRO nos indicadores nacionais de produtividade (Fernandes, 2020). A CPEIG é, portanto, classificada como um objeto privilegiado para examinar a diferença entre a viagem da forma e a viagem dos efeitos. Sua estrutura é facilmente replicável, bastando uma resolução, um organograma e a migração de varas para o processamento centralizado. Seus resultados, contudo, emergem de um arranjo sociotécnico que não se transfere por ato normativo.

A tese aqui defendida distingue dois conceitos habitualmente confundidos no discurso institucional. Replicabilidade designa a capacidade de reproduzir a estrutura formal de uma inovação, seus fluxos, sua tecnologia e seu desenho organizacional. Transferibilidade designa a capacidade de reproduzir os efeitos da inovação em um novo contexto. A primeira é condição necessária da segunda, mas está longe de ser suficiente. Entre a forma copiada e o efeito reproduzido interpõe-se um conjunto de condições que este artigo denomina condições sociotécnicas da transferibilidade.

A hipótese é construída pela convergência de sete eixos teóricos. O primeiro, a literatura de difusão de inovações públicas, explica como uma inovação viaja e por que algumas fracassam (Rogers, 2003; Dolowitz; Marsh, 2000). O segundo, a teoria das organizações, explica como uma organização incorpora, copia, adapta e traduz práticas

(Simon, 2013; Weick, 1995). O terceiro, a sociologia institucional, explica por que duas organizações aparentemente iguais produzem resultados diferentes (Bourdieu, 1989; Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983; Luhmann, 2016). O quarto, o pensamento da complexidade, explica como sistemas complexos absorvem mudanças e por que copiar estruturas não significa copiar comportamentos (Morin, 2005; Rosa, 2019). O quinto, a literatura de justiça digital, interroga se a inovação melhora o acesso à justiça ou apenas melhora indicadores (Cappelletti; Garth, 1988; Susskind, 2019). O sexto, a semiótica de matriz peirceana, oferece a chave interpretativa que unifica os demais, ao compreender a inovação como signo que precisa ser traduzido pelo contexto receptor (Peirce, 2005; Santaella, 2008; Zuin, 2020). O sétimo, a abordagem sociotécnica e a teoria da prática tecnológica, nomeia a condição material do desempenho, a otimização conjunta dos subsistemas social e técnico (Trist; Bamforth, 1951; Orlikowski, 2000).

O texto está organizado em mais doze seções. A seção dois expõe o desenho metodológico da pesquisa. A seção três apresenta o caso da CPEIG. As seções quatro a dez desenvolvem os sete eixos teóricos, cada qual respondendo a uma pergunta parcial. A seção onze opera a convergência dos eixos e formula as cinco condições sociotécnicas da transferibilidade. A seção doze discute a hipótese à luz do caso. A seção treze conclui e propõe agenda de pesquisa.

2. METODOLOGIA

A pesquisa que sustenta este artigo é de natureza teórica e caráter integrativo, apoiada em revisão bibliográfica e documental e articulada a um estudo de caso instrumental. A opção pela revisão integrativa, e não pela revisão sistemática, decorre da natureza do

problema, que exige a articulação de tradições teóricas heterogêneas, dificilmente compatíveis com os critérios de busca e de seleção padronizados de uma revisão sistemática. O estudo de caso é tratado, na acepção instrumental, não como unidade a descrever exaustivamente, mas como instrumento para o desenvolvimento e o refinamento das categorias analíticas propostas.

A escolha da Central de Processos Eletrônicos do Primeiro Grau do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia como caso obedece a três critérios. Primeiro, trata-se de inovação com difusão documentada, atestada pelas visitas técnicas e pelas manifestações de interesse de outros tribunais reconstituídas na seção três. Segundo, é caso sobre o qual existem dados empíricos sistematizados, produzidos pela pesquisa-ação de Fernandes (2020). Terceiro, é caso de acesso privilegiado da pesquisadora, que coordenou a unidade entre 2016 e 2023, o que impõe o dever de reflexividade metodológica explicitado a seguir.

As fontes utilizadas são de três ordens, normativas, documentais e empíricas. As fontes normativas compreendem as resoluções do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia que criaram e reestruturaram a central, e as resoluções do Conselho Nacional de Justiça que compõem o ecossistema normativo da inovação judicial no país. As fontes documentais compreendem registros institucionais de difusão do modelo e relatórios do Conselho Nacional de Justiça sobre o desempenho do tribunal. As fontes empíricas compreendem os dados produzidos pela pesquisa-ação de Fernandes (2020), único levantamento sistemático disponível sobre a percepção de servidores e de jurisdicionados a respeito da central. Esses dados não são tratados como prova da hipótese das

cinco condições sociotécnicas, mas como material de plausibilização e de refinamento conceitual, na linha do uso instrumental de casos para desenvolvimento de teoria.

Duas limitações são declaradas desde logo, por exigência de honestidade metodológica. A primeira é que os dados quantitativos sobre a Central de Processos Eletrônicos provêm de fonte única, produzida por pesquisadora que coordenou a própria unidade, condição que impõe redobrada reflexividade metodológica na leitura desses dados, sem que a proximidade com o objeto seja tratada como garantia de acerto interpretativo. A segunda é que as afirmações de que o modelo é referência nacional provêm majoritariamente de comunicação institucional dos próprios tribunais envolvidos, fonte legítima, porém interessada, que documenta interesse mimético, e não replicação com resultados comprovados. Ambas as limitações são retomadas na discussão da seção doze e nas considerações finais.

3. A CENTRAL DE PROCESSOS ELETRÔNICOS DO PRIMEIRO GRAU DO TJRO COMO CASO PARADIGMÁTICO

3.1. Gênese Normativa e Desenho Organizacional

A CPE de primeiro grau foi criada pela Resolução n.º 029/2016-PR, de 28 de novembro de 2016, do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, com início operacional celebrado institucionalmente em novembro do mesmo ano. Em 2018, a Resolução n.º 029/2018-PR, de 27 de junho de 2018, criou a Secretaria Judiciária do Primeiro Grau, reestruturando a gestão da unidade, e a Resolução n.º 032/2018-PR instituiu a central de segundo grau, a CPE2G de 05 de setembro de 2018. A distinção entre os quatro marcos, criação da CPE1G em 2016,

início operacional e reestruturação em 2018 e expansão para a área do 2º grau de Jurisdição, com a criação da CPE2G, são relevantes, porque a comunicação institucional e a imprensa frequentemente os confundem, e a precisão normativa é condição de credibilidade de qualquer análise sobre o caso.

