



PESQUISA SOBRE

TENDÊNCIA ORGANIZACIONAL E A CAPACIDADE INSTITUCIONAL DOS TRIBUNAIS BRASILEIROS PARA A INOVAÇÃO

















CONSELHO NACIONAL DE JUSTICA

Presidente

Ministro Luís Roberto Barroso

Corregedor Nacional de Justiça

Ministro Luis Felipe Salomão

Ministro Guilherme Caputo Bastos José Edivaldo Rocha Rotondano Renata Gil de Alcantara Videira Mônica Autran Machado Nobre Daniela Pereira Madeira Alexandre Teixeira de Freitas Bastos Cunha Giovanni Olsson Pablo Coutinho Barreto João Paulo Santos Schoucair Marcos Vinícius Jardim Rodrigues Marcello Terto e Silva Daiane Nogueira de Lira Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

Secretário-Geral

Adriana Alves dos Santos Cruz

Secretário de Estratégia e Projetos

Gabriel da Silveira Matos

Diretor-Geral

Johaness Eck

EXPEDIENTE SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Secretária de Comunicação Social

Taciana Giesel

Coordenador de Multimeios

Gabriel Reis

Projeto gráfico

Marcelo Gomes

Carmem Meneses e Caroline Zanetti

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

SAF SUL Quadra 2 Lotes 5/6 - CEP: 70070-600 Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS JUDICIÁRIA Juízas Coordenadoras

Ana Lúcia Andrade de Aguiar Lívia Cristina Marques Peres

Diretora Executiva

Gabriela Moreira de Azevedo Soares

Diretora de Projetos

Isabely Fontana da Mota

Diretor Técnico

Igor Tadeu Silva Viana Stemler

Pesquisadoras e pesquisadores

Danielly dos Santos Queirós Olívia Álves Gomes Pessoa Wilfredo Enrique Pires Pacheco Alexander da Costa Monteiro Jordana Maria Ferreira de Lima Felipe de Oliveira Antoniazzi

Estatísticos e Estatística

Davi Ferreira Borges Filipe Pereira da Silva Jaqueline Barbão

Apoio à Pesquisa

Lílian Bertoldi Pedro Henrique de Pádua Amorim Ricardo Marques Rosa Estagiários e Estagiária Renan Gomes Silva Ninive Helen Horácio da Silva

COORDENADORIA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E MEMÓRIA DO PODER JUDICIÁRIO (COIN)

Juíza Coordenadora

Ana Lúcia Andrade de Aguiar

Coordenadora

Pâmela Tieme Barbosa Aoyama

Equipe COIN

Julianne Mello Oliveira Soares Renata Lima Guedes Peixoto Rodrigo Franco de Assunção Ramos

Estagiárias

Alicia Emilly Rodrigues Silva Bruna Ferreira Cardoso

EQUIPE DO PROJETO - UFRN/PNUD

PNUD BRA/20/015 Hironobu Sano, Dr. Thiago Ferreira Dias, Dr.

Fabio Resende de Araújo, Dr. Elias Jacob de Menezes Neto, Dr.

PESQUISADORES ASSOCIADOS - UFRN/PNUD

Bruno Silvino Matias, Esp. Solange dos Santos Rodrigues, Msc.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS JUDICIÁRIA PNUD BRASIL

(Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)

Representante Residente

Claudio Providas

Representante Residente Adjunto

Carlos Arboleda

Representante Residente Assistente e Coordenadora da Unidade de Programa

Chefe de Operações para o Brasil

Caroline Brito Fernandes

Coordenadora da Unidade de Governança e Justica para o Desenvolvimento

Moema Freire

Gerente Sênior do Programa Justiça 4.0

Júlia Matravolgyi

Assistentes de Projeto do Programa Justiça 4.0

Anna Clara Monjardim, Livia Camila da Silva, Michelle Santos, Pedro Zangrando, Renato Schattan

Coordenador de Comunicação

Luciano Milhomem

Assistente de Comunicação

Erika Dixo

PROGRAMA JUSTIÇA 4.0 Coordenador de Gestão

Fabiano Lima

Coordenador Técnico

Eduardo Arruda

Coordenadora de Avaliação e Monitoramento

Rachel Magalhães

Assessora de Gestão do Conhecimento

Vanessa Maeji



PESQUISA SOBRE

TENDÊNCIA ORGANIZACIONAL E A CAPACIDADE INSTITUCIONAL DOS TRIBUNAIS BRASILEIROS PARA A INOVAÇÃO

SUMÁRIO

1	INT	RODUÇÃO	9
2	PRO	OCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
	2.1	TENDÊNCIA À INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO	20
	2.2	CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A INOVAÇÃO	27
	2.3	CARACTERÍSTICAS DOS(AS) RESPONDENTES – PERFIL DEMOGRÁFICO E FORMAÇÃO ESCOLAR	32
	2.4	CARACTERÍSTICAS DOS(AS) RESPONDENTES – PERFIL PROFISSIONAL DA AMOSTRA	36
3	TEN	IDÊNCIA À INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO	40
	3.1	FATORES AMBIENTAIS	44
		3.1.1 ASPECTOS NORMATIVOS	45
		3.1.2 NOVAS TECNOLOGIAS	49
		3.1.3 COLABORAÇÃO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES DO JUDICIÁRIO	55
		3.1.4 COLABORAÇÃO COM ATORES EXTERNOS	57
		3.1.5 BENCHMARKING E APRENDIZAGEM	63
		3.1.6 PARTICIPAÇÃO EM REDES	67
		3.1.7 CENÁRIOS DE LONGO PRAZO	70
	3.2	ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS	75
		3.2.1 DIVERSIDADE NA EQUIPE	75
		3.2.2 RECURSOS TÉCNICOS E FINANCEIROS	79
		3.2.3 TRABALHO EM EQUIPE E COOPERAÇÃO	86
		3.2.4 ESTILO DE LIDERANÇA	89
		3.2.5 CAPACITAÇÃO	90
		3.2.6 RECONHECIMENTO DAS INOVAÇÕES	91
		3.2.7 HIERARQUIA	94
		3.2.8 ANÁLISE DE CENÁRIOS	95
		3.2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL	96
		3.2.10 RECONHECIMENTO	99

		3.2.11 TOLERÂNCIA AOS ERROS OU FALHAS	99
		3.2.12 TRANSPARÊNCIA	103
		3.2.13 METODOLOGIAS PARA INOVAÇÃO	104
		3.2.14 GESTÃO DA INOVAÇÃO	106
		3.2.15 FLEXIBILIDADE	109
		3.2.16 OUTROS FATORES	110
	3.3	ANTECEDENTES INDIVIDUAIS	113
		3.3.1 AUTONOMIA FUNCIONAL	114
		3.3.2 PROATIVIDADE	115
		3.3.3CONHECIMENTOS, HABILIDADES E CRIATIVIDADE	116
		3.3.4 COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO	118
		3.3.5 CONDIÇÕES PROFISSIONAIS	120
		3.3.6 ACEITAÇÃO DA INOVAÇÃO	122
		3.3.7 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	123
		3.3.8 RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO	123
		3.3.9 RECONHECIMENTO	126
	3.4	CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO	128
		3.4.1 FACILIDADE NO USO DA INOVAÇÃO	128
		3.4.2 VANTAGEM RELATIVA	129
		3.4.3 COMPATIBILIDADE	130
		3.4.4 POSSIBILIDADE DE TESTE	131
		3.4.5 RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO	132
		3.4.6 SUSTENTABILIDADE DA INOVAÇÃO	133
	3.5	TIPOS DE INOVAÇÃO: INDUTORES E BARREIRAS	134
_			
4	CAF	PACIDADE INSTITUCIONAL PARA A INOVAÇÃO	
	4.1	NÍVEL INDIVIDUAL	
		4.1.1 FLUÊNCIA EM DADOS E ANÁLISE CRÍTICA	
		4.1.2 CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS	
		4.1.3 CRIATIVIDADE E PROATIVIDADE	
		4.1.4 COMUNICAÇÃO PESSOAL	
		4.1.5 CAPACIDADE DE DIÁLOGO E NEGOCIAÇÃO	147

	4.2 NÍVEL ORGANIZACIONAL	148
	4.2.1 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS E PROCESSOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	149
	4.2.2 VISÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO	150
	4.2.3 GESTÃO DE PESSOAS PARA INOVAÇÃO	156
	4.2.4 GESTÃO DA INOVAÇÃO	157
	4.2.5 ENGAJAMENTO DE ATORES E COCRIAÇÃO	158
	4.2.6 LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO	162
	4.3 NÍVEL SISTÊMICO	166
	4.3.1 AS POLÍTICAS DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO	167
	4.3.2 AS POLÍTICAS DE INOVAÇÃO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS(AS).	168
	4.3.3 GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO DAS AÇÕES DE INOVAÇÃO	172
	4.3.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	176
	4.3.5 PARTICIPAÇÃO DE ATORES EXTERNOS	181
	4.3.6 CONFIANÇA DA SOCIEDADE	184
5	CONCLUSÕES	191
6	REFERÊNCIAS	201

1 INTRODUÇÃO

A presente publicação consolida o resultado de pesquisa empírica desenvolvida para mensurar a tendência organizacional e a capacidade organizacional do Poder Judiciário para a inovação. Decorre de parceria firmada entre o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) no âmbito do projeto Pnud BRA/20/015 intitulado "Justiça 4.0: Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos". Essa publicação faz parte de uma série de duas publicações que apresentarão os resultados sobre o atual panorama da inovação no âmbito do Poder Judiciário.

