



## **Inovação Aberta e Sustentabilidade: uma abordagem inclusiva do Judiciário para solução de conflitos e pacificação social**

### **Marco Bruno Miranda Clementino**

Juiz Federal do TRF5-JFRN  
Magistrado responsável pela Governança Judicial  
Professor Associado da UFRN

### **Karla Sousa da Motta**

Coordenadora de Planejamento e Gestão Estratégica do TRT21-RN  
Gerente do Laboratório de Inovação INOVA JT-21

### **Cybelle Lúcia da Costa Lemos**

Assessora de Inovação e Gestão do Conhecimento do TRF5-JFRN  
Assessora do Laboratório de Inovação i9JFRN  
Project Management Professional – Project Management Institute (PMI)

### **Simone Medeiros Jalil**

Juíza do Trabalho do TRT21-RN  
Coordenadora do CEJUSC do TRT-21  
Juíza Consultora do processo de Governança Judicial

### **Roberta Cristina Mendes Pedrosa**

Servidora do TRT21-RN  
Coordenadora Administrativa do CEJUSC do TRT-21

### **Tema de interesse: Métodos alternativos de solução de demandas judiciais**

## **RESUMO**

A busca por métodos alternativos de resolução de conflitos e pacificação social, destacada na Estratégia Nacional do Poder Judiciário para 2021-2026, reforça a necessidade de prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais. Nesse contexto, a governança judicial, idealizada e implementada pela 6ª Vara Federal da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, surgiu com o objetivo de prevenir novas demandas judiciais e resolver controvérsias existentes. Este relatório técnico descreve a boa prática implementada pelo projeto "Sustenta Urbana",

1





desenvolvido pelos Laboratórios de Inovação INOVA JT-21 (TRT21-RN) e i9.JFRN (JF-RN), em atendimento à Meta Nacional 9 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O projeto, iniciado após o estabelecimento da governança judicial pela 6ª Vara Federal e em apoio à iniciativa, propõe um modelo de negócio para a empresa responsável pela gestão de resíduos sólidos em Natal, fundamentado na inovação aberta e na promoção da sustentabilidade. Durante a execução da iniciativa, foram aplicadas estratégias e boas práticas de gestão de projetos, assim como metodologias ágeis, ajustando o projeto às necessidades emergentes. O projeto está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, com destaque para o ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes. Análises preliminares indicam que o projeto avança conforme o planejado, com expectativas de resultados favoráveis para a pacificação social e a eficácia institucional.

**Palavras-chave:** Pacificação Social; Governança Judicial; Inovação Aberta; Sustentabilidade; Gestão de Projetos; Metodologias Ágeis; ODS16; Poder Judiciário;

## ABSTRACT

The search for alternative methods of conflict resolution and social pacification, as highlighted in the National Strategy of the Judiciary for 2021-2026, underscores the need for litigation prevention and the adoption of consensual solutions. In this context, judicial governance, conceived and implemented by the 6th Federal Court, emerged with the objective of preventing new judicial demands and resolving existing disputes. This technical report describes the best practices implemented by the "Sustenta Urbana" project, developed by the Innovation Labs INOVA JT-21 (TRT21-RN) and i9.JFRN (JF-RN), in alignment with the National Goal 9 of the National Council of Justice (CNJ). The project, initiated after the establishment of judicial governance, proposes a business model for the company, based on open innovation and the promotion of sustainability. Throughout the initiative's execution, strategies and best practices in project management, as well as agile methodologies, were applied to adjust the project according to emerging needs. The project is aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda, particularly SDG 16 - Peace, Justice, and Strong Institutions. Preliminary analyses indicate that the project is advancing as planned, with expectations of favorable outcomes for social pacification and institutional effectiveness.

**Keywords:** Social Pacification; Judicial Governance; Open Innovation; Sustainability; Project Management; Agile Methodologies; SDG 16; Judiciary.

## Introdução

2





O relato apresentado se refere a um projeto de inovação aberta, elaborado de modo colaborativo entre dois tribunais do Poder Judiciário brasileiro, visando adotar uma abordagem inclusiva para solucionar conflitos e promover a pacificação social.

Foi abordado o caso de uma sociedade de economia mista com débitos trabalhistas e federais, os quais não apresentava condições de quitar com um arranjo complexo e inteligente. Para propor uma solução inclusiva e viável a todos os envolvidos, foram considerados o Pacto pela Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 no Poder Judiciário, e a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 (BRASIL, 2020).

Elaborou-se o projeto aqui relatado, em oficinas de inovação com as partes, magistrados, servidores representantes dos tribunais em questão e especialistas das áreas de inovação, sustentabilidade e gestão de projetos, com o seguinte objetivo: realizar Justiça, por meio da promoção da sustentabilidade para solucionar um caso comum à Justiça Federal e à Justiça do Trabalho no RN, utilizando uma abordagem inovadora para alcançar efetividade na garantia dos direitos das partes envolvidas, contribuindo para a pacificação social e o desenvolvimento sustentável do país.