Do ponto de vista organizacional, a CPE1G constitui uma serventia judicial unificada de natureza eletrônica. Em lugar do modelo tradicional, no qual cada vara possui cartório próprio com equipe, rotinas e cultura particulares, a CPE1G concentra o processamento cartorário das varas que a ela migram, operando exclusivamente sobre processos eletrônicos, com fluxos de trabalho padronizados, parametrização de atos ordinatórios e divisão do trabalho por coordenadorias temáticas, entre elas as áreas criminal, cível, cível especial e de juizados especiais. Em 2020 a unidade processava feitos de 55 varas e contava com força de trabalho declarada de 148 técnicos judiciários, 21 gestores de equipe, 11 estagiários e 3 coordenadores (Fernandes, 2020). Em 2022 a migração já alcançava 66 varas. Já em 2026 a migração já alcança 71 varas cíveis e 40 varas criminais, com um corpo técnico perfazendo a margem de 455 técnicos judiciários, 61 gestores de equipe, 76 estagiários e 4 coordenadores, segundo a comunicação institucional do tribunal.

Três traços do desenho merecem destaque analítico. Primeiro, a separação entre a função de julgar, que permanece no gabinete e na vara, e a função de processar, que se desloca para a central, o que rompe a unidade histórica entre juízo e cartório. Segundo, a padronização radical dos procedimentos, que substitui a variabilidade cartorária por rotinas únicas, parametrizadas no sistema de processo eletrônico. Terceiro, a gestão por equipes e indicadores, com coordenações intermediárias e monitoramento

contínuo da produção. Esses três traços fazem da CPEIG, na tipologia de Mintzberg (1995), um enclave de burocracia mecanizada inserido em uma organização de tipo profissional, ponto ao qual será discutida oportunamente.

3.2. Evidências Empíricas e Desempenho

A principal fonte acadêmica sobre a CPEIG é a dissertação de mestrado de Fernandes (2020), defendida no Programa de Pós-Graduação em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça da Universidade Federal de Rondônia. A pesquisa combinou levantamento histórico e documental, questionários e entrevistas com jurisdicionados, advocacia e servidores, e assumiu explicitamente o caráter de pesquisa-ação, uma vez que a autora coordenou a CPEIG de primeiro grau entre 2016 e 2023. Essa posição dupla, de pesquisadora e de gestora, confere ao trabalho densidade descritiva rara e, ao mesmo tempo, exige do leitor a ponderação do potencial viés de posição, que a própria natureza da pesquisa-ação impõe declarar.

Os achados centrais compõem um quadro instrutivo. Entre os servidores da unidade, 90,7% declararam elevado grau de pertencimento ao projeto, 90,8% compreenderam que a mudança de métodos, gestão e procedimentos beneficiou a prestação jurisdicional e 75,9% entenderam que houve ampliação do acesso à justiça com a criação da central (Fernandes, 2020). Entre os jurisdicionados, contudo, 71,1% desconheciam a própria existência da inauguração da CPEIG, e a preferência declarada dividiu-se entre 63% que priorizam a celeridade processual e 37% que priorizam o atendimento humanizado (Fernandes, 2020). O contraste entre a percepção interna, fortemente favorável, e a percepção externa,

marcada pelo desconhecimento, será analisado como possível manifestação empírica do descolamento entre estrutura formal e efeito social descrito por Meyer e Rowan (1977).

No plano dos indicadores nacionais, o TJRO alcançou, no relatório Justiça em Números relativo ao ano-base 2020, cem por cento de eficiência no índice de produtividade comparada da justiça no primeiro grau entre os tribunais estaduais de pequeno porte, tendo registrado 15.812 casos novos por cem mil habitantes, mais que o dobro da média nacional de 7.025, o que indica litigiosidade elevada absorvida com produtividade elevada (CNJ, 2021a). Não se afirma aqui relação causal direta entre a CPEIG e esses indicadores, o que exigiria desenho de pesquisa contrafactual de que não se dispõe. Afirma-se apenas que a CPEIG inaugura e integra o arranjo organizacional ao qual o desempenho do tribunal é institucionalmente atribuído, e que é precisamente esse desempenho que os tribunais visitantes desejam reproduzir.

3.3. A Difusão Observada e o Interesse Mimético

Registros institucionais documentam, entre 2019 e 2025, visitas técnicas à CPEIG de comitivas do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, do Tribunal de Justiça do Amazonas, do Tribunal de Justiça do Acre, do Tribunal de Justiça do Amazonas, do Tribunal de Justiça do Pará, do Tribunal de Justiça do Mato Grosso, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, do Superior Tribunal de Justiça, do Tribunal Regional do Trabalho da 14.^a Região e do Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia, além de manifestações de interesse atribuídas a tribunais de ao menos dez outros estados. Não existe, contudo, norma nacional que imponha o modelo de cartório unificado. A adoção é voluntária e movida pela percepção de

sucesso do modelo de origem, o que configura com precisão o mecanismo que DiMaggio e Powell (1983) denominaram isomorfismo mimético, a imitação de organizações percebidas como bem-sucedidas em contextos de incerteza sobre a relação entre meios e fins.

Duas observações críticas delimitam o alcance dessa evidência. A primeira é que visita técnica e manifestação de interesse documentam intenção mimética, não replicação consumada, e menos ainda replicação com resultados comparáveis aos da origem. A segunda é que a qualificação da CPEIG como referência nacional provém, em larga medida, da comunicação institucional dos próprios tribunais envolvidos, fonte legítima porém interessada. Essa assimetria entre a abundância de interesse e a escassez de replicações documentadas com avaliação independente é, ela própria, um dado. Sugere que a viagem da forma encontra obstáculos que o entusiasmo das comitivas não antecipa, e é exatamente esse hiato que a arquitetura teórica pretende explicar.

4. COMO UMA INOVAÇÃO VIAJA: A DIFUSÃO DE INOVAÇÕES PÚBLICAS

A teoria clássica da difusão de inovações define difusão como o processo pelo qual uma inovação é comunicada, através de certos canais, ao longo do tempo, entre os membros de um sistema social (Rogers, 2003). Rogers identificou cinco atributos percebidos que explicam a variação nas taxas de adoção. A vantagem relativa, o grau em que a inovação é percebida como melhor do que aquilo que substitui. A compatibilidade, o grau de consistência com valores, experiências e necessidades dos adotantes. A complexidade, o grau de dificuldade percebida de compreensão e uso. A testabilidade, a

possibilidade de experimentação em escala limitada. A observabilidade, a visibilidade dos resultados para terceiros. A CPEIG pontua alto em vantagem relativa percebida e em observabilidade, dados os indicadores do TJRO, e é justamente essa combinação que atrai as comitivas. Pontua baixo, contudo, em testabilidade, pois o modelo exige migração estrutural de varas inteiras, e sua compatibilidade com os valores e as rotinas do tribunal receptor é uma incógnita que cada contexto responde de modo distinto.