Esse projeto tem como objetivo desenvolver subsídios para a promoção da inovação no âmbito do Poder Judiciário com vistas a aprimorar a prestação jurisdicional por meio da eficiência e aperfeiçoar as políticas judiciárias e a interlocução entre os usuários internos e externos do Poder Judiciário.

O objetivo dessa parte do projeto é a realização de diagnóstico empírico, atual e fidedigno sobre a tendência organizacional e a capacidade institucional dos tribunais brasileiros para a inovação. Para tanto, foram elaborados e aplicados, mediante ampla divulgação e participação, dois questionários de pesquisa, além da realização de entrevistas com magistrados(as) e servidores(as) de órgãos do Poder Judiciário Brasileiro.

A base conceitual desse compreende quatro objetivos específicos, quais sejam: (1) analisar as principais inovações no Poder Judiciário, (2) analisar a forma de atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário, (3) analisar a tendência organizacional para a inovação e (4) analisar a capacidade institucional para o desenvolvimento de inovação. Os resultados serão divididos em duas publicações, que integrarão série de relatórios sobre a inovação do Poder Judiciário.

Portanto, o presente diagnóstico apresenta os resultados e as análises relativas à tendência organizacional para a inovação e à capacidade institucional do Poder Judiciário para a inovação, considerando suas peculiaridades orçamentárias, institucionais e sociais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para o alcance do objetivo geral: elaborar relatório sobre tendência organizacional para a inovação. E também os objetivos específicos: (i) elaborar relatório sobre a tendência organizacional para a inovação e (ii) elaborar relatório sobre a capacidade institucional para a inovação. A seguir, serão descritas as etapas para o desenvolvimento do projeto, cujo resumo visual é apresentado na Figura 1.

Inicialmente, foi realizado levantamento do referencial teórico relativo à temática da inovação no setor público e dos laboratórios de inovação. Essa etapa resultou nos modelos teóricos que subsidiaram a elaboração de dois questionários para a realização das *surveys on-line*.

O primeiro questionário foi disponibilizado para todos os(as) magistrados(as) e servidores(as) do Poder Judiciário, visando captar informações relevantes sobre suas percepções e experiências relacionadas às inovações. O segundo questionário foi direcionado especificamente aos(as) representantes dos laboratórios de inovação ou espaços similares (físico ou virtual) do Poder Judiciário.

Para garantir a ampla participação e o alcance dos questionários, o CNJ estabeleceu comunicação ativa com os órgãos do Poder Judiciário. Esse procedimento visou garantir que as *surveys* chegassem ao público-alvo de forma efetiva, permitindo a coleta abrangente de informações sobre as inovações e a atuação dos laboratórios de inovação. Os dois questionários foram submetidos e aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CEP/UFRN) (CAAE: 63519922.7.0000.5292) e, portanto, liberados para aplicação. Cada instrumento de pesquisa foi composto por um Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE), que apresentou o propósito da pesquisa e do questionário. O Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE) também abordou os cuidados tomados pela equipe de pesquisa, em conformidade com as orientações do CEP/UFRN, no intuito de evitar situações que pudessem revelar a identidade dos participantes. Adicionalmente, foram tomadas medidas para a preservação da identidade dos respondentes, como a coleta e análise dos dados de forma agregada, evitando qualquer possibilidade de identificação individual.

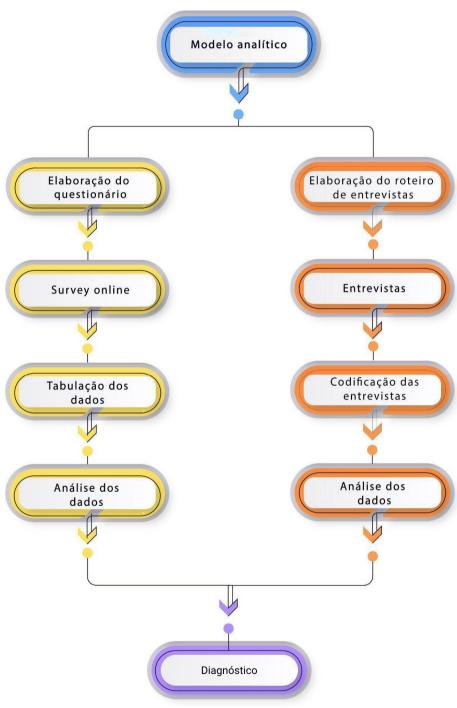


Figura 1 - Procedimentos metodológicos

Fonte: elaboração dos autores.

Após o encerramento do período de coleta, o Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI/CNJ) disponibilizou, para a equipe de pesquisa da UFRN, a base de dados contendo as respostas, que foi devidamente tratada. Especial atenção foi dada à base de dados da *survey* sobre laboratórios de inovação, na qual foram verificadas repetições e inconsistências, requerendo processo de tratamento e refinamento do banco de dados. Em alguns casos, foi necessário entrar em contato com alguns tribunais para solucionar as pendências identificadas.

Após esta etapa, foi realizado o tratamento do banco de dados utilizando a linguagem de programação *Python* e a ampla quantidade de bibliotecas para a aplicação de técnicas de mineração de dados com o objetivo de extrair estruturas de informações que representassem adequadamente os questionários da pesquisa (VANDERPLAS, 2019).

Os dados foram importados para o ambiente de desenvolvimento *IDE Jupyter Notebook* por meio de bibliotecas como o Pandas. É importante ressaltar que alguns conjuntos de dados podem apresentar ruídos, como linhas de informações excedentes separados por ponto e vírgula (;) ou por vírgula (,); dados nulos ou vazios e bloco de dados de dados textuais que precisam ser convertidos para valores numéricos, por exemplo.

Durante o pré-processamento dos dados, foram aplicadas técnicas para corrigir essas variações. Para o tratamento dos dados, foram utilizadas bibliotecas como *Numpy*, Geopandas e o Pandas que auxiliam na transformação de dados brutos em variáveis do *Python*, séries do *Numpy* ou *dataframes* do Pandas. Além disso, as bibliotecas também fornecem estruturas de hierarquização, ordenamento, indexação, combinação, agrupamento, substituição, exclusão, adição e geração de estatística por meio dos grupos de dados.

Para a geração de imagens informativas, tabelas, gráficos e figuras, foram utilizadas as bibliotecas *Wordcloud*, *Pil*, *Plotly*, *OS* e *Locale*, pois desempenham papel fundamental na transformação das informações em visualizações interativas, na definição de cores, no tipo de arquivo e na exportação (MCKINNEY, 2018).

Com os dados devidamente organizados, foi empregada a técnica de mineração de dados Processamento de Linguagem Natural (PLN). O PLN é uma ferramenta para extrair significados variados de textos, por meio de técnicas específicas de análise de dados textuais, incluindo a utilização de n-gramas. Essa técnica envolve a identificação de padrões nos textos por meio do agrupamento de combinações de palavras subsequentes e a análise da frequência dessas relações. O pareamento com n = 2, conhecido como

bigrama, e n = 3, conhecido como trigrama, é modelo usualmente adotado para análise textual (ROSS, CRUZ, 2021).

O método de criação de bigramas e trigramas consiste em quatro etapas: unificação, limpeza de dados, agrupamento das informações e apresentação dos dados. A primeira etapa envolve o agrupamento de fragmentos textuais a partir das respostas dos participantes da pesquisa, reunindo as respostas em um único bloco de texto, com espaçamento adequado. Em seguida, é realizada a limpeza do texto utilizando a função unicodedata. category(c) !='Mn' e unicodedata.normalize('NFD',x), que são responsáveis por verificar e separar as palavras com acentos, normalizando cada termo e retirando os acentos.

Como o modelo de comparação de *strings* é sensível a maiúsculas e minúsculas, ou seja, palavras semelhantes com diferenciação na acentuação gráfica são consideradas distintas, a normalização é utilizada para padronizar as palavras e aumentar a representatividade da frequência dos termos no texto analisado. Em seguida, a biblioteca *nltk* é utilizada, juntamente com as funções nltk.bigrams e nltk.trigrams, para verificar a frequência dos termos e criar matriz de dados que armazena palavras e sua frequência.