Uma motivação complementar para o projeto é cumprir a Meta 9 - 2024 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ): “Implantar, no ano de 2024, dois projetos oriundos do laboratório de inovação, de cujo desenvolvimento tenha participado pelo menos um laboratório de outro tribunal, com avaliação de benefícios à sociedade e relacionados à Agenda 2030”. Diante da Meta 9 do CNJ para o ano de 2024, estabelecendo que o foco nos benefícios de projeto de inovação deve ser a sociedade, percebeu-se a necessidade de adotar uma metodologia que formalizasse o envolvimento de atores externos ao TRT21-RN e à JFRN, sendo selecionada a inovação aberta ou *open innovation* (CHESBROUGH et al, 2017) e as práticas de gestão de projetos recomendadas pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2021).

O objetivo do presente relatório técnico é apresentar um dos projetos desenvolvidos no âmbito da Meta 9 / 2024, no qual a inovação aberta é aplicada em um ambiente de Governança Judicial, como elemento facilitador da resolução negociada de conflitos no âmbito da Justiça do Trabalho e da Justiça Federal do estado do Rio Grande do Norte. As sessões deste relatório apresentam a experiência de implementação das etapas do ciclo de inovação do laboratório INOVA JT-21, desenvolvido em consonância com a abordagem de *Design Thinking* (BROWN, 2018), e de boas práticas de gestão de projetos da JFRN aliadas aos conceitos da inovação aberta (CHESBROUGH et al, 2017) e da promoção da sustentabilidade (BRASIL, 2021).

## Referencial teórico

3



A inovação aberta, conceito introduzido por Henry Chesbrough em 2003, promove a colaboração entre empresas, universidades e outras entidades, utilizando fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação e expandir mercados. Essa abordagem fortalece a competitividade e a criação de valor, ao permitir que as organizações aproveitem conhecimentos e tecnologias externas e compartilhem suas próprias inovações.

Uma das formas de praticar a inovação aberta é o *Design Thinking* que, de acordo com Brown e Katz (2009), é caracterizado por um foco profundo nas necessidades dos usuários, em um processo interativo que promove a experimentação e a colaboração interdisciplinar. A inovação aberta beneficia-se da abordagem do *Design Thinking* ao incorporar perspectivas diversificadas e criar soluções mais adaptadas às reais necessidades dos usuários, promovendo um ciclo contínuo de análise e aprimoramento, que é essencial para a inovação eficaz.

A adoção de uma perspectiva abrangente e diversificada também caracteriza o desenvolvimento sustentável que, conforme a definição da Comissão Brundtland (1987), é "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades". Em uma evolução do conceito de desenvolvimento sustentável, foi concebida a idéia do tripé da sustentabilidade (Elkington, 1997), também conhecido como *Triple Bottom Line*, que é uma abordagem que busca equilibrar o desempenho financeiro das organizações com a responsabilidade ambiental e social, promovendo uma visão holística da sustentabilidade. No contexto do Poder Judiciário, a concepção de sustentabilidade

A sustentabilidade ambiental foca em práticas que minimizem impactos negativos no meio ambiente, promovendo o uso racional dos recursos naturais e incorporando o conceito de economia circular, que visa manter produtos, componentes e materiais em seu mais alto nível de utilidade e valor em todos os momentos (EMF, 2013). Já a dimensão social da sustentabilidade inclui justiça social, igualdade e inclusão, integradas nas estratégias de desenvolvimento sustentável (Hein, 2021). De modo complementar, a sustentabilidade econômica garante a viabilidade financeira e o crescimento contínuo, assegurando a gestão eficiente dos recursos (Porter & Kramer, 2006).

A interconexão entre os temas apresentados evidencia a importância de abordagens integradas e multidisciplinares para enfrentar os desafios contemporâneos. No âmbito do Poder Judiciário, uma abordagem inclusiva para a resolução de conflitos e pacificação social é essencial para fomentar a justiça e coesão social. A Resolução nº 125/2010 do CNJ destaca a mediação e conciliação como métodos eficazes para a resolução de conflitos, promovendo um ambiente mais colaborativo e menos litigioso. Essa estratégia resolve disputas e restaura relações, contribuindo para uma sociedade mais pacífica e harmoniosa (CNJ, 2010).

Uma abordagem inovadora aplicada à solução de conflitos é a governança judicial, definida por Carla R. V. de Souza (2022) como "O conjunto de práticas e estruturas que asseguram a



eficácia, a eficiência e a integridade do sistema judicial, promovendo a transparência e a responsabilidade, e garantindo que o poder judiciário funcione de maneira justa e imparcial". Segundo Paula (2020)

“Em um ambiente de boa governança, a atuação do agente (sistema de justiça) deve espelhar a vontade do principal (cidadão). A qualidade da governança judicial é, pois, diretamente proporcional à capacidade do sistema de justiça de entregar os serviços e produtos (realizar o direito material, concretizar o bem da vida, efetivar a tutela) com o maior grau de aderência possível aos interesses e anseios da sociedade. Um nível avançado de governança, exatamente por sua adaptabilidade e aptidão para produzir soluções policêntricas, transversais e coerentes, facilitadas por um alinhamento de estratégias e objetivos entre os stakeholders, exprime a possibilidade de refinar as decisões políticas e, conseqüentemente, pode favorecer a ampliação do acesso à justiça.”