O conceito de Rogers mais decisivo para este artigo é, porém, o de reinvenção. Contrariando a imagem da inovação como pacote fechado que se adota ou rejeita, Rogers (2003) demonstrou que os adotantes modificam a inovação durante o processo de adoção, e que certo grau de reinvenção está associado a maior sustentabilidade da mudança. A reinvenção nega, no plano teórico, a possibilidade da cópia idêntica. Toda adoção é, em alguma medida, uma recriação, e a pergunta relevante deixa de ser como copiar fielmente para tornar-se quais elementos são nucleares e quais são adaptáveis.

A literatura de inovação governamental refina o quadro. Borins (2014) demonstrou que a inovação no setor público é persistente e majoritariamente incremental, protagonizada por servidores de nível médio tanto quanto por lideranças, e que os prêmios de inovação funcionam como mecanismos de identificação e difusão de práticas. Pollitt e Bouckaert (2017) compararam trajetórias de reforma administrativa em diversos países e concluíram que a convergência de discursos e de modelos formais convive com divergência persistente de resultados, explicada pela dependência de trajetória dos sistemas político-administrativos nacionais. A retórica converge, os efeitos divergem, e a razão está no peso do caminho institucional

já percorrido. No plano das organizações internacionais, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico mantém observatório dedicado à inovação no setor público e, juntamente com a Escola Nacional de Administração Pública consolidou, por meio de seus cadernos, prêmios e laboratório, um repertório nacional de estudos sobre inovação governamental (Emmendoerfer, 2019).

É a literatura de transferência de políticas, contudo, que fornece a taxonomia do fracasso. Dolowitz e Marsh (2000) definiram transferência de políticas como o processo pelo qual o conhecimento sobre políticas, arranjos administrativos e instituições de um sistema político é utilizado no desenvolvimento de políticas e arranjos em outro sistema, e distinguiram três causas típicas de insucesso. A transferência desinformada, quando o importador possui conhecimento insuficiente sobre a política e sobre seu funcionamento na origem. A transferência incompleta, quando elementos cruciais que faziam a política funcionar não são transferidos. A transferência inapropriada, quando se ignoram as diferenças de contexto econômico, social, político e ideológico entre exportador e importador. A advertência central dos autores é direta. Os elementos que fazem uma política funcionar na origem podem simplesmente não ser transferíveis. Aplicada ao caso, a taxonomia ilumina o risco típico da visita técnica de dois dias, que observa o organograma e os fluxos, dimensão visível e replicável, e não observa a década de aprendizado organizacional, a coalizão interna de sustentação e a cultura de gestão que fazem o organograma funcionar, dimensão invisível e dificilmente transferível.

5. COMO A ORGANIZAÇÃO INCORPORA APRENDIZAGEM, TRADUÇÃO E SENTIDO

O ponto de partida é a racionalidade limitada de Simon (2013). Decisores organizacionais não otimizam, satisfazem. Operam com informação incompleta, atenção escassa e rotinas que economizam deliberação. A decisão de adotar um modelo externo raramente resulta de avaliação exaustiva de alternativas, e frequentemente resulta da disponibilidade de um exemplo saliente e legitimado, o que conecta a racionalidade limitada ao mimetismo institucional.

Drucker (2002), por sua vez, insistiu que a inovação é disciplina e trabalho sistemático, não lampejo, e que a inovação bem-sucedida explora mudanças já em curso, o que no caso judicial significa que a central eletrônica só se tornou possível porque a virtualização integral dos processos já havia ocorrido. No plano da sistematização do pensamento administrativo, a obra de Chiavenato (2014) cumpre função de mapa das escolas que se sucederam, da administração científica à contingencial, e o próprio percurso histórico que ela descreve ensina a lição pertinente, cada escola funcionou em seu contexto e fracassou como receita universal.

A tipologia estrutural de Mintzberg (1995) oferece a ferramenta para nomear a tensão interna do caso. Na prática, os tribunais são formados por especialistas da lei. Eles seguem procedimentos padronizados pela sua própria formação, mas têm total liberdade em suas decisões. Cartórios processantes, ao contrário, aproximam-se da burocracia mecanizada, na qual a padronização incide sobre os processos de trabalho.

A CPEIG pode ser lida como a criação deliberada de um enclave mecanizado, altamente padronizado, dentro de uma organização profissional. A eficiência do enclave depende de uma fronteira bem negociada com a autonomia dos juízos. Transferir o modelo exige

renegociar essa fronteira em cada tribunal receptor, e é ingênuo supor que a negociação rondoniense, com sua história e seus atores, se repita espontaneamente alhures.

Organizações são processos contínuos de organização, e o que as mantém coesas é a produção coletiva de sentido, o *sensemaking*, ciclo pelo qual os membros enaltam seu ambiente, selecionam interpretações e retêm as que funcionam (Weick, 1979; Weick, 1995). A mudança organizacional não ocorre quando a norma é publicada, ocorre quando as pessoas conseguem responder plausivelmente à pergunta sobre o que está acontecendo aqui e o que devo fazer agora.

O dado de Fernandes (2020) sobre o pertencimento de 90,7% dos servidores da CPEIG é, nessa chave, a fotografia de um *sensemaking* bem-sucedido, construído ao longo de anos de gestão, comunicação e ajuste. Esse ativo não consta do organograma e não viaja com ele. Weick (1976) acrescenta o conceito de acoplamento frouxo, a propriedade de sistemas cujos elementos são conectados, mas preservam identidade e margem de variação própria.

O Judiciário é um sistema frouxamente acoplado por excelência, cada vara historicamente processava a seu modo. A CPEIG substitui acoplamento frouxo por acoplamento firme no plano cartorário, o que gera eficiência e, simultaneamente, fragilidade adaptativa, pois padroniza também os erros e reduz a variedade de respostas locais. O receptor que copia a padronização sem compreender esse *trade-off* importa a fragilidade junto com a eficiência.

A escola escandinava do neoinstitucionalismo formulou a metáfora que este artigo adota como operador conceitual. Ideias e práticas

gerenciais não se difundem como objetos que se deslocam intactos, elas são traduzidas, editadas e reformatadas em cada elo da cadeia de circulação, e essa tradução não é ruído, é o próprio mecanismo da difusão (Czarniawska; Sevón, 1996; Sahlin; Wedlin, 2008).

A organização incorpora uma inovação traduzindo-a para sua linguagem interna, seus arranjos de poder e seus circuitos de sentido, e a qualidade dessa tradução, não é a fidelidade da cópia, é o que determina o resultado.