Após a geração das matrizes de dados, é realizada análise das informações relevantes e, eventualmente, grupos de palavras podem não apresentar significados e serem omitidos na apresentação gráfica, com ressalvas descritas nas análises. Por outro lado, outros grupos de termos são apresentados para fortalecer a discussão (ELHADAD, 2010) e aqueles grupos relevantes são plotados utilizando-se a biblioteca Plotly, o que possibilita a apresentação de resultados de forma visualmente compreensível.

Os gráficos e tabelas apresentam visão abrangente dos principais resultados após análise das *surveys*.

Concomitantemente ao tratamento e à análise dos dados das duas *surveys*, em diálogo com o CNJ, foram definidos os perfis dos(as) participantes da amostra, inicialmente composta por 30 entrevistas com servidores(as) e magistrados(as) dos órgãos do Poder Judiciário, com o propósito de aprofundar o tema da inovação no âmbito do Poder Judiciário. Entretanto, ao final, foram realizadas 31 entrevistas. Esta etapa também foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CEP/UFRN) (CAAE: 63519922.7.0000.5292) e todos os participantes desta etapa assinaram o Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE) e o Termo de Autorização de Gravação de Voz.

Para a definição dos órgãos do Poder Judiciário que participaram da pesquisa, foram considerados aspectos como: diversidade regional, porte do tribunal, carreira dos(as) participantes (magistrados(as) ou servidores(as)), segmento de justiça e envolvimento ou não com os laboratórios de inovação, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados(as)

N.	Segmento	Envolvido com Laboratório de Inovação	Magistrado
1	Conselhos Superiores	Não	Não
2	Justiça do Trabalho	Sim	Sim
3	Conselhos Superiores	Não	Não
4	Conselhos Superiores	Não	Não
5	Justiça Federal	Sim	Sim
6	Justiça Estadual	Não	Não
7	Conselhos Superiores	Não	Não
8	Conselhos Superiores	Não	Não
9	Justiça Federal	Não	Não
10	Justiça Estadual	Não	Sim
11	Justiça do Trabalho	Não	Sim
12	Conselhos Superiores	Sim	Não
13	Justiça Federal	Não	Sim
14	Justiça Eleitoral	Não	Não
15	Conselhos Superiores	Não	Sim
16	Justiça Estadual	Sim	Sim
17	Justiça do Trabalho	Sim	Não
18	Conselhos Superiores	Não	Não
19	Justiça Estadual	Sim	Não
20	Justiça Estadual	Sim	Sim
21	Justiça Eleitoral	Sim	Não
22	Justiça Eleitoral	Não	Não
23	Justiça Eleitoral	Sim	Não
24	Justiça Eleitoral	Não	Não
25	Justiça Federal	Sim	Sim
26	Justiça Estadual	Sim	Sim

N.	Segmento	Envolvido com Laboratório de Inovação	Magistrado
27	Justiça Federal	Sim	Sim
28	Justiça Federal	Não	Sim
29	Justiça do Trabalho	Não	Sim
30	Justiça Estadual	Sim	Sim
31	Justiça Estadual	Não	Sim

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Com o perfil de entrevistados(as) estabelecido, o Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ/CNJ) entrou em contato com os tribunais para obter os nomes e contatos dos participantes. Essas informações foram repassadas à equipe da UFRN, que realizou os agendamentos e conduziu as entrevistas entre fevereiro e março de 2023. Ao final, foram realizadas todas as 31 entrevistas, com duração média de 1 hora cada. As entrevistas foram realizadas remotamente por videoconferência pelos pesquisadores do projeto, seguindo roteiro semiestruturado.

Após a conclusão das entrevistas, o processo de transcrição e análise foi realizado utilizando ferramentas de inteligência artificial de código aberto e algoritmos desenvolvidos pelos pesquisadores envolvidos. Em nível mais amplo, as etapas incluíram:

Extração dos áudios a partir dos arquivos de vídeo que continham as gravações das entrevistas.

Transcrição dos áudios utilizando um modelo de rede neural profunda baseado na arquitetura *Transformer* (VASWANI *et al.*, 2017) no formato sequência a sequência (seq-to-seq), conforme proposto por Radford *et al.* (2022).

Identificação automatizada dos erros presentes na etapa anterior, utilizando uma ferramenta que utiliza redes neurais profundas, conforme arquitetura definida por Touvron et al. (2023).

Segmentação dos interlocutores por meio de redes neurais profundas, utilizando a técnica proposta por Bredin *et al.* (2020) e Bredin e Laurent (2021).

Extração de representações vetoriais (*embeddings*) dos textos dos(as) entrevistados(as), baseada na arquitetura proposta por Menezes-Neto e Clementino (2022).

Realização de agrupamento não supervisionado das passagens textuais, com o objetivo de identificar os principais grupos mencionados pelos(as) entrevistados(as), seguindo a metodologia descrita por Grootendorst (2022).

Análise humana dos resultados obtidos nas etapas anteriores, com o intuito de garantir a qualidade e precisão das informações.

Na primeira etapa do processo, foi utilizada a ferramenta FFmpeg para extrair os arquivos de áudio das entrevistas, separando sinal relevante (áudio) e descartando o vídeo. Em seguida, utilizou-se a ferramenta de inteligência artificial mencionada anteriormente, na versão large-v2, para a conversão do áudio em texto escrito. Essa etapa requer a disponibilidade de uma GPU Nvidia com suporte a CUDA, FP16 e um mínimo de 12 GB de NVRAM, que é uma classe de *hardware* comumente utilizada em soluções de aprendizado profundo. Neste projeto, foram utilizadas duas GPUs NVIDIA RTX 3090, cada uma com 24GB de NVRAM.

O pré-processamento realizado nesta etapa é essencial para a análise subsequente, uma vez que a maioria das soluções de processamento de linguagem natural trabalha com entrada textual. Conforme Radford *et al.* (2022), o modelo utilizado possui taxa de erro estimada em 4,3% para áudios em língua portuguesa. Embora seja valor consideravelmente baixo, decidiu-se empregar uma segunda tecnologia para verificação e correção dos erros de transcrição, a fim de aumentar a qualidade e precisão dos textos gerados.

Nesse contexto, na terceira etapa, foi empregada a ferramenta baseada na arquitetura de Touvron *et al.* (2023) para identificar e corrigir os erros presentes nas transcrições. Essa solução utiliza redes neurais profundas com uma arquitetura denominada LLaMA, para detectar erros e sugerir correções apropriadas, levando em consideração o contexto e a semântica das frases. A correção dos erros de transcrição resultou em uma ligeira melhoria na qualidade dos dados textuais a serem analisados.

Até o momento, os textos extraídos incluíam as falas tanto do entrevistador quanto do entrevistado. No entanto, para a análise em questão, apenas o conteúdo falado pelo entrevistado é de interesse. Surge, então, um problema comum na área de processamento de linguagem natural, conhecido como "diarização de interlocutores". A diarização

de áudio envolve a indexação do conteúdo de áudio com base nas diferentes classes de áudio. Isso significa identificar e categorizar diferentes segmentos de áudio, como música, fala, silêncio, sobreposição de música e fala, e falas sobrepostas. O número e o tipo de classes podem variar conforme a aplicação específica.

Nesse caso, em que o objetivo é identificar os diferentes interlocutores, o processo é conhecido como diarização de locutor. Nesse contexto, o objetivo principal é determinar quem é responsável por cada segmento de áudio em uma conversa. Isso implica analisar uma conversa e atribuir os segmentos de fala a cada locutor, mesmo sem informações prévias sobre os participantes. Dessa forma, a diarização de áudio e de locutor é uma ferramenta útil para organizar e categorizar as informações em gravações de áudio, facilitando a análise e o entendimento do conteúdo.

No processo de diarização, a quarta etapa consistiu na segmentação dos interlocutores. Para esta tarefa, foi empregada a ferramenta *pyannotate.audio*, que emprega as técnicas propostas por Bredin *et al.* (2020) e Bredin e Laurent (2021), as quais se baseiam em redes neurais profundas. Essa abordagem permitiu a identificação e separação dos diferentes falantes presentes nas entrevistas, atribuindo cada trecho do texto aos(as) respectivos(as) entrevistados(as) e entrevistadores. Essa segmentação facilitou a análise das respostas e a compreensão das dinâmicas conversacionais.

Na quinta etapa, foram extraídas representações vetoriais (*embeddings*) dos textos dos(as) entrevistados(as), utilizando a arquitetura proposta por Menezes-Neto e Clementino (2022). Esses *embeddings* capturam o conteúdo e o contexto das palavras e frases, permitindo que sejam comparadas e analisadas em um espaço multidimensional que inclui não apenas elementos sintáticos, mas, especialmente, semânticos.