Ainda segundo uma perspectiva sistêmica, o Poder Judiciário Brasileiro aderiu à Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas (ONU), a qual reforça a necessidade de implementar práticas sustentáveis. As formas como as instituições poderão atuar estão explicitadas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da referida agenda, dentre os quais o “ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes” se aplica diretamente ao Poder Judiciário. As Metas do ODS 16 de números “16.3 promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça, para todos”, “16.6 desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis” e “16.7 garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis” se relacionam diretamente aos temas governança judicial. Seguindo a mesma linha de pensamento sistêmico, a recente Resolução nº 400/2021 do CNJ inova ao adotar um conceito de sustentabilidade no contexto do Poder Judiciário, que transcende o tradicional tripé da sustentabilidade. A norma enfatiza a responsabilidade institucional e a governança ética, com o intuito de fomentar a sustentabilidade por meio de ações ambientalmente adequadas, economicamente viáveis, socialmente justas e inclusivas, além de culturalmente diversas e pautadas na integridade (BRASIL, 2021).

No contexto da gestão de projetos, são utilizados processos, ferramentas e técnicas de planejamento adequadas ao cenário específico, por meio do *tailoring*, conforme as boas práticas recomendadas pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), 7ª edição (PMI, 2021). Tais práticas permitem que o projeto avance de maneira organizada, coordenada e deliberada, além de possibilitar uma abordagem holística para a entrega dos resultados, integrando diferentes áreas de conhecimento e garantindo a coesão entre as etapas do projeto. Conforme Schwaber e Sutherland (2020), a aplicação de metodologias ágeis ao longo do projeto, com base nas necessidades e condições emergentes, concretiza os pilares da adaptação, transparência e inspeção.

5

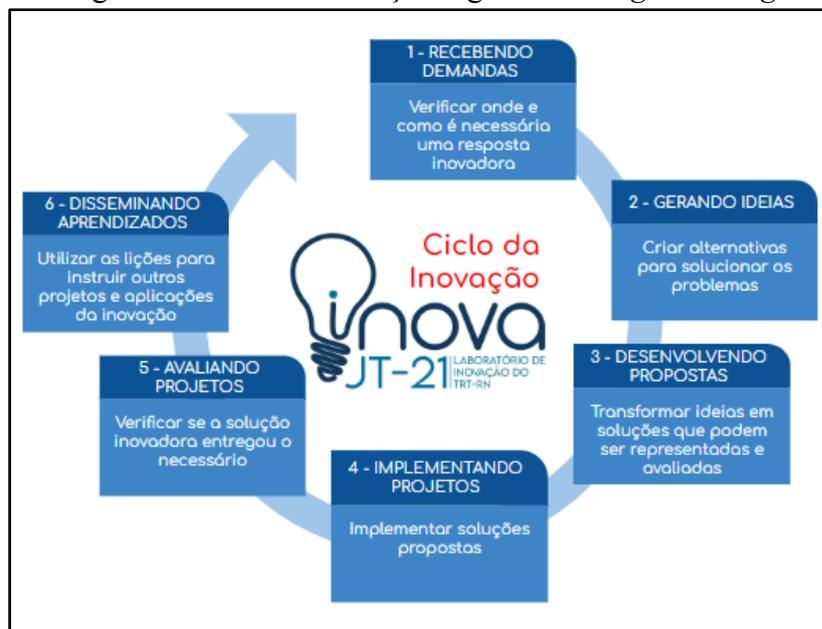


Com base na literatura revisada, conclui-se que a promoção da inovação aberta, da sustentabilidade e de uma abordagem de gestão de projetos representa um caminho eficaz para viabilizar a resolução de problemas relacionados à gestão ambiental sustentável, proporcionando maior eficiência e colaboração no tratamento dessas questões.

## Metodologia

A metodologia adotada no presente relatório é a do relato técnico, que descreve uma intervenção em uma organização ou projeto (BIANCOLINO, 2012). Para alcançar o objetivo do relato técnico, este foi elaborado com base na experiência profissional e prática dos cinco autores, que ocupam os seguintes cargos: Juiz Federal do TRF5 e responsável pela Governança Judicial, Juíza do Trabalho e Coordenadora do CEJUSC do TRT21, *Project Management Professional* (PMP) certificada pelo *Project Management Institute* (PMI) da JFRN, Gerente do Laboratório de Inovação INOVA JT-21 e Coordenadora Administrativa do CEJUSC Natal do TRT21. O tipo de abordagem utilizada para proposição do projeto foi observação e participação direta, baseada na principiologia da gestão de inovação, especificamente por meio do *design thinking* e da gestão de projetos, seguindo as seis etapas componentes do ciclo de inovação do Laboratório Inova JT-21(Figura 1).

Figura 1 - Ciclo da inovação segundo o *design thinking*



Fonte: Laboratório Inova JT-21

A metodologia adotada trata-se de uma abordagem criativa para a solução de problemas, que se concentra na empatia com o usuário, na definição clara dos pontos problemáticos, na ideação





de soluções inovadoras, na prototipagem e teste dessas inovações. Esse relatório apresenta os resultados advindos de cada uma das etapas do ciclo da inovação e das boas práticas de gestão de projetos, iniciando a seguir pela descrição da demanda recebida.