6. POR QUE IGUAIS PRODUZEM DIFERENTES: A SOCIOLOGIA INSTITUCIONAL

Sempre nos deparamos com normas sendo compartilhadas, copiadas, adaptadas, em processos de cooperação institucional. Algumas instituições acabam publicando resoluções idênticas, desenhando organogramas idênticos, instalando o mesmo sistema de processo eletrônico e obtendo resultados distintos. A sociologia institucional oferece quatro camadas explicativas complementares.

Durkheim (2004) explica que instituições são fatos sociais, detêm maneiras de agir, pensar e sentir exteriores ao indivíduo e dotadas de poder coercitivo, que se impõem independentemente da vontade individual. Um cartório não é apenas uma unidade administrativa, é um fato social sedimentado, com maneiras próprias de agir e sentir que precedem cada servidor que nele ingressa. Reformar a estrutura formal não dissolve automaticamente o fato social subjacente, e a resistência que as reformas encontram não é patologia, é a própria consistência do social.

Mauss (2003) ilumina um aspecto raramente teorizado da difusão judicial. A teoria da dádiva demonstra que a circulação de bens em

sociedades humanas obedece a essa lógica, onde sistema de prestações totais que obriga a dar, receber e retribuir, produzem alianças, prestígio e hierarquia. A circulação de inovações entre tribunais tem estrutura análoga. O tribunal que exhibe sua inovação em visitas técnicas, doa conhecimento e recebe prestígio, reconhecimento e posição no campo. O tribunal visitante recebe o modelo e contrai a obrigação simbólica de reconhecer a precedência do doador. As comitivas, os prêmios e os encontros de inovação compõem uma economia da dádiva institucional na qual a circulação da forma cumpre funções de aliança e distinção relativamente independentes da efetiva implantação. Essa leitura explica, ao menos em parte, por que o interesse mimético documentado é tão mais abundante que as replicações consumadas. Parte do valor da visita realiza-se na própria visita.

A terceira camada teoria, defendida por Bourdieu (1989), traduz que o campo jurídico é um espaço social relativamente autônomo, estruturado pela concorrência em torno do monopólio de dizer o direito, no qual os agentes ocupam posições definidas por volumes de capital específico. Os agentes incorporam, sob a forma de *habitus*, disposições duráveis que orientam percepção e prática. Magistrados e servidores de cada tribunal carregam um *habitus* burocrático historicamente constituído, e a inovação que exige práticas contrárias a esse *status* encontra resistência que nenhum organograma antecipa.

Ademais, a implantação da inovação na origem mobilizou capitais específicos, o capital político da presidência que a patrocinou, o capital técnico das equipes que a parametrizaram, o capital simbólico acumulado pelos resultados iniciais que blindaram o projeto contra reveses. O receptor que importa a forma sem dispor

de volumes equivalentes de capital importa uma estrutura sem os recursos que a sustentavam.

A quarta camada é o neoinstitucionalismo organizacional em sentido estrito. Meyer e Rowan (1977) demonstraram que as estruturas formais das organizações modernas refletem, em larga medida, mitos racionalizados do ambiente institucional, práticas adotadas porque conferem legitimidade, e não porque sua eficiência tenha sido demonstrada localmente.

Quando as exigências cerimoniais conflitam com as demandas técnicas da atividade, as organizações desacoplam a estrutura formal da prática cotidiana, mantendo a fachada conforme e o funcionamento real relativamente intocado. DiMaggio e Powell (1983) completaram o quadro ao identificar os três mecanismos do isomorfismo institucional, o coercitivo, derivado de pressões de organizações das quais se depende, entre as quais, no caso judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o normativo, derivado da profissionalização e da circulação de quadros, e o mimético, derivado da imitação de modelos percebidos como bem-sucedidos sob incerteza. E formularam a conclusão que este artigo toma como advertência permanente. Os processos isomórficos tornam as organizações mais semelhantes sem necessariamente torná-las mais eficientes.

A difusão do modelo CPEIG, voluntária e movida por percepção de sucesso, é caso puro de mimetismo, e o risco correspondente é a adoção cerimonial, o tribunal que cria sua central por resolução, colhe a legitimidade da modernização e desacopla a prática, reproduzindo sob o novo nome as velhas rotinas.

A quinta camada, luhmanniana, radicaliza o argumento e fornece o fundamento sistêmico da hipótese. Para Luhmann (2016), o direito é um sistema social autopoietico, que se reproduz exclusivamente por suas próprias operações, comunicações ordenadas pelo código do lícito e do ilícito. O sistema é operativamente fechado e cognitivamente aberto. Nada entra nele como operação pronta. O ambiente pode apenas perturbá-lo, irritá-lo, e cabe ao próprio sistema reconstruir internamente, com seus elementos e segundo suas estruturas, aquilo que a perturbação sugere. Organizações, igualmente compreendidas como sistemas autopoieticos de decisões, não importam soluções, decidem sobre si mesmas a partir de suas decisões anteriores. A consequência para a transferência de inovações é rigorosa. A CPE de um tribunal receptor jamais será a CPEIG do TJRO transportada, será sempre uma construção nova do sistema receptor, feita de suas decisões, premissas e história. A transferência bem-sucedida não é transplante, é irritação e imitação bem processada. O modelo de origem funciona como agitação estruturada que o receptor pode usar para reconstruir, por conta própria, uma solução funcionalmente equivalente. Quando a reconstrução não ocorre, resta a adoção cerimonial que Meyer e Rowan descreveram.

7. SISTEMAS COMPLEXOS E A ABSORÇÃO DE MUDANÇAS

O quarto eixo eleva o argumento ao plano epistemológico. A confiança na replicação por cópia estrutural repousa sobre um paradigma que Morin (2005) denominou paradigma da simplificação, o hábito intelectual de reduzir o todo às partes, separar o que está tecido junto e eliminar a desordem como ruído. Contra ele, o pensamento complexo sustenta que sistemas organizados exibem emergência, propriedades do todo que não

existem em nenhuma das partes e não se deduzem delas, e recursividade, processos nos quais produtos e efeitos são simultaneamente causas e produtores daquilo que os produz.

O desempenho de uma unidade como a CPE é propriedade emergente da interação entre estrutura, pessoas, tecnologia, liderança e história. Copiar a estrutura é copiar uma parte e esperar que o todo a acompanhe, expectativa que a complexidade qualifica como erro categorial. Sistemas complexos exibem ainda dependência sensível de condições iniciais e de trajetória. Pequenas diferenças de contexto entre origem e destino, invisíveis na comparação de organogramas, amplificam-se ao longo da implantação e produzem desfechos divergentes.

A sociologia da aceleração de Rosa (2019) acrescenta uma camada temporal e crítica. A modernidade tardia caracteriza-se pela aceleração técnica, pela aceleração da mudança social e pela aceleração do ritmo de vida, três dinâmicas que se retroalimentam. A pressão por celeridade processual, que constitui a vantagem relativa percebida da CPEIG e que 63% dos jurisdicionados ouvidos por Fernandes (2020) declararam priorizar, é ela própria expressão dessa aceleração social geral, e não apenas demanda técnica do sistema de justiça.