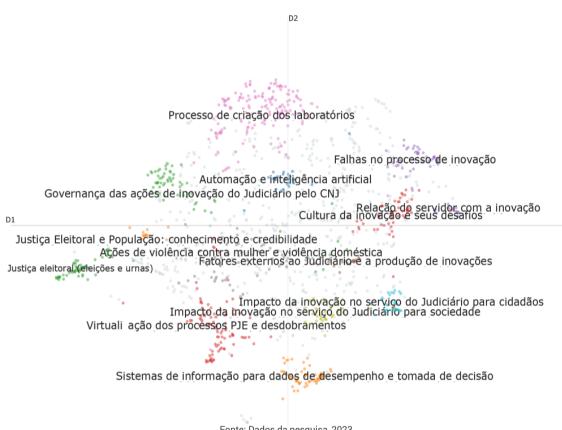
As embeddings contextuais geradas na etapa anterior são aproveitadas na sexta etapa, que envolveu o agrupamento não supervisionado das passagens textuais. Foi utilizada a ferramenta BERTopic (GROOTENDORST, 2022) para identificar os principais grupos temáticos mencionados pelos(as) entrevistados(as) e apresentados no gráfico de dispersão (*Scatter Plot*) da Figura 2. Embora tenha sido construída uma versão interativa do gráfico, em formato HTML, ela não poderá ser disponibilizada em virtude do direito de sigilo resguardado aos participantes das entrevistas, conforme aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa. A imagem estática neste relatório é apenas uma referência ao artefato original, não sendo capaz de substituí-lo.

Para criar representações bidimensionais (isto é, os eixos D1 e D2 do gráfico) a partir dos vetores que, originalmente, possuem 1.024 dimensões, foi utilizada uma abordagem de redução de dimensionalidade conhecida como UMAP (Uniform Manifold Approximation & Projection), conforme descrito por McInnes, Healy e Melville (2020). Dada a vastidão dos dados e a técnica aplicada, é recomendável que a análise do gráfico seja conduzida por meio de sua versão dinâmica.

Para melhor compreensão do gráfico, é importante esclarecer que cada ponto representa um segmento de discurso dos(as) entrevistados(as). Cada segmento é delimitado por uma intervenção do entrevistador, de modo que cada resposta ou complemento de resposta do entrevistado é atribuído a uma das perguntas propostas. Por se tratar de projeção de vetor multidimensional em um espaço bidimensional, a distância entre os pontos do gráfico (segmentos de fala) pode ser interpretada como aproximação da semelhança semântica dos discursos no espaço multidimensional no qual as *embeddings* existem originalmente. De forma simplificada, isso significa que pontos próximos no gráfico representam discursos com conteúdos semânticos similares.

Por fim, as cores atribuídas a cada ponto indicam os tópicos gerados por meio da técnica de modelagem de tópicos. Cada tópico é caracterizado como um tema central que agrega vários segmentos de fala relacionados e que tendem a representar conceito ou tema específico. Essa informação visual adicional ajuda a identificar agrupamentos de respostas semelhantes e a entender as principais áreas de discussão entre os(as) entrevistados(as). Os tópicos foram identificados de modo não supervisionado pela solução de aprendizado de máquinas anteriormente descrita e, posteriormente, nomeados conforme análise dos pesquisadores acerca do seu conteúdo temático. Os pontos em cor cinza indicam segmentos de fala não associados a nenhum dos tópicos especificamente.

Figura 2 - Tendências de temas evidenciados pelas entrevistas com os servidores(as) e magistrados(as) do Poder Judiciário



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Os tópicos mapeados a partir da análise de todas as entrevistas foram:

- sistemas de informação para dados de desempenho e tomada de decisão;
- governança das ações de inovação do Judiciário pelo CNJ;
- virtualização dos processos PJe e desdobramentos;
- relação do servidor com a inovação;
- fatores externos ao Judiciário e a produção de inovações;
- processo de criação dos laboratórios;

- ações de violência contra mulher e violência doméstica;
- impacto da inovação no serviço do Judiciário para sociedade/cidadãos;
- automação e inteligência artificial;
- Justiça Eleitoral e população (conhecimento e credibilidade);
- Justiça eleitoral (eleições e urnas);
- cultura da inovação e seus desafios; e
- falhas no processo de inovação.

Por fim, na sétima etapa, os resultados obtidos anteriormente foram analisados por especialistas humanos, que verificaram a utilidade, a qualidade e a precisão das informações geradas pelas ferramentas de inteligência artificial. Essa análise permitiu validar os achados e garantir que os resultados são consistentes e relevantes para a pesquisa. Em virtude da metodologia utilizada na transcrição dos discursos, algumas palavras podem ter sido ajustadas automaticamente para melhor estruturação dos períodos. Para diminuir alguma possível diferença de significado e de sentido dos períodos, foi realizada a revisão humana.

Dessa forma, a metodologia descrita envolveu o processo de transcrição e análise das entrevistas por meio de combinação de técnicas de inteligência artificial e análise humana, visando obter resultados confiáveis. Essa abordagem permitiu explorar os dados coletados de maneira eficiente e aprofundada, contribuindo para melhor compreensão dos principais pontos abordados pelos(as) entrevistados(as) em suas falas. Com a coleta e o tratamento de dados finalizados, as análises foram iniciadas à luz do modelo teórico que será apresentado a partir do próximo item.

2.1 TENDÊNCIA À INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

A tendência organizacional para a inovação capta a propensão dos integrantes de uma organização para o desenvolvimento de inovações e possibilita identificar os **indutores** e as **barreiras** do processo inovativo, desde o surgimento de novas ideias até sua implementação e disseminação (CPSI, 2008, CAVALCANTE, CAMÕES, 2017; SANO, 2020).

O modelo de tendência organizacional para a inovação foi desenvolvido inicialmente pelo *Centre for Public Service Innovation* (CPSI, 2008), uma unidade vinculada ao governo da África do Sul. Este modelo contém um conjunto de questões para avaliar a tendência à inovação de um departamento governamental. Este modelo, adaptado à realidade brasileira, foi aplicado na análise de uma instituição de ensino superior pública, tendo-se mostrado relevante para identificar os principais fatores que afetam o desenvolvimento de inovações (DORIA *et al.*, 2017). Com o desenvolvimento do campo de estudos da inovação no setor público, passou-se a identificar a presença de diferentes antecedentes que influenciam no ciclo de inovação (CINAR; TROTT; SIMMS, 2019; EUROPEAN COMISSION, 2013; OPSI, 2021) e que podem ser agrupados em quatro fatores (CAVALCANTE, 2017; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016), conforme apresentado a seguir:

Antecedentes ambientais: consideram a influência de fatores externos à organização nas inovações, tais como: pressões da mídia, da sociedade e dos políticos, relacionamento interorganizacional e com atores externos, regulação, novas tecnologias, *benchmarking* etc.;

Antecedentes organizacionais: relacionados com a estrutura da organização e, portanto, dizem respeito aos seus aspectos internos e à forma de atuação em temas como recursos humanos e financeiros, estrutura organizacional, infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação, estilo de liderança, resolução de conflitos, aversão ao risco, incentivos e premiações, conflitos organizacionais etc.;

Antecedentes individuais: relacionados às características dos indivíduos de uma organização quanto à inovação em variáveis como: autonomia, envolvimento com o trabalho, experiência profissional, aspectos demográficos etc.;

Antecedentes relacionados às características da inovação, ou seja, envolvem atributos presentes na própria inovação, como o nível de complexidade no seu uso, grau de compatibilidade, custos de desenvolvimento, customização etc., que afetam a intenção de se adotar uma iniciativa.

Considerando a abordagem dos antecedentes da inovação, foi desenvolvido um formulário específico para aplicação no Poder Judiciário brasileiro. O instrumento de pesquisa é composto por um conjunto de afirmativas que têm o intuito de captar a percepção do entrevistado em relação às variáveis de cada dimensão. Para tanto, foi adotada uma escala Likert com 5 níveis: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 — Concordo parcialmente; 5 — Concordo totalmente. Adicionalmente, há a possibilidade de o participante selecionar a opção "N.A. — Não se aplica a, nunca estive em tal situação ou não tenho opinião". Por fim, para cada fator foi incluída uma **pergunta aberta** com o propósito de captar aspectos subjetivos dos participantes.

Os **antecedentes ambientais**, ou fatores externos à organização, são apresentados no Quadro 2, composto por sete afirmativas, cada qual relacionada a uma categoria identificada na literatura. Considerando a escala Likert, a pontuação mínima é de sete pontos e a máxima de 35 pontos nesta dimensão.