### **Caracterização da boa prática, mudança e/ou inovação**

Essa sessão apresenta o contexto do projeto e a situação-problema objeto do estudo, correspondendo à etapa 1 do ciclo da inovação. O Glossário da Meta Nacional 9 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para 2024 define que compete aos tribunais “Implantar, no de 2024, um projeto oriundo do laboratório de inovação, de cujo desenvolvimento tenha participado pelo menos um laboratório de outro tribunal ou órgão da administração pública, com avaliação de benefícios à sociedade e relacionado à Agenda 2030”. Em atendimento aos requisitos da Meta 9/2024, o projeto aqui apresentado é uma proposta do laboratório de inovação INOVA JT-21, do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (TRT21) em parceria com o Laboratório i9JFRN, que compõe a Rede de Inovação do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5).

A organização estudada é uma sociedade de economia mista de médio porte, com cerca de 700 funcionários, que presta serviços de limpeza urbana à cidade de Natal-RN, incluindo a coleta de resíduos sólidos domiciliares e hospitalares, varrição de logradouros, capinação, remoções especiais, limpeza das praias, limpeza de canteiros, pintura de meio-fios, limpeza do sistema de drenagem urbana e pelo destino final dos resíduos. Atualmente seu faturamento advém exclusivamente da prefeitura de Natal-RN e a empresa se encontra sob Governança Judicial Compartilhada, possuindo débitos federais e trabalhistas os quais não tem sido capaz de liquidar com sua receita exclusivamente advinda dos serviços que presta à Prefeitura da cidade de Natal.

Caso a 6ª Vara Federal tivesse seguido os trâmites tradicionais e acionado a Prefeitura de Natal, o pagamento dos débitos judiciais teria sido efetuado. No entanto, essa medida teria implicado um ônus para a sociedade, visto que haveria realocação de recursos destinados a outros serviços públicos, que poderiam ficar desassistidos. No cenário de decretação da insolvência da empresa, aproximadamente 700 famílias seriam diretamente afetadas, resultando em um impacto social significativo, devido ao desemprego; financeiro, pela redução da circulação de salários na economia local; e ambiental, pela interrupção temporária da coleta de lixo urbano na cidade de Natal. Entretanto, graças à exitosa atuação da 6ª Vara Federal na concepção do modelo de Governança Judicial, com o apoio da Justiça do Trabalho, nada disso ocorreu e foram realizadas diversas audiências e negociações, a fim de viabilizar uma alternativa mais sustentável do ponto de vista financeiro.

No contexto da Governança Judicial, surgiram a necessidade e a oportunidade de propor soluções para ressignificação da política de gestão de resíduos sólidos de Natal, o que motivou a concepção do Projeto “Sustenta Urbana”, em cuja execução foi realizada a primeira etapa do





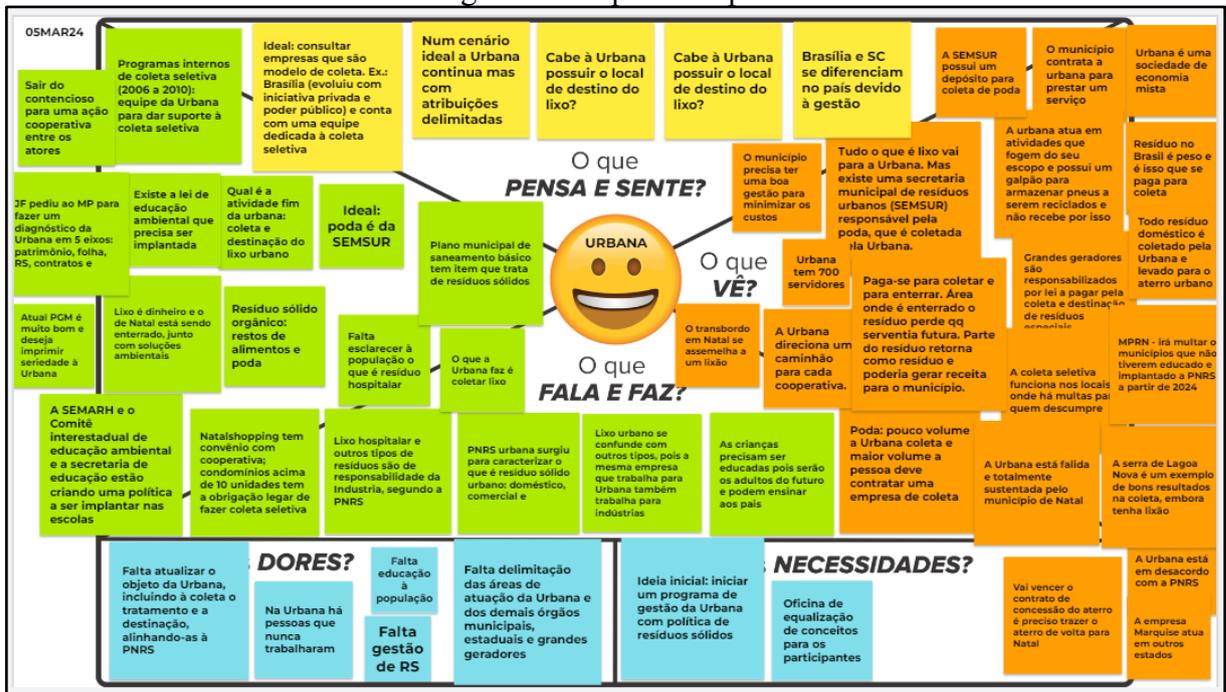
ciclo de inovação, com o objetivo de identificar onde e como seria necessária uma resposta inovadora para a sustentabilidade ambiental no modelo de gestão da empresa. O projeto tornou-se uma das ramificações da complexa Governança Judicial e, para isso, foi promovida uma oficina de inovação, na qual foi elaborado o mapa de empatia, conforme apresentado na Figura 2.