Rosa adverte, contudo, que a aceleração sem experiência de ressonância, sem relação viva e responsiva entre sujeito e mundo, produz alienação. Transposta ao problema deste artigo, a advertência ganha forma precisa. Um tribunal pode acelerar seus fluxos e melhorar seus indicadores enquanto o jurisdicionado permanece sem relação responsiva com a justiça, e o dado de que

71,1% dos cidadãos desconheciam a inovação que os beneficiaria é indício dessa possibilidade.

Na mesma linha crítica, Virilio (1977) mostrou que a velocidade é vetor de poder e que cada tecnologia inaugura seu acidente específico, e Castells (1999) descreveu a reorganização das atividades humanas em redes de fluxos informacionais que instauram uma temporalidade própria, atemporal e comprimida, à qual as instituições são pressionadas a aderir.

8. JUSTIÇA DIGITAL: ACESSO À JUSTIÇA OU MELHORIA DE INDICADORES

O quinto eixo situa o caso no horizonte normativo que lhe dá sentido, o acesso à justiça. O marco continua sendo o Projeto de Florença, cuja síntese distinguiu três ondas renovatórias, a assistência judiciária aos pobres, a tutela dos interesses difusos e coletivos e o enfoque de acesso à justiça em sentido amplo, dirigido à reforma das instituições, dos procedimentos e dos mecanismos de solução de conflitos (Cappelletti; Garth, 1988). A terceira onda deslocou o foco da porta de entrada para a arquitetura do sistema, e é nela que se inscrevem, conceitualmente, as inovações de gestão e tecnologia.

Parte da literatura contemporânea identifica na transformação digital uma nova onda renovatória, e a formulação mais influente é a de Susskind (2019), para quem os tribunais devem ser compreendidos como serviço, e não como lugar, com a advertência de que mais pessoas no mundo têm acesso à internet do que acesso à justiça, o que faz da via digital uma oportunidade histórica de

inclusão e, simultaneamente, um risco de nova camada de exclusão para quem está fora da rede.

No Brasil, a transformação digital do Judiciário foi conduzida de modo centralizado e normativamente denso pelo Conselho Nacional de Justiça. A Resolução CNJ n.º 335/2020 instituiu a política de governança do processo eletrônico e criou a Plataforma Digital do Poder Judiciário. A Resolução CNJ n.º 345/2020 instituiu o Juízo 100% Digital. A Resolução CNJ n.º 372/2021 criou o Balcão Virtual. A Resolução CNJ n.º 385/2021 instituiu os Núcleos de Justiça 4.0.

No campo da inteligência artificial, a Resolução CNJ n.º 332/2020 estabeleceu parâmetros de ética, transparência e governança, quadro posteriormente atualizado pela Resolução CNJ n.º 615/2025.

A Resolução CNJ n.º 395/2021, por fim, instituiu a Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário e a rede de laboratórios que lhe dá suporte, infraestrutura de difusão que em poucos anos alcançou dezenas de tribunais. Esse conjunto normativo importa ao argumento por uma razão específica. Ele combina os três mecanismos isomórficos de DiMaggio e Powell. Coerção branda, pela via de metas e prêmios, pressão normativa, pela via da profissionalização da inovação, e estímulo mimético, pela via das vitrines de boas práticas. A CPE circula exatamente nesse ecossistema.

Aprofundando o tema podemos nos questionar se a inovação melhora o acesso à justiça ou apenas melhora indicadores. A literatura crítica brasileira e internacional adverte que a digitalização pode produzir um descompasso entre a eficiência medida pelo sistema e a experiência vivida pelo cidadão, especialmente onde a

exclusão digital é estrutural, e propõe garantias de compreensão e de participação como componentes do devido processo na era tecnológica. O próprio desenho da justiça digital deve ser orientado a ampliar, e não restringir, o acesso.

O caso da CPE1G fornece a esse debate um dado incômodo e precioso. A inovação que os servidores avaliam como ampliadora do acesso à justiça, na proporção de 75,9%, é desconhecida de 71,1% dos jurisdicionados (Fernandes, 2020). É perfeitamente possível que ambas as percepções sejam verdadeiras, que a central acelere a tramitação em benefício objetivo do cidadão que a desconhece. Mas o desconhecimento maciço autoriza a suspeita metodológica de que resultados semelhantes, quando medidos apenas por indicadores internos, podem significar apenas indicadores semelhantes. A transferibilidade que interessa ao acesso à justiça é a dos efeitos sobre o jurisdicionado, e ela exige métricas que o discurso da inovação raramente produz.

9. A INOVAÇÃO COMO SIGNO: A CHAVE SEMIÓTICA DA TRANSFERÊNCIA

O sexto eixo fornece a chave interpretativa que unifica os anteriores. Na semiótica de Peirce, o signo é algo que está para alguém no lugar de algo sob algum aspecto, e a significação é um processo triádico que articula o signo, o objeto que ele representa e o interpretante, o efeito que o signo produz na mente que o interpreta (Peirce, 2005).

Santaella (2008) sintetiza a tríade ao descrever o signo como um primeiro que liga um segundo, aquilo que indica, a um terceiro, o efeito que provocará em um possível intérprete. A semiose é, por

natureza, aberta e contínua, cada interpretante torna-se signo de novas interpretações, e o efeito produzido depende constitutivamente do repertório do intérprete.

As três categorias fenomenológicas peirceanas, a primeiridade da qualidade e da possibilidade, a secundidade da existência e do confronto, a terceiridade da lei, da mediação e do hábito, oferecem ainda um vocabulário preciso para descrever os estratos de qualquer fenômeno de significação (Santaella, 1983).

A aplicação ao problema deste artigo é direta e, salvo melhor juízo, original. Uma inovação institucional em circulação é um signo. A CPEIG que as comitivas visitam não é a coisa em si, é uma representação, composta de organogramas, números, apresentações, narrativas de sucesso, uma espaço lúdico e da própria materialidade da visita. O objeto dessa representação, o arranjo sociotécnico real que produz os resultados, permanece parcialmente inacessível, como todo objeto dinâmico. E o interpretante, o efeito que a representação produz no tribunal visitante, depende do repertório institucional do intérprete, de sua história, de seus quadros, de suas categorias disponíveis.