Quadro 2 – Antecedentes ambientais (externos à organização)

N.	Afirmativas	Categorias
1	A necessidade de adaptação às mudanças na legislação incentiva a inovação.	Aspectos normativos
2	Nós olhamos para o surgimento de novas tecnologias para analisar como podem contribuir para a melhoria de nossos serviços.	Novas tecnologias
3	Temos interações formais e informais com outras organizações que atuam no mesmo setor para buscarmos e desenvolvermos inovações.	Colaboração com outras instituições do Judiciário
4	Nosso setor tem estratégias de interação com usuários/bewneficiários do serviço, ONGs, academia, setor privado e organismos internacionais para promover melhorias nos serviços ou desenvolver e implementar novas soluções.	Colaboração com atores externos
5	Temos o hábito de analisar as inovações implementadas por outras organizações para possível adoção.	Benchmarking e aprendizagem
6	A participação em redes (de profissionais ou temáticas) contribui com novas ideias para nosso setor.	Participação em Redes
7	A análise de cenários de longo prazo (mudanças nas condições sociais, econômicas, ambientais, sanitárias etc.) contribui na antecipação de problemas e desenvolvimento de soluções inovadoras.	Cenários de longo prazo
8	Gostaria de citar outros fatores externos à organização que afetam a inovação?	Pergunta aberta

Fonte: elaboração própria.

O Quadro 3 apresenta as 15 afirmativas que buscam captar a percepção dos participantes em relação aos **antecedentes organizacionais**, além de uma pergunta aberta. Trata-se da dimensão com o maior número de itens em função de a literatura indicar que é a que mais afeta a propensão à inovação nas organizações públicas. A pontuação mínima é de 15 pontos e a máxima, de 75 nesta dimensão.

Quadro 3 – Antecedentes organizacionais

N.	Afirmativas	Categorias
1	Há diversidade (idade, gênero, formação, trajetória profissional etc.) na composição da equipe.	Diversidade na equipe
2	O nosso setor possui recursos técnicos e financeiros adequados para desenvolver e implementar ideias inovadoras para atender às demandas dos usuários (internos ou externos).	Recursos técnicos e financeiros
3	No nosso setor, as inovações são desenvolvidas e implementadas em conjunto, muitas vezes com colaboração de pessoas de outros setores e que possuem formação e experiência diversificada.	Trabalho em equipe e cooperação
4	Os superiores citam, na comunicação oral e escrita, a necessidade de sermos inovadores, empreendedores e criativos.	Estilo de liderança
5	Programas de capacitação em inovação fazem parte da rotina no nosso setor, incluindo incentivos e recompensas (monetárias ou não).	Capacitação
6	As inovações desenvolvidas em nosso setor são conhecidas e reconhecidas pela organização por suas contribuições.	Reconhecimento das inovações
7	A posição hierárquica não afeta a possibilidade de propor, desenvolver e/ou implementar uma inovação.	Hierarquia
8	Olhamos para os eventos aparentemente não relacionados ao nosso ambiente para determinar como eles podem nos ajudar e levar benefícios aos nossos usuários.	Análise de cenários
9	O nosso setor tende a ficar entusiasmado com novos desenvolvimentos, novas ideias e novas abordagens na prestação do serviço.	Cultura organizacional
10	Pessoas inovadoras em nosso setor são vistas como exemplo e são reconhecidas pelos su- periores por suas contribuições.	Reconhecimento
11	Nosso setor analisa novas ideias e considera que falhas fazem parte do processo inovativo.	Tolerância aos erros ou falhas
12	Nossa organização divulga dados internos (não sigilosos) como estratégia para fomentar a inovação por meio da cocriação (participação de pessoas externas à organização).	Transparência
13	Nosso setor adota metodologias voltadas à inovação, facilitando a geração de ideias, desenvolvimento de inovações, implementação e avaliação.	Metodologias para ino- vação
14	Nosso setor possui visão de longo prazo sobre os desafios e as inovações.	Gestão da inovação
15	As rotinas e os procedimentos em nosso setor são rapidamente alterados para que uma inovação seja adotada.	Flexibilidade

N.	Afirmativas	Categorias
16	Gostaria de citar outros fatores organizacionais que afetam a inovação?	Pergunta aberta

Fonte: elaboração própria.

Os **antecedentes individuais** são apresentados no Quadro 4, composto por nove afirmativas e a questão subjetiva. A pontuação mínima é de nove pontos e a máxima, de 45 pontos para esta dimensão.

Quadro 4 - Antecedentes individuais

N.	Afirmativas	Categorias
1	Meus colegas diretos possuem autonomia para sugerir, desenvolver e implementar novas ideias.	Autonomia funcio- nal
2	Meus colegas diretos possuem a capacidade de propagar novas ideias e não hesitam em criar novas abordagens em processos e serviços, buscando criar consensos na equipe.	Proatividade
3	Os conhecimentos e habilidades que meus colegas possuem são essenciais para a geração de novas ideias e soluções para os problemas que encontramos no setor.	Conhecimentos, habilidades e cria- tividade.
4	Meus colegas diretos são motivados e comprometidos com o alcance dos objetivos do meu setor.	Comprometimento e motivação
5	A estabilidade, a mobilidade e a flexibilidade no setor em que atuo incentivam a busca pela inovação.	Condições profissionais
6	Meus colegas diretos ficam entusiasmados com as mudanças provocadas pelas inovações.	Aceitação da inovação
7	Quanto maior o número de pessoas no setor, maior a facilidade para se desenvolver e implementar uma inovação.	Aspectos demográ- ficos
8	Meus colegas não se apegam à rotina do setor e, dessa forma, não se opõem às mudanças nos processos e serviços.	Resistência à ino- vação
9	O reconhecimento público (pelo superior ou pela organização) da importância das inovações geradas por meus colegas é importante para estimular novas ideias.	Reconhecimento
10	Gostaria de citar outros fatores individuais que afetam a inovação?	Pergunta aberta

Fonte: elaboração própria.

Por fim, o Quadro 5 apresenta as seis afirmativas relativas às **características da inovação**, além da questão subjetiva. A pontuação irá variar entre a mínima de pontos e a máxima de 30.

Quadro 5 – Antecedentes da inovação

N.	Afirmativas	Categorias
1	A facilidade no desenvolvimento, implementação e uso de uma inovação é fundamental na decisão de adotá-la.	Facilidade no uso da inovação
2	A vantagem que uma inovação proporciona em relação ao método / serviço anterior contribui com a decisão de implementá-la.	Vantagem relativa
3	A compatibilidade da inovação com a cultura organizacional e as necessidades dos setores facilita sua implementação.	Compatibilidade
4	A possibilidade de se testar uma inovação aumenta a possibilidade de implementá-la.	Possibilidade de teste
5	Custos elevados de desenvolvimento e/ou implantação de uma inovação dificultam sua adoção.	Relação custo be- nefício
6	A possibilidade de manter uma inovação em operação aumenta a possibilidade de implementá-la.	Sustentabilidade da inovação
7	Gostaria de citar outras características da inovação que afetam seu desenvolvimento?	Pergunta aberta

Fonte: elaboração própria.

O Quadro 6 apresenta visão sintética da pontuação que pode ser alcançada em cada dimensão, bem como o total do formulário. As questões subjetivas não são avaliadas em termos de pontuação pela escala Likert, mas as respostas recebidas contribuem para qualificar melhor os resultados quantitativos. A pontuação geral poderá variar entre o mínimo de 37 pontos e o máximo de 185 e será utilizada para avaliar a tendência à inovação no Poder Judiciário.

Quadro 6 – Escala de pontuação para a tendência à inovação

N.	Antecedente	N. de Questões	Pontuação Mínima	Pontuação Máxima
1	Ambiental	7	7	35
2	Organizacional	15	15	75
3	Individual	9	9	45
4	Inovação	6	6	30
	Total	37	37	185

Fonte: elaboração própria.

Para se avaliar a **tendência à inovação** no Poder Judiciário, o Quadro 7 apresenta quatro tipologias de organizações segundo o intervalo de pontuação obtido a partir das respostas ao formulário completo.

Quadro 7 – Tendência à inovação – tipologia, escala de pontuação e características organizacionais

Tipo	Pontuação	Inovação	Características organizacionais
TI-1	37 – 74	Frustrada	A sua organização decididamente não é inovadora e provavelmente está orientada para frustrar a inovação.
TI-2	75 – 111	Lenta	A sua organização tende a ser lenta na inovação e é capaz de inovar somente por meio dos esforços de personalidades fortes.
TI-3	112 – 148	Situacional	A sua organização é situacionalmente inovadora. Significa que há repositórios de pensamento inovador e ação. No entanto, o desenvolvimento de uma inovação é mais uma questão de oportunidade do que resultante da estrutura organizacional.
TI-4	149 – 185	Cultura inova- dora	Embora a personalidade de altos funcionários possa ser responsável pelas inovações, a cultura inovadora está institucionalizada em toda a organização, incentivando e sustentando processos inovadores.

Fonte: elaboração própria com base em CPSI (2008) e Dória et al. (2017).

A próxima seção apresenta a discussão sobre capacidade institucional para a inovação, temática que permitirá complementar os resultados obtidos com a análise da tendência à inovação.