A partir da elaboração do mapa de empatia, foi possível caracterizar a situação-problema, identificando que o modelo de negócio atualmente adotado pela empresa compromete sua sustentabilidade ambiental, social e econômica, conforme descrito a seguir:

- **Ambiental:** o modelo de negócio impacta negativamente o meio ambiente e a sociedade ao adotar um sistema de coleta e descarte que desconsidera os princípios da economia circular, estabelecido pela Política Nacional de Resíduos Sólidos. Além disso, o risco de interrupção dos serviços de coleta de lixo, em decorrência do possível fechamento da empresa, geraria um grave problema ambiental para a cidade de Natal;
- **Econômica:** o modelo de negócio não contempla a diversificação de fontes de receita que assegurem sua sustentabilidade financeira, frente às dificuldades para quitar suas dívidas. Essas dificuldades decorrem dos altos custos relacionados às contratações de valores elevados e à prática extensiva de terceirização. Ademais, a dependência exclusiva da Prefeitura de Natal-RN como fonte de receita compromete significativamente a capacidade financeira da empresa.
- **Social:** o modelo de negócio gera impactos negativos tanto na sustentabilidade financeira quanto social dos credores, dado que a empresa não consegue honrar suas dívidas trabalhistas e fiscais. A eventual liquidação da empresa e o consequente desemprego de aproximadamente 700 funcionários acarretariam um forte impacto negativo na comunidade local.



Figura 2 - Mapa de empatia



Fonte: elaboração da equipe do projeto Sustenta Urbana

Na etapa de recepção da demanda, identificou-se a necessidade de elaborar um projeto com o objetivo de solucionar o problema da incapacidade da empresa em quitar seus débitos judiciais, sem comprometer sua sustentabilidade. O mapa de empatia elaborado foi igualmente utilizado nas etapas subsequentes do ciclo de inovação, que serão apresentadas a seguir.

### Planejamento, desenvolvimento e implementação

Na segunda etapa do ciclo de inovação, dedicada à geração de ideias, uma das alternativas propostas para solucionar o problema foi viabilizar uma abordagem inovadora para proposição de um modelo de negócio para a empresa. Identificou-se, entretanto, um desnivelamento de conhecimento entre os participantes do projeto acerca dos seguintes aspectos: a abrangência do conceito de sustentabilidade, a trajetória da empresa que resultou na situação-problema e as alternativas, tanto locais quanto nacionais, para encaminhamentos de solução (Figura 3).

Figura 3 - Geração de ideias

9



O que é? Qual é a ação que querem realizar	Pra quem? Quem será atingido pela ação? Qual é o público-alvo?	Qual o objetivo? O que queremos com a ação?
<p>Resolver as questões judiciais da Urbana e torná-la efetiva</p> <p>Elaborar e dar suporte à implementação de uma PRS sustentável para Natal</p>	<p>Urbana</p> <p>JF, JT, TJ, TCE, PGM, Procurador da República, Sindlimp, SEMARH, Câmara de Vereadores, (Técnicos e autoridades)</p>	<p>Nivelar conhecimentos para que os integrantes do projeto sejam capazes de discutir e construir o modelo de implantação de uma Política de Resíduos Sólidos (PRS) séria para Natal</p>
<p><b>Pergunta desafio</b> Como podemos... ?</p> <p>1 - Fazer um curso para nivelamento conceitual sobre sustentabilidade e casos de sucesso (até 1/4/24): Convidar pessoa para apresentar caso de Florianópolis/SC (Responsável: Karla Motta) Convidar pessoa para apresentar caso de Arês/RN - (Responsável: Karla Motta)</p> <p>2 - Após o nivelamento, realizar uma oficina sobre o que seria uma PRS sustentável para Natal</p>		

Fonte: elaboração da equipe do projeto Sustenta Urbana

A etapa 2, correspondente à geração de ideias no ciclo de inovação, levou à etapa 3, dedicada ao desenvolvimento de propostas. Paralelamente, definiu-se a realização de um evento denominado "Diálogos Inovadores Sobre Economia Circular", que contou com a participação das partes interessadas do projeto Sustenta Urbana e de profissionais com expertise técnica na temática (Figura 4). O evento contou com os seguintes debatedores:

- Magistrado da JFRN responsável pela governança judicial da Urbana, que abriu o evento apresentando a situação-problema e o contexto da governança judicial;
- Representantes do Coletivo RN Lixo Zero e da empresa Plantis (sustentabilidade ambiental), explanando sobre conceitos de economia circular;
- Ex-presidente da Urbana e atual assessor da Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do RN (SEMARH), narrando a evolução da gestão e a atual situação da empresa;
- Presidente da Federação das Indústrias do Estado do RN (FIERN) e presidente do Sindicato de Reciclagem do RN (SIND RECICLA), apresentando o caso da coleta e tratamento de resíduos sólidos no município de Arez/RN;
- Consultor Técnico do Consórcio Intermunicipal Multifinalitário da Grande Florianópolis e Professora Dra. em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, relatando o caso da coleta e tratamento de resíduos sólidos em Florianópolis;



- Magistrada do TRT21 participante da governança judicial da Urbana, que consolidou as informações apresentadas e encerrou o evento.

Figura 4 - Programação do evento Diálogos Inovadores sobre Economia Circular



**Diálogos Inovadores sobre Economia Circular**

**PROGRAMA**

14h Abertura e contextualização  
Caio Diniz Fonseca (Juiz da JFRN)

14:15h Compreendendo a economia circular  
Agnes Dantas (Coletivo RN Lixo Zero)  
Mariana Nunes (Diretora da PLANTIS)

14:45h Urbana: evolução até os dias atuais  
Sérgio Bezerra Pinheiro (Assessor da SEMARH-RN)

15:15h Caso de Arez (RN)  
Roberto Serquiz (Presidente da FIERN)

15:45h Caso de Florianópolis (SC)  
Wilson Cancian Lopes (Consultor Técnico do Consórcio Intermunicipal Multifinalitário da Grande Florianópolis)  
Mônica M. Luna (Professora Titular da UFSC)

16:15h Questionamentos e encerramento  
Simone Medeiros Jalil (Juíza do TRT21-RN)

**15 MAI | 14h-16:30h**  
LOCAL: EJD 21  
ABERTO AO PÚBLICO  
EVENTO HÍBRIDO: PRESENCIAL - ON-LINE  
[meet.google.com/vws-qnh-bsu](https://meet.google.com/vws-qnh-bsu)

**Caso: URBANA**  
COMPANHIA DE SERVIÇOS URBANOS DE NATAL  
*Limpeza antes, depois e sempre!*

**ODS**

Fonte: elaboração da equipe do projeto Sustenta Urbana

Foram convidados para o evento representantes e funcionários da empresa Urbana, do Ministério Público do Trabalho, da Procuradoria Geral do Município de Natal, entre outras instituições. Como resultado da iniciativa, consolidou-se a proposta inicial de adotar um modelo de gestão sustentável para a empresa, abrangendo as dimensões ambiental, econômica e social, com o objetivo de evitar novo endividamento. Tais medidas visam realizar justiça, assegurar a efetividade na garantia dos direitos das partes envolvidas, além de contribuir para a pacificação social e o desenvolvimento sustentável do país.

A etapa 4 do ciclo de inovação refere-se à implementação das iniciativas propostas e desenvolve-se em duas frentes: a primeira trata da resolução dos débitos existentes, enquanto a segunda é direcionada à prevenção das causas que originaram a situação problemática. O escopo do projeto abrange:

- Manutenção das atividades da empresa, preservação dos empregos de seus funcionários e continuidade do serviço de coleta de lixo urbano na cidade de Natal.

- Sugestão de novas fontes de receita, visando a evitar a reincidência da atual situação financeira.
- Proposta de um modelo de gestão ambientalmente sustentável para a empresa, com o objetivo de gerar impactos positivos nos aspectos social e econômico, respeitando a diversidade cultural da comunidade local.
- A construção de um modelo no qual a inovação aberta é aplicada como elemento facilitador para a resolução negociada de conflitos em demandas estruturais do Poder Judiciário, utilizando estratégias e boas práticas de gestão de projetos para implementar um modelo de gestão sustentável para a empresa. A adoção de práticas sustentáveis, fundamentada no modelo desenvolvido pelo projeto Sustenta Urbana e nos resultados obtidos, constituirá uma boa prática passível de reaplicação por outros tribunais.

## Resultados alcançados

Seguindo a etapa 8 do ciclo de inovação, que se refere à avaliação de resultados, o projeto será avaliado até o mês de dezembro de 2024, em conformidade com o prazo estabelecido para o cumprimento da Meta 9 pelo CNJ. A mensuração dos benefícios alcançados ocorrerá por meio do monitoramento e controle da execução das entregas previstas, da divulgação do modelo de gestão proposto para implementação e da realização de uma pesquisa de satisfação com os representantes das instituições envolvidas.