Tribunais diferentes que observam a mesma CPEIG produzem interpretantes diferentes, e é o interpretante, não o objeto, que cada um leva para casa e tenta implantar. A variabilidade dos resultados da difusão deixa de ser anomalia e revela-se propriedade estrutural da semiose. Nos termos das categorias, a visita técnica captura a secundidade do modelo, sua existência singular, aqui e agora, e o que a transferência exige é terceiridade, a lei geral, o hábito interpretativo, a mediação que permita reconstruir o modelo em outro contexto. O salto da secundidade observada à terceiridade

operante é trabalho interpretativo do receptor, e nenhuma cópia a dispensa.

Essa moldura conecta-se ao programa de pesquisa desenvolvido no âmbito do DHJUS sobre a dimensão comunicacional da justiça. Os estudos de Zuin sobre semiótica, comunicação e cidadania sustentam que o acesso à justiça possui uma dimensão semiótica irreduzível, a da compreensão dos atos e das instituições pelo cidadão, e as categorias de tradução semiótica dos atos judiciais e de ecologia de sentidos, elaboradas nesse programa, designam precisamente o trabalho de reconstrução significativa que permite a um discurso institucional produzir efeitos de sentido em outro contexto de recepção (Zuin; Matarésio, 2020).

Este artigo estende a categoria da tradução semiótica do plano da comunicação entre instituição e cidadão para o plano da comunicação entre instituições. Transferir uma inovação é traduzir um signo institucional de um contexto de produção para um contexto de recepção, e a qualidade da tradução, a capacidade do receptor de reconstruir o sentido e não apenas a forma, é condição do efeito. A tradução ruim é literal, copia a forma e perde o sentido. A tradução boa é funcional, reconstrói o sentido com os materiais da língua de chegada, ainda que a forma resulte distinta.

10. GOVERNANÇA SOCIOTÉCNICA: A CONDIÇÃO MATERIAL DA PRÁTICA

O sétimo eixo nomeia o objeto do título e fornece a condição positiva que os eixos críticos anteriores deixam em aberto. A tradição sociotécnica nasceu dos estudos do Instituto Tavistock sobre a mecanização das minas de carvão britânicas, nos quais Trist e

Bamforth (1951) constataram que a introdução do método tecnicamente superior de extração em longa frente destruiu os grupos de trabalho semiautônomos tradicionais e, com eles, o desempenho e a saúde dos mineiros. A lição fundadora é que toda organização produtiva é um sistema sociotécnico, composto por um subsistema técnico e um subsistema social interdependentes, e que o desempenho resulta da otimização conjunta de ambos, jamais da maximização isolada do técnico. A tradição consolidou princípios de desenho coerentes com essa tese, a especificação crítica mínima, que prescreve definir apenas o essencial e deixar o restante à auto-organização das equipes, e o controle da variância na fonte, que prescreve tratar os desvios onde eles ocorrem, por quem os vivencia (Trist; Bamforth, 1951; Emery; Trist, 1965).

A leitura sociotécnica da CPEIG é imediata. O subsistema técnico da central, o processo eletrônico, a parametrização, os fluxos padronizados, foi desenhado junto com um subsistema social, equipes por coordenadoria, gestores intermediários, rotinas de monitoramento, práticas de comunicação interna, e os dados de pertencimento e de adesão colhidos por Fernandes (2020) sugerem que a otimização conjunta foi alcançada na origem.

A implicação para a transferência é a advertência central do artigo em sua forma mais concreta. O tribunal receptor que replica o subsistema técnico, o que é fácil, pois sistemas e fluxogramas se copiam, sem reconstruir o subsistema social, o que é difícil, pois equipes, confiança e gestão se cultivam, viola a otimização conjunta e deve esperar o destino das minas de Durham, uma estrutura tecnicamente superior com desempenho inferior.

A teoria da prática tecnológica de Orlikowski dá a essa advertência fundamento contemporâneo. A tecnologia possui dualidade, é produto da ação humana e, uma vez estabilizada, assume propriedades estruturais que condicionam a ação (Orlikowski, 1992). Mais importante, o que estrutura a prática não é o artefato em si, mas a tecnologia na prática, o conjunto de regras e recursos que os usuários conectam recorrentemente ao usar o artefato, de modo que o mesmo sistema, implantado em contextos distintos, é conectado com tecnologias na prática distintas, com resultados distintos (Orlikowski, 2000).

A pesquisa em sistemas de informação acumulou precisamente o achado que motivou essa teoria, resultados contraditórios do mesmo artefato em organizações diferentes. O corolário para o caso é rigoroso. Implantar o processo judicial eletrônico e o desenho da central não implanta a prática que produz os resultados do TJRO. A prática é localmente ou não existe. Por fim, a síntese institucionalista de Scott organiza a condição de fundo.

As instituições sustentam-se sobre três pilares, o regulativo, das regras e sanções, o normativo, dos valores e obrigações, e o cultural-cognitivo, das concepções compartilhadas sobre como as coisas são feitas (Scott, 2014). A replicação por resolução transfere o pilar regulativo e apenas ele. Os pilares normativo e cultural-cognitivo, que na origem sustentam a prática, permanecem no lugar onde foram historicamente construídos.

11. MODELO ANALÍTICO DAS CONDIÇÕES SOCIOTÉCNICAS DA DIFUSÃO INSTITUCIONAL

11.1. Síntese da Lacuna Teórica

A revisão da literatura desenvolvida nas seções anteriores evidencia que a circulação de inovações entre organizações constitui um fenômeno analisado por diferentes tradições teóricas, cada uma privilegiando dimensões específicas da mudança institucional. Os estudos sobre difusão da inovação concentram-se nos mecanismos de disseminação e adoção de práticas; a sociologia institucional enfatiza os condicionantes sociais, culturais e simbólicos da mudança; a teoria dos sistemas explica os processos de reconstrução organizacional; a abordagem sociotécnica demonstra a interdependência entre pessoas, tecnologia e organização; enquanto a semiótica evidencia que nenhuma inovação é incorporada sem que seus significados sejam reinterpretados pelos atores e pelas instituições que a recebem.

Embora essas perspectivas tenham produzido contribuições fundamentais para a compreensão da mudança organizacional, permanecem, em grande medida, desenvolvidas de forma independente. Como consequência, a literatura oferece explicações consistentes para aspectos particulares da difusão institucional, mas ainda não dispõe de um referencial analítico que integre, em uma mesma estrutura interpretativa, os processos de construção de sentido, as condições institucionais, a reorganização sociotécnica e a reconstrução organizacional envolvidos na circulação das inovações.

Essa lacuna torna-se particularmente relevante no âmbito do Poder Judiciário, onde a difusão de modelos organizacionais frequentemente se materializa pela reprodução de organogramas, fluxos de trabalho, sistemas informatizados ou atos normativos. Embora esses elementos componham a dimensão visível da inovação, sua reprodução não assegura, por si só, a preservação da capacidade funcional que caracterizou a experiência original. A

permanência dessa dificuldade sugere que a circulação institucional das inovações não pode ser compreendida apenas como um processo de transferência estrutural, mas como um fenômeno complexo de reconstrução comunicacional, organizacional e sociotécnica.