2.2 CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A INOVAÇÃO

A abordagem contemporânea para a análise da capacidade institucional acrescenta à perspectiva tradicional da capacidade burocrática (profissionalização, autonomia e adoção de instrumentos de planejamento, gestão e coordenação) os aspectos relacionais entre o Estado e a sociedade, organizações não governamentais, organismos multilaterais, instituições de ensino e pesquisa e a iniciativa privada. A articulação do setor público com os demais atores é essencial para recuperar a legitimidade das ações públicas, além de ser possível obter *feedbacks* sobre serviços públicos e políticas públicas a partir dessa interação bem como adotar princípios de inovação aberta em processos de cocriação e coprodução (PIRES; GOMIDE, 2016).

O modelo teórico desenvolvido define **capacidade institucional** como o conjunto de competências e habilidades necessárias para executar as funções organizacionais e envolve **três dimensões da capacidade**: **analítica, operacional e política** (WU; RAMESH; HOWLETT, 2015). Cada uma dessas competências e habilidades está relacionada com os recursos e aptidões em **três níveis**: **individual, organizacional e sistêmico** (KARO; KATTEL, 2018; WU; HOWLETT; RAMESH, 2018). O modelo analítico é sintetizado no Quadro 8.

Quadro 8 - Capacidade institucional

Nível dos recursos	Competências e habilidades				
e aptidões	Analítica	Operacional	Política		
Individual	Análise e avaliação de serviços e identificação de problemas	Planejamento, organização, direção e controle	Conhecimento de políticas pú- blicas e da posição dos atores envolvidos Comunicação, negociação e construção de consensos		
Organizacional	Profissionais com capacidade analítica Equipamentos e processos estabelecidos para coleta e análise de dados Comprometimento organizacional para políticas baseadas em evidências	Comprometimento organizacional para o alcance das metas Disponibilidade de recursos humanos e financeiros Coordenação dos processos Gestão de resultados Accountability administrativa	Legitimidade do processo das políticas públicas Processos para engajamento dos atores Acesso aos gestores da alta direção		
Sistemas para coleta e dis nação de dados Acessos a especialistas Apoio político para análise liação de políticas		Coordenação intra e intergoverna- mental Articulação com rede e comunida- des de políticas públicas Clareza no papel e responsabilida- de das organizações	Accountability nas políticas públicas Nível de confiança no governo Participação social nas políti- cas públicas Empreendedores de políticas públicas		

Fonte: elaboração própria baseada em Karo e Kattel (2018) e Wu, Howlett e Ramesh (2018).

A partir do modelo analítico, foram elaboradas as questões para compor o *survey online*. Cabe ressaltar que as questões dizem respeito à dimensões individual e à organizacional, pois a sistêmica foi abordada nas entrevistas por se considerar que envolvem temáticas mais amplas e abrangentes sobre a atuação do Poder Judiciário na inovação e que, portanto, são de conhecimento mais aprofundado por parte daqueles que atuam ou atuaram em cargos de gestão, sejam magistrados(as) ou servidores(as).

O instrumento aqui desenvolvido segue a mesma **escala Likert com 5 níveis** do modelo anterior. 1 — Discordo totalmente; 2 — Discordo parcialmente; 3 — Nem concordo, nem discordo; 4 — Concordo parcialmente; 5 — Concordo totalmente. E também se apresenta a possibilidade de o participante selecionar a opção "N.A. — Não se aplica, nunca estive em tal situação ou não tenho opinião".

O Quadro 9 apresenta as 5 afirmativas para o nível individual das capacidades institucionais. A pontuação mínima é de cinco pontos e a máxima de 25 pontos para este nível.

Quadro 9 - Nível individual da capacidade institucional para a inovação

N.	Afirmativas	Categorias
1	Avalio os principais problemas a partir de critérios objetivos (dados qualitativos e quantitativos).	Fluência em dados e análise crítica
2	Desenvolvo ideias e projetos considerando seu alinhamento ao planejamento estratégico, viabilidade técnica, orçamentária e potenciais melhorias nos serviços prestados.	Conhecimentos específicos
3	Questiono a maneira usual de trabalho e estabeleço parcerias com meus colegas diretos e de outros setores e/ou Tribunais para construir alianças e promover mudanças.	Criatividade e pro- atividade
4	Tenho facilidade para me comunicar de forma clara, efetiva e com empatia (com meus colegas, superiores ou subordinados).	Comunicação
5	Ouço atentamente meus colegas, superiores e/ou subordinados para estabelecer um canal de diálogo que facilite o desenvolvimento da inovação.	Negociação

Fonte: Elaboração própria, baseado em Montezano, Isidro (2020); OCDE (2018); Wu, Howlett e Ramesh (2018).

O Quadro 10 apresenta as **oito afirmativas** para o nível organizacional das capacidades institucionais. Entretanto, cabe uma **observação metodológica** adotada após a análise preliminar das respostas: o *survey* identificou que grande parcela dos respondentes (acima de 80%, conforme o Gráfico 1) não conhece o laboratório de inovação (Questão 11) e, portanto, este resultado geraria um viés de baixa no resultado. Dessa forma, as questões 11 a 13 serão analisadas de forma independente das demais afirmativas.

Gráfico 1 - Respondentes que conhecem o laboratório de inovação



Provável explicação para esse baixo conhecimento reside no fato de os laboratórios serem iniciativa recentemente impulsionada pelo CNJ (Resolução CNJ n. 395, de 07 de junho de 2021). Cabe reforçar, ainda, que as demais questões abordam de modo adequado a capacidade institucional no nível organizacional. Em uma aplicação futura do

survey, as questões relativas ao laboratório poderão ser analisadas em conjunto, uma vez que se espera que essa unidade esteja consolidada como parte central do processo de inovação do Poder Judiciário.

Dessa forma, no nível organizacional, são consideradas as cinco questões iniciais (ou seja, questões de n. 6 a 10), com pontuação mínima de cinco pontos e máxima de 25 pontos.

Quadro 10 – Nível organizacional da capacidade institucional para a inovação

N.	Afirmativas	Categoria
6	O Tribunal possui recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) e processos institucionaliza- dos para coleta e análise de dados (qualitativos e/ou quantitativos) para o desenvolvimento de inovações.	Comprometimento organizacional para a gestão baseada em evidências
7	A inovação é parte do planejamento estratégico do Tribunal, sendo um critério para priorização de projetos.	Visão estratégica da inovação
8	O Tribunal possui práticas institucionalizadas de gestão de pessoas para a inovação	Gestão de pessoas para inovação
9	O Tribunal adota práticas de gestão de projetos de inovação baseados em metodologias ágeis e que incluem etapas como ideação, experimentação e implementação, com mensuração dos resultados e impactos para a organização e a sociedade.	Gestão da inovação
10	O Tribunal mobiliza diferentes atores (magistrados(as), servidores(as), cidadãos, advogados, apenados, terceirizados etc.) para desenvolverem inovações em conjunto.	Engajamento de atores, cocriação, coprodução
11	Você conhece o laboratório de inovação do Tribunal? () Sim () Não (Se a resposta for sim, abrir as duas próximas questões)	
12	O laboratório adota práticas que estimulam o diálogo e a experimentação, constituindo-se em um espaço de tolerância ao risco e no qual o erro é parte do processo de aprendizado.	Flexibilidade organi- zacional
13	O laboratório é um espaço democrático, no qual magistrados(as), servidores(as) e demais participantes atuam em um contexto de igualdade de condições.	Acesso às lideranças, hierarquia

Fonte: Elaboração própria, baseado em Montezano, Isidro (2020); OCDE (2018); Wu, Howlett e Ramesh (2018).

O Quadro 11 apresenta visão sintética da pontuação que pode ser alcançada em cada nível bem como o valor total. Significa, portanto, que a pontuação poderá variar entre o **mínimo de 10 pontos** e o **máximo de 60** e servirá para avaliar a **capacidade institucional para a inovação** no Poder Judiciário.

Quadro 11 – Escala de pontuação a capacidade institucional para a inovação

N.	Nível	N. de Questões	Pontuação Mínima	Pontuação Máxima
1	Individual	5	5	25
2	Organizacional	5	5	25
	TOTAL	10	10	50

Fonte: elaboração própria.

Para se avaliar a **capacidade institucional** no Poder Judiciário, o Quadro 12 apresenta quatro tipologias de organizações segundo o intervalo de pontuação obtido a partir das respostas ao formulário.