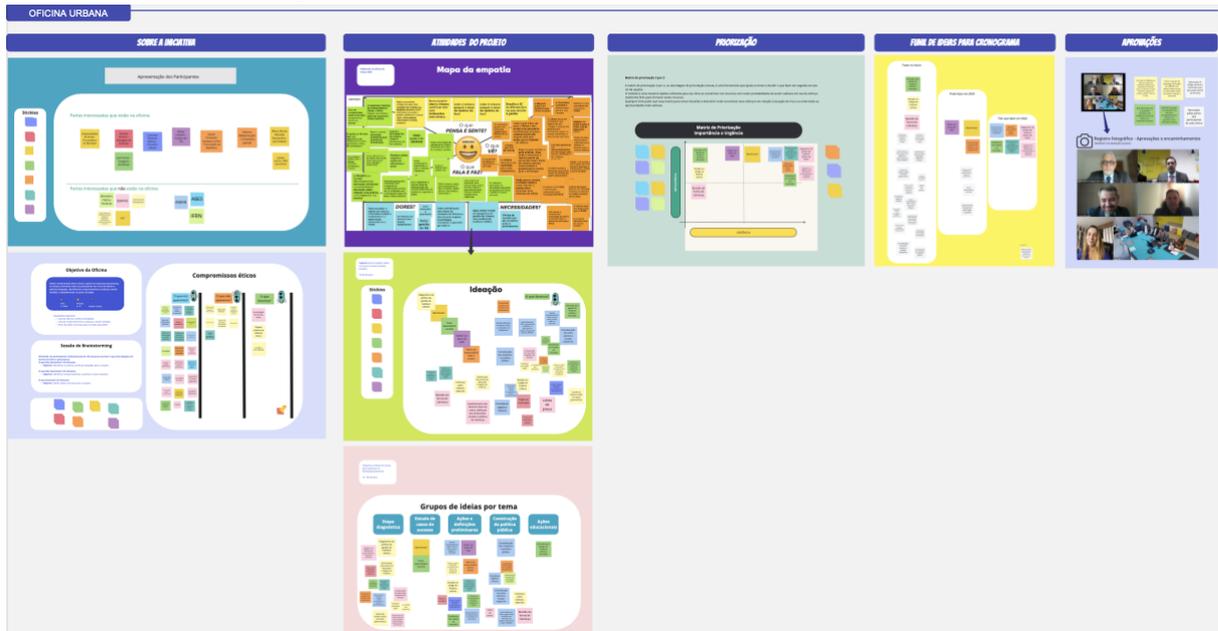
Antes do início do projeto Sustenta Urbana, já foram obtidos resultados exitosos que merecem destaque. No âmbito social e ambiental, a Governança Judicial idealizada e executada pela 6ª Vara Federal garantiu a manutenção das atividades da empresa, a preservação dos empregos de seus funcionários e a continuidade do serviço de coleta de lixo urbano na cidade de Natal. O modelo de Governança Judicial 6ª Vara Federal foi apresentado e discutido no seminário "Diálogos Inovadores Sobre Economia Circular" como ponto de partida para o desenvolvimento da proposta de gestão ambientalmente sustentável para a empresa que será apresentada em dezembro de 2024.

É importante destacar que, no dia 4 de julho de 2024, foi realizada uma oficina na qual foram aplicadas boas práticas de gestão de projetos e metodologias ágeis. Esse evento se destacou como um momento enriquecedor para o planejamento e a cocriação de possíveis alternativas, além de possibilitar a análise da viabilidade de execução das iniciativas dentro do curto prazo previsto para o projeto, cujo encerramento está programado para dezembro deste ano. Participaram da oficina: Cássia Bulhões de Souza - Procuradora do Município, Genésio Firmino - Advogado do Sindlimp, Joan Nunes (Sindlimp), Leonardo Resende Martins – Desembargador Federal TRF5 e Consultor Judicial, Vilmar Crisanto - Auditor do TCE, Daniel Fontenele Sampaio Cunha - Procurador da República, Simone Medeiros Jalil – Juíza do TRT-21, Marco



Bruno Miranda Clementino - Juiz da JFRN e Cybelle Lemos, Assessora de Inovação da JFRN. Durante a oficina, foram debatidas as condutas éticas esperadas, definidas as entregas previstas e estabelecidas as responsabilidades das partes envolvidas (Figura 5).

Figura 5 – Canvas da oficina realizada em 04.07.2024



Fonte: elaboração da equipe do projeto Sustenta Urbana

No âmbito econômico, ao final do ano de 2023, foi realizada uma mediação junto ao CEJUSC Natal com pagamento de verbas trabalhistas, que, após amplo diálogo, chegaram a uma composição quitando dívidas de FGTS da empresa junto ao órgão gestor – CAIXA e beneficiando mais de 200 trabalhadores que, há mais de 5 anos, discutiam valores a serem pagos. Através de termo de cooperação firmado entre Justiça do Trabalho e Justiça Federal, valores bloqueados pela Governança Judicial foram repassados para a Justiça Federal para quitar essas verbas.