Partindo dessa constatação, este estudo propõe um modelo analítico destinado a compreender as condições sob as quais uma inovação institucional preserva, ou deixa de preservar, sua capacidade funcional quando reinterpretada em diferentes contextos organizacionais. O modelo não pretende estabelecer relações causais determinísticas nem formular requisitos universais para o êxito da difusão das inovações. Seu propósito é oferecer categorias analíticas que orientem a investigação empírica, preservando a abertura necessária para que os dados revelem quais mecanismos efetivamente explicam a circulação institucional da experiência estudada.

11.2. As Cinco Condições

A primeira condição é a capacidade de tradução semiótica da inovação. Fundada no eixo semiótico e na teoria escandinava da tradução, exige que o receptor trate o modelo como signo a interpretar, e não como objeto a transportar. Operacionalmente, significa distinguir o núcleo funcional da inovação, aquilo que produz o efeito, de sua expressão contingente, aquilo que é apenas a forma rondoniense do núcleo, e reconstruir o núcleo com os materiais locais. O indício de tradução malograda é a cópia literal de nomenclaturas, organogramas e quantitativos sem teoria local do porquê.

A segunda condição é a compatibilidade de *habitus* e de capital institucional. Fundada no eixo bourdieusiano, exige diagnóstico prévio das disposições incorporadas dos agentes locais, magistrados, servidores e advocacia, e do volume de capitais disponível para sustentar a mudança, capital político da administração, capital técnico das equipes, capital simbólico para absorver os custos da transição. Onde o *habitus* local é frontalmente contrário à separação entre julgar e processar, a implantação exige trabalho prévio de conversão prática, e não apenas convencimento discursivo.

A terceira condição é a otimização conjunta dos subsistemas social e técnico. Fundada no eixo sociotécnico e na teoria da prática tecnológica, exige que o desenho do subsistema social, equipes, lideranças intermediárias, rotinas de gestão e de cuidado, receba o mesmo investimento que a parametrização técnica, e que ambos sejam desenhados juntos, com participação de quem operará o sistema. O indício de violação é o cronograma de implantação que detalha a migração tecnológica e silencia sobre a construção das equipes.

A quarta condição é a reconstrução autopoietica da solução. Fundada no eixo luhmanniano, exige que o receptor processe a inovação como irritação produtiva, submetendo-a a suas próprias operações de decisão, e não como pacote a homologar. Paradoxalmente, o sinal de saúde da transferência é a modificação do modelo pelo receptor, a reinvenção de Rogers, pois ela evidencia que o sistema está reconstruindo internamente a solução. A adoção sem qualquer adaptação é o sintoma clássico da adoção cerimonial e do desacoplamento subsequente.

A quinta condição é a liderança produtora de sentido. Fundada no eixo *weickiano*, exige atores capazes de sustentar, ao longo de toda a implantação, respostas plausíveis e compartilhadas às perguntas sobre o que está mudando, por que está mudando e o que cada um deve fazer. O *sensemaking* não se delega à norma nem ao sistema, é trabalho contínuo de comunicação, exemplo e ajuste, e seu produto mensurável é o pertencimento, exatamente a variável em que a CPEIG de origem exibiu seu resultado mais notável.

Quadro 1. As cinco condições sociotécnicas da transferibilidade de inovações judiciais

Condição	Fundamento teórico	Indicador de presença ou de violação
1. Tradução semiótica da inovação	Peirce; Santaella; Zuin; Czarniawska e Sevón; Rogers (reinvenção)	Presença: distinção explícita entre núcleo funcional e forma contingente. Violação: cópia literal de nomenclaturas e organogramas sem teoria local do efeito.
2. Compatibilidade de habitus e capital institucional	Bourdieu; Durkheim; Mauss	Presença: diagnóstico prévio de disposições e de capitais locais. Violação: resistência tratada como problema de comunicação e não de prática.
3. Otimização conjunta dos subsistemas social e técnico	Trist e Bamforth; Emery e Trist; Orlikowski	Presença: desenho simultâneo e participativo de equipes e de tecnologia. Violação: cronograma que detalha a migração técnica e omite a construção social.
4. Reconstrução autopoietica da solução	Luhmann; Meyer e Rowan; DiMaggio e Powell	Presença: adaptação ativa do modelo pelo receptor. Violação: adoção integral sem modificação, indício de adesão

		cerimonial e de desacoplamento.
5. Liderança produtora de sentido	Weick; Simon; Borins	Presença: pertencimento elevado e narrativa compartilhada da mudança. Violação: implantação por norma e sistema sem trabalho contínuo de sensemaking.

Fonte: elaboração própria.

12. DISCUSSÃO DA HIPÓTESE APLICADA AO CASO

Formulada em enunciado único, a hipótese convergente sustenta que uma inovação judicial produz resultados semelhantes em outro contexto institucional se, e somente na medida em que, o contexto receptor reconstitui as cinco condições sociotécnicas, traduzindo o signo da inovação para seu repertório, dispondo de habitus e capitais compatíveis, otimizando conjuntamente técnica e organização social, reconstruindo autopoieticamente a solução e sustentando liderança produtora de sentido. A cópia da estrutura formal é condição necessária apenas em sentido trivial, e a ênfase exclusiva nela é o preditor mais confiável do fracasso.

O caso da CPEIG plausibiliza a hipótese em três registros. No registro da origem, os dados disponíveis sugerem que as cinco condições estiveram presentes na implantação rondoniense, com destaque para o pertencimento de 90,7% dos servidores, indicador direto da quinta condição, e para a construção gradual e ajustada do arranjo entre 2016 e 2018, indicador da quarta. No registro da difusão, a assimetria entre o interesse mimético abundante, sete tribunais em visita documentada e ao menos dez em manifestação de interesse, e a ausência de replicações com avaliação independente publicada

é exatamente o padrão que a hipótese prediz para um ambiente rico em circulação de formas e pobre em reconstrução de condições.

No registro crítico, o contraste entre a avaliação interna altamente favorável e o desconhecimento da inovação por 71,1% dos jurisdicionados adverte que mesmo a origem bem-sucedida pode conter desacoplamento em relação ao efeito que juridicamente a justifica, o acesso à justiça, e que a transferibilidade plena exigiria uma sexta discussão, sobre quais efeitos merecem ser medidos.

Registre-se, por dever de rigor, que os três registros se apoiam em fonte única ou em fontes institucionais interessadas, razão pela qual o caso plausibiliza e refina a hipótese, mas não a testa. O teste exige o desenho comparado proposto na conclusão.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta que abriu o artigo pode agora receber resposta articulada.