Quadro 12 – Capacidade institucional para a inovação – tipologia, escala de pontuação e características organizacionais

Tipo	Pontuação	Capacidade institucional para a inovação
CI-1	10 – 20	Baixa ou inexistente Não se observam iniciativas inovadoras e as ações de capacitação não estão focadas na inovação.
CI-2	21 – 30	Incipiente A capacidade de inovação depende majoritariamente de iniciativas individuais e isoladas e, portanto, não possuem conexão com as práticas organizacionais de desenvolvimento de capacidades institucionais gerais. Há risco de as inovações não terem sustentabilidade.
CI-3	31 – 40	Desenvolvimento É possível identificar capacidade de inovação em alguns setores da organização (ou algumas unidades do sistema judiciário), mas as práticas de desenvolvimento de capacidades para a inovação não estão estruturadas para fortalecer a cultura para a inovação. As inovações podem se sustentar setorialmente, mas há dificuldades para disseminar a inovação por todo o sistema judiciário.
CI-4	41 – 50	Elevada Há uma cultura organizacional voltada para a inovação, com práticas estruturadas de desenvolvimento de capacidades para a inovação, processos estabelecidos para o ciclo de inovação e projetos de inovação voltados para toda a organização.

Fonte: Elaboração própria.

2.3 CARACTERÍSTICAS DOS(AS) RESPONDENTES – PERFIL DEMOGRÁFICO E FORMAÇÃO ESCOLAR

O *survey* geral contou com a participação inicial de 3.808 respondentes, mas, para não infringir o código de ética em pesquisa, retiramos da análise as respostas de quatro menores de idade (estagiários) e, portanto, temos **3.804 respondentes**, de todo o país. O mapa de calor da Figura 3 representa a intensidade de preenchimento do questionário de acordo com o estado de lotação do respondente, independentemente do segmento de justiça ao qual pertence. Observamos a maior participação, em números absolutos, nas regiões Sudeste (São Paulo e Rio de Janeiro) e Sul (Paraná) e menor participação na região Norte, notadamente no Acre, Amazonas e Amapá, além de Sergipe na região Nordeste.

Distribuição de Preenchimentos por Estado

Intensidade de Preenchimento

400

350

250

200

150

100

Figura 3 - Mapa de calor - participantes por unidade da Federação

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2023).

Houve participação ligeiramente superior das mulheres em relação aos homens e percentual baixo de "outro" bem como daqueles que preferiram não informar, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Participantes por gênero

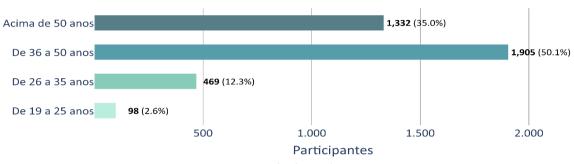
Gêneros	Participantes	Percentual
Feminino	1.900	50,0%
Masculino	1.885	49,5%
Outro	4	0,1%
Prefiro não informar	15	0,4%
TOTAL	3.804	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Embora a participação das mulheres na pesquisa tenha sido poucos pontos percentuais acima, a pesquisa "Diagnóstico da Participação Feminina no Poder Judiciário" (CNJ, 2023) revelou que as magistradas corresponderam a 38,8% dos juízes e juízas no Poder Judiciário, em 2018. E, considerando apenas os demais servidores(as), a participação feminina apresenta situação contrária à observada entre os(as) magistrados(as), uma vez que as mulheres representam 56,6% do total dos servidores(as) que atuaram no Poder Judiciário nos últimos dez anos, segundo o mesmo diagnóstico.

O questionário também solicitou que os participantes indicassem sua faixa etária, conforme o Gráfico 2. Interessante notar que a metade dos respondentes tem entre 36 e 50 anos de idade e que a maioria (85%) tem acima de 36 anos. Por outro lado, o grupo mais jovem, com 35 anos ou menos de idade, representou apenas 15% da amostra.

Gráfico 2 - Faixa etária dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A análise por gênero, na Tabela 2, também revela que a maior parte das mulheres e dos homens está nas duas faixas superiores de idade. Um pequeno percentual de 0,5% não informou o gênero ou indicou "outro".

Tabela 2 – Participantes por faixa etária

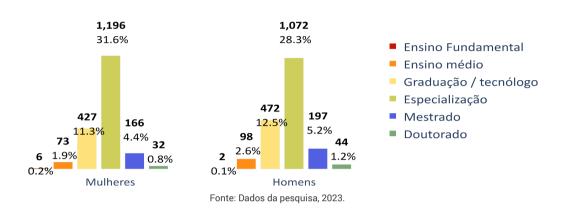
	Participantes		Feminino*		Masculino*	
Faixa etária	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
De 19 a 25 anos	98	2,6%	64	1,7%	34	0,9%
De 26 a 35 anos	469	12,3%	232	6,1%	234	6,1%
De 36 a 50 anos	1.905	50,0%	1.023	26,9%	873	22,9%
Acima de 50 anos	1.332	35,0%	581	15,3%	744	19,5%
TOTAL	3.804	100,0%	1.900	50,0%	1.885	49,5%

^{* 19} participantes (0,5%) não identificaram o gênero ou indicaram "outro".

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Ao analisar a formação, observamos que a **força de trabalho é altamente qualificada**, com um número residual que possui apenas o ensino médio ou o ensino fundamental. Entre os que possuem ensino superior, a maior parte concluiu a especialização, o que indica a busca por aperfeiçoamentos.

Gráfico 3 – Distribuição dos participantes por gênero e escolaridade



Em 2013, foi realizado o Censo do Poder Judiciário e verificou-se que cerca de 79,9% dos servidores(as) efetivos do Poder Judiciário possuem curso superior ou pós-graduação, aproximadamente 1,8% possuía mestrado e 0,2% havia concluído doutorado (CNJ, 2014).

Além disso, em 2018, o CNJ realizou um estudo sobre o perfil sociodemográfico dos (as) magistrados(as) brasileiros e constatou que cerca de 70% deles já realizaram algum curso de pós-graduação. Ainda segundo a pesquisa, cerca de 5% deles têm o título de doutor; 16% possuem mestrado acadêmico ou profissional e cerca de 54% cursaram alguma especialização *lato sensu* (CNJ, 2018).

2.4 CARACTERÍSTICAS DOS(AS) RESPONDENTES - PERFIL PROFISSIONAL DA AMOSTRA

A maior parte dos respondentes, conforme o Gráfico 4, possui entre 11 e 20 anos de vínculo com a Administração Pública (39%), seguido do grupo que tem entre 21 e 30 anos (26%), o que indica a predominância de força de trabalho relativamente jovem.

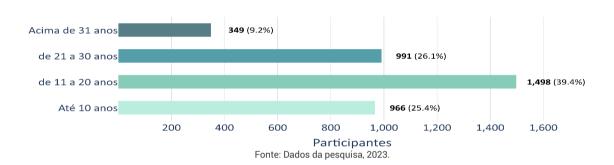


Gráfico 4 – Tempo de vínculo com o Poder Judiciário

Em termos de vínculo profissional, a maior parte dos respondentes é composta por servidores(as) efetivos (78%), seguido por magistrados(as) (8%), conforme a Tabela 3. Segundo dados do Justiça em Números (CNJ, 2022), o Poder Judiciário era composto, em 2021, por 424.911 trabalhadores, sendo 18.035 magistrados(as), 233.991 servidores(as) efetivos, 20.473 cedidos(as) ou requisitados(as) por outros órgãos, 21.809 sem vínculo efetivo, além de 140.538 trabalhadores(as) auxiliares, que engloba juízes(as) leigos(as), conciliadores(as), estagiários(as) e terceirizados(as).

Logo, a maior adesão percentual de respondentes com o vínculo de servidor efetivo é justificável dado seu elevado quantitativo perante as demais formas de vínculo no Poder Judiciário brasileiro. Em termos percentuais, os(as) magistrados(as) que participaram da *survey* correspondem a 1,8% do total deste tipo de vínculo e os servidores(as) efetivos representam 1,3% do total.

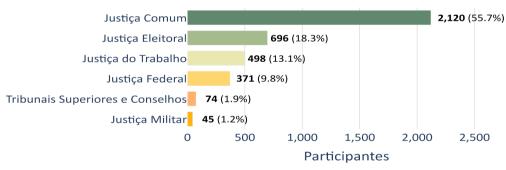
Tabela 3 – Participantes por vínculo profissional

Tipo de vínculo	Respondentes	Percentual
Servidor(a) efetivo	2.965	78%
Magistrado(a)	323	8%
Servidor(a) comissionado(a) sem vínculo efetivo	217	6%
Servidor(a) cedido(a) ou requisitado(a) por outro órgão	144	4%
Colaborador(a) contratado(a) (ex.: terceirizado(a), estagiário(a))	111	3%
Outro(a)	44	1%
Total	3.804	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Considerando os diferentes segmentos do Poder Judiciário, a Justiça Comum teve maior participação, com 56%, seguido da Justiça Eleitoral (18%) e da Justiça do Trabalho (13%), a menor participação foi da Justiça Militar (1%).

Gráfico 5 – Participantes por segmento do Poder Judiciário



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Se considerarmos os vários tribunais, houve participação maior do Tribunal de Justiça do Paraná (15% dos respondentes), do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (14%) e do Tribunal de Justiça de São Paulo (20%). A menor participação foi do Tribunal de Justiça do Amapá, com apenas cinco respondentes, seguida do Tribunal de Justiça do Acre, com 11, e do Tribunal de Justiça do Espírito Santo, com 19.

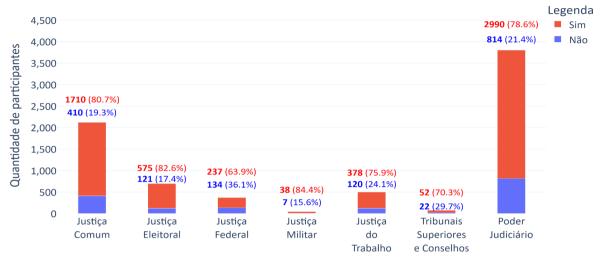
Gráfico 6 - Participantes por Tribunal



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Por fim, antes de se iniciar a discussão específica sobre a tendência à inovação no Poder Judiciário, o Gráfico 7 apresenta dado fundamental para se compreender o cenário geral, pois indica o número de respondentes que já atuaram em alguma iniciativa de inovação no Poder Judiciário.

Gráfico 7 – Participação dos respondentes em alguma iniciativa de inovação



Segmentos de Justiça

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Observa-se, então, que, em todos os segmentos, o percentual dos respondentes que não atuaram com inovação é superior a 70%, sendo que o valor é maior na Justiça Comum (80,7%). Este dado indica o enorme desafio para a disseminação do papel dos laboratórios e de uma cultura voltada para a inovação em todos os segmentos do judiciário.

A partir do próximo capítulo, será analisada, em profundidade, a tendência à inovação no Poder Judiciário a partir dos dados da *survey* e das entrevistas realizadas com magistrados(as) e servidores(as) dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro.

3 TENDÊNCIA À INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

O resultado da pesquisa indica uma tendência à inovação no Poder Judiciário de 132,8 pontos (71,8%), de um total de 185 pontos, e, portanto, na Tipologia 3 (Quadro 7). Segundo a definição apresentada nos procedimentos metodológicos, tal enquadramento permite caracterizar o Poder Judiciário como sendo **situacionalmente inovadora**, ou seja, há um potencial inovador presente nos magistrados(as) e servidores(as), porém, o desenvolvimento das inovações depende muito mais do surgimento ou construção de oportunidades por parte dos empreendedores do que da estrutura organizacional. A discussão deste capítulo permitirá a análise, entre outros aspectos, dos indutores e barreiras à inovação presentes no sistema judiciário.

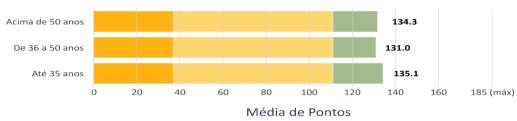
Há pouca variação neste indicador ao se considerar o gênero dos respondentes (Gráfico 8), com uma percepção ligeiramente superior nas mulheres, mas não o suficiente para alterar a tipologia. A gradação de cores no Gráfico 8 segue a proposta apresentada no Quadro 7 (Tendência à inovação – tipologia, escala de pontuação e características organizacionais)

Gráfico 8 – Tendência à inovação no Poder Judiciário por gênero



Interessante notar que, por faixa etária, conforme o Gráfico 9, a percepção entre os mais jovens (abaixo de 35 anos de idade) está próxima daqueles que têm acima de 50 anos de idade, enquanto aqueles que estão na faixa intermediária (de 36 a 50 anos de idade) apresentam visão um pouco mais cética. Os resultados, independentemente da faixa etária, não mudam a tipologia da tendência à inovação.

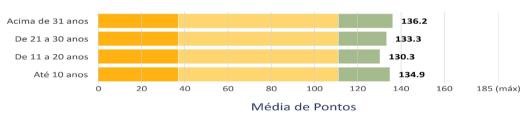
Gráfico 9 – Tendência à inovação no Poder Judiciário por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O resultado por tempo de vínculo, apresentado no Gráfico 10, também apresenta pontuação próxima entre os diferentes grupos. Embora os resultados desse gráfico e do anterior não mudem a tipologia da inovação, indica a importância de se monitorar ambas as tendências, por faixa etária e tempo de vínculo, de forma a identificar eventual aumento da diferença ao longo do tempo.

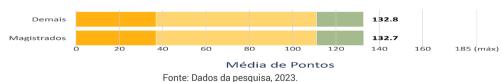
Gráfico 10 – Tendência à inovação por tempo de vínculo no Poder Judiciário



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A diferença na pontuação entre os(as) magistrados(as) e demais servidores(as) é mínima, revelando alinhamento entre as percepções de ambas as categorias no que se refere à inovação no Poder Judiciário, conforme dados do Gráfico 11.

Gráfico 11 – Tendência à inovação por tipo de vínculo com a Administração Pública



Por fim, a análise por segmento (Gráfico 12) apresenta variação um pouco maior na pontuação, porém todos permanecem na mesma tipologia de inovação situacional, como já mencionado no início do Capítulo 3. Apesar disso, é interessante destacar que os Tribunais Superiores e Conselhos apresentam resultado acima dos diferentes segmentos de justiça, indicando a importância que essas instâncias conferem à inovação. Os(As) entrevistados(as), por seu turno, reforçam que se percebe o papel exercido pelo CNJ de indutor da inovação por meio de suas resoluções e atividades.

As resoluções do CNJ são importantíssimas, porque elas servem de base para todos os tribunais do Brasil, estabelecendo aquela questão da política nacional de inovação [...] Agora nós temos um norte, nós temos uma resolução do CNJ estabelecendo isso aí. (Entrevistado(a) 2)

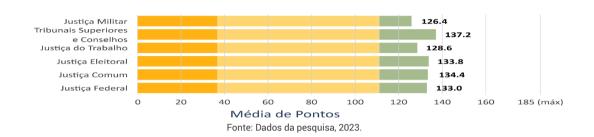
O facilitador maior que eu vejo é justamente a atuação do Conselho Nacional de Justiça, porque, com a força que o Conselho dá, a gente consegue fazer algo, né, entregar algo. Acredito que se não tivesse tido esse impulso do Conselho, a gente não estaria tão avançado na questão de inovação. (Entrevistado(a) 12)

O facilitador, a gente vê também o CNJ preocupado em integrar, e tanto é que está fazendo essa pesquisa. É uma prova de que ele quer buscar a tendência da inovação e dar uma linha, justamente para não ter vários esforços diferentes em vários lugares, ele dá uma linha de condução. Isso aí eu acho um fator muito bom e muito interessante. (Entrevistado(a) 17)

O fator que mais afeta são as resoluções do CNJ [...] eu acho que dentro do Poder Judiciário, quem tem uma capacidade muito elevada de pressionar por inovações é o CNJ. Por conta das regulamentações, isso vai forçando. (Entrevistado(a) 18)

Diante dos resultados, é importante monitorar a diferença na pontuação entre os órgãos superiores e os demais segmentos ao longo do tempo, pois um aumento pode indicar um descolamento entre as expectativas das instâncias superiores e a realidade percebida pelas demais unidades. Dito isso, cabe destacar a visão um pouco mais restrita na Justiça Militar e na Justiça do Trabalho quanto à tendência para a inovação em seus segmentos.

Gráfico 12 – Tendência à inovação por segmento de Justiça



Cabe destacar que as entrevistas apontam para a importância do papel da alta gestão na promoção da cultura de inovação, visto que seu engajamento na temática pode fortalecer ambiente mais propício para o debate de ideias e o desenvolvimento de projetos. Destaca-se, em particular, o papel conferido aos presidentes dos Tribunais, considerados como a variável definidora das prioridades na agenda e, portanto, do lugar da inovação em suas gestões. Assim, para se evitar que a rotatividade na presidência dos órgãos afete negativamente a inovação, um dos desafios do Poder Judiciário é disseminar a cultura da inovação por todos os segmentos e instâncias.

Nas entrevistas, também foi apontada uma tendência entre os(as) novos(as) magistrados(as) que ascendem à direção do Tribunal de se apropriar e colocar, em sua agenda de gestão, aspectos associados ao funcionamento administrativo dos tribunais e a relevância dada à qualidade dos serviços prestados. Logo, percebem que o patrocínio a ideias inovadoras pela alta gestão eleva a valorização do tema na unidade, indo além do cumprimento da normatização. Inclusive a valorização do laboratório de inovação, na visão dos(as) entrevistados(as), sofre o impacto desse apoio.

Os(As) entrevistados(as)(as) indicaram que, quando a alta administração se engaja, a visibilidade e notoriedade do laboratório é maior. Além disso, acrescentaram que hierarquias mais curtas permitem que os servidores(as) encontrem maior autonomia no desenvolvimento de projetos e ideias inovadoras, sendo que isso é particularmente relevante em tribunais menores devido ao acesso mais direto à alta administração.

A Figura 4 apresenta o Radar da Tendência à Inovação nos diferentes segmentos de Justiça e que permite melhor visualização do resultado