Em julho deste ano, o Juiz Federal Marco Bruno Miranda, no âmbito da 6ª Vara Federal, elaborou um instrumento de Negócio Jurídico Processual, com o objetivo de regulamentar a forma de constrição dos depósitos judiciais realizados mensalmente pelo Município de Natal, destinados à amortização ou liquidação dos acordos firmados. Prevê-se, em síntese, que os pagamentos poderão ocorrer de duas maneiras: (a) imputação direta dos valores depositados aos saldos negociados; e/ou (b) utilização dos valores depositados para aquisição de precatórios federais, cujas quantias serão, oportunamente, aplicadas ao pagamento dos saldos negociados.





Ademais, por meio da atuação da 6ª Vara Federal do Rio Grande do Norte, que há anos se dedica à resolução dos inúmeros processos judiciais da empresa, foram realizadas diversas audiências no âmbito da Governança Judicial. Como resultado, foi concretizada a negociação dos débitos da empresa com a Procuradoria da Fazenda Nacional, mediante parcelamento e significativa redução da dívida, resultando em um desconto efetivo de 37,81% (trinta e sete vírgula oitenta e um por cento).

Comparados aos resultados esperados para o projeto Sustenta Urbana, verifica-se que o escopo foi em grande parte cumprido, com previsão de finalização integral até o prazo estabelecido, em dezembro de 2024.

Entre os possíveis impactos na melhoria dos serviços prestados pelo Poder Judiciário, com a adoção do modelo de Governança Judicial Compartilhada para a sustentabilidade da empresa, destaca-se a integração das dimensões da sustentabilidade, da inovação e da gestão. Essa abordagem, planejada com o uso de estratégias, ferramentas e técnicas de gestão de projetos, proporciona uma compreensão mais abrangente dos impactos potenciais no encaminhamento de demandas estruturais.

Os resultados do projeto Sustenta Urbana serão disseminados, em conformidade com a etapa 9 do ciclo de inovação, por meio de eventos científicos, nos portais RENOVAJUD do CNJ, do TRT21 e da JFRN, bem como pela submissão ao Portal de Boas Práticas do CNJ. De forma complementar, pretende-se inscrever o modelo de Governança Judicial Compartilhada para sustentabilidade da empresa no Prêmio de Inovação do Poder Judiciário de 2025.

### Conclusões e recomendações

Conclui-se que o objetivo deste relatório técnico foi plenamente alcançado, uma vez que expõe uma situação em que a inovação aberta foi empregada como elemento facilitador do acesso à Justiça do Trabalho e à Justiça Federal no estado do Rio Grande do Norte (RN). Para isso, o relatório apresenta a experiência de implementação das etapas do ciclo de inovação, por meio da ação coordenada de dois laboratórios de inovação, no cumprimento da Meta Nacional 9 do Poder Judiciário para o ano de 2024.

Quanto às implicações práticas, o resultado específico esperado pelo projeto Sustenta Urbana, orientado pelas práticas de sustentabilidade, inovação e gestão de projetos consiste em garantir a manutenção dos postos de trabalho, a continuidade do serviço de coleta de lixo urbano e a implementação de uma gestão ambientalmente responsável, que contribuirá para a sustentabilidade financeira da empresa.

O presente estudo contribui para o avanço do conhecimento ao propor uma abordagem inovadora para criação de uma proposta de modelo de negócio, envolvendo a parceria e





colaboração entre diversas instituições. Essa abordagem está sendo viabilizada por meio do fomento à implementação de práticas sustentáveis que impactam positivamente a comunidade local, em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU. As boas práticas de gestão de projetos, oriundas da área técnica de gestão estratégica da JFRN e do TRT21, com base nas diretrizes do PMBOK (PMI, 2021), vêm permitindo uma condução efetiva e ágil do projeto, garantindo o controle adequado dos recursos, prazos e entregas. A complexidade inerente às demandas propostas, assim como a necessidade de construção de soluções amplamente dialogadas entre as diversas instituições participantes do projeto, foram fatores que impuseram algumas limitações ao trabalho.

Recomenda-se que a implementação das ações planejadas seja monitorada e que seu impacto na satisfação dos envolvidos seja avaliado por meio de pesquisa qualitativa, a ser realizada no encerramento das etapas, até o mês de dezembro de 2024. Sugere-se, ainda, a formalização documental do modelo desenvolvido e implementado no âmbito do projeto de inovação Sustenta Urbana.

## Referências

1. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ nº 325, de 29 de junho de 2020. Aprova a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 10 set. 2024.
2. Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. Revista de Gestão e Projetos, 3(2), 294-307.
3. Brown, T. (2018). Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books.
4. Brundtland, G. H. (1987). Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press.
5. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & Society, 38(3), 268-295.
6. Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.
7. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. (2010). Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado dos



conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/131>. Acesso em: 10 set. 2024.

8. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. (2021). Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021. Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 10 set. 2024.
9. Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.
10. Ellen MacArthur Foundation. (2013). Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. Ellen MacArthur Foundation.
11. Hein, J. (2021). Social Sustainability: A Comprehensive Approach. Routledge.
12. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.
13. Souza, C. R. V. de. (2022). Governança Judicial e Independência do Poder Judiciário. Editora Jurídica Brasileira.
14. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.
15. SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. Guia do Scrum: Um Guia Definitivo para o Scrum – As Regras do Jogo. [S.l.: s.n.], 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-PortugueseBR-3.0.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