Para que uma inovação judicial produza resultados semelhantes quando levada para outro contexto institucional, precisa existir, no contexto receptor, um trabalho de reconstrução que a mera reprodução da estrutura formal não realiza nem substitui. Esse trabalho tem cinco dimensões identificáveis, a tradução semiótica do modelo, a compatibilização de *habitus* e de capitais, a otimização conjunta dos subsistemas social e técnico, a reconstrução autopoietica da solução e a produção continuada de sentido pela liderança.

A contribuição teórica do artigo está na articulação dessas dimensões, dispersas em literaturas que raramente dialogam, em

um quadro único orientado a um problema prático preciso, e na distinção conceitual entre replicabilidade e transferibilidade, cuja fusão indevida alimenta expectativas que a experiência desmente.

A contribuição prática dirige-se aos gestores judiciais em ambos os polos da difusão. Ao tribunal exportador, o quadro sugere que a generosidade da vitrine ganha valor quando acompanhada da explicitação do núcleo funcional e das condições de contexto, aquilo que as apresentações institucionais tendem a omitir porque não fotografa bem. Ao tribunal importador, o quadro oferece um roteiro de autodiagnóstico prévio, na forma das cinco condições e de seus indicadores de violação, cuja utilidade é tanto maior quanto mais cedo aplicado, idealmente antes da publicação da resolução que cria a nova estrutura, e não depois dela.

As limitações do estudo foram declaradas ao longo do texto e devem ser reiteradas. Os dados empíricos sobre a CPEIG provêm de fonte única, produzida em pesquisa-ação por quem geriu a unidade, e a evidência de difusão provém de comunicação institucional. A hipótese das cinco condições foi construída teoricamente e plausibilizada pelo caso, não testada.

Daí a agenda de pesquisa que o artigo propõe.

Primeiro, o estudo comparado de tentativas efetivas de replicação do modelo de central de processamento em outros tribunais, com avaliação independente de resultados, incluindo o levantamento sistemático, em bases de teses e dissertações, de trabalhos que documentem experiências análogas.

Segundo, a construção de métricas de efeito centradas no jurisdicionado, capazes de distinguir a melhoria de indicadores

internos da ampliação real do acesso à justiça, na linha da dimensão semiótica da compreensão.

Terceiro, o teste da hipótese em desenho longitudinal, acompanhando implantações desde a decisão de adotar, com medição das cinco condições ao longo do tempo. Se a hipótese sobreviver a esses testes, o Judiciário brasileiro disporá de algo mais útil do que um novo modelo a copiar, disporá de um modo de perguntar, diante de cada modelo, o que precisa existir aqui para que isso funcione.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORINS, Sandford. **The persistence of innovation in government.** Washington: Brookings Institution Press, 2014.

BOURDIEU, Pierre. **A força do direito: elementos para uma sociologia do campo jurídico.** In: BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça.** Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2021: ano-base 2020.** Brasília: CNJ, 2021a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 332, de 21 de agosto de 2020.** Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 335, de 29 de setembro de 2020.** Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico e cria a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 345, de 9 de outubro de 2020.** Dispõe sobre o Juízo 100% Digital. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 372, de 12 de fevereiro de 2021.** Regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada Balcão Virtual. Brasília: CNJ, 2021b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 385, de 6 de abril de 2021.** Dispõe sobre a criação dos Núcleos de Justiça 4.0. Brasília: CNJ, 2021c.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 395, de 7 de junho de 2021.** Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2021d.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 615, de 2025.** Dispõe sobre o desenvolvimento, a governança e o uso de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2025.

CZARNIAWSKA, Barbara; SEVÓN, Guje (ed.). **Translating organizational change.** Berlin: De Gruyter, 1996.

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

DOLOWITZ, David P.; MARSH, David. **Learning from abroad: the role of policy transfer in contemporary policy-making.** *Governance*, v. 13, n. 1, p. 5-24, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico.** 9. ed. Lisboa: Editorial Presença, 2004.

EMERY, Fred E.; TRIST, Eric L. **The causal texture of organizational environments.** *Human Relations*, v. 18, n. 1, p. 21-32, 1965.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz (org.). **Inovação e empreendedorismo no setor público.** Coleção Gestão Pública. Brasília: ENAP, 2019.

FERNANDES, Aparecida Maria da Silva. **Central de Processos Eletrônicos – CPEIG: a modernização tecnológica do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia a favor do cidadão e ao acesso à justiça.** 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2020.

LUHMANN, Niklas. **O direito da sociedade.** Tradução de Saulo Krieger. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2003.

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

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005.

ORLIKOWSKI, Wanda J. **The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations**. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 398-427, 1992.

ORLIKOWSKI, Wanda J. **Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations**. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 404-428, 2000.

PEIRCE, Charles Sanders. **Semiótica**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

ROSA, Hartmut. **Aceleração: a transformação das estruturas temporais na modernidade.** São Paulo: Editora Unesp, 2019.

SAHLIN, Kerstin; WEDLIN, Linda. **Circulating ideas: imitation, translation and editing.** In: GREENWOOD, Royston et al. (ed.). The SAGE handbook of organizational institutionalism. London: SAGE, 2008.

SANTAELLA, Lucia. **O que é semiótica.** São Paulo: Brasiliense, 1983.

SANTAELLA, Lucia. **Semiótica aplicada.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations.** 4ª edição - E-book. Simon and Schuster: 2013.

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

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Resolução n.º 029/2016-PR, de 28 de novembro de 2016.** Cria a Central de Processos Eletrônicos do Primeiro Grau. Porto Velho: TJRO, 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Resolução n.º 029/2018-PR, de 27 de junho de 2018.** Cria a Secretaria Judiciária do Primeiro Grau. Porto Velho: TJRO, 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Resolução n.º 032/2018-PR, de 5 de setembro de 2018.** Cria a Central de Processos Eletrônicos do Segundo Grau. Porto Velho: TJRO, 2018.

TRIST, Eric L.; BAMFORTH, Ken W. **Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting.** *Human Relations*, v. 4, n. 1, p. 3-38, 1951.

VIRILIO, Paul. **Velocidade e política.** São Paulo: Estação Liberdade, 1977/1996.

WEICK, Karl E. ***Educational organizations as loosely coupled systems.*** *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks: SAGE, 1995.

WEICK, Karl E. **The social psychology of organizing.** 2. ed. Reading: Addison-Wesley, 1979.

ZUIN, Aparecida Luzia Alzira; MATARÉSIO, Larissa Zuim (org.). **Mídia, política, tecnologias e direitos humanos.** Porto: Juruá, 2020.

¹ Doutoranda em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça pela Universidade Federal de Rondônia em parceria com a Escola da Magistratura de Rondônia. Servidora do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4972-7804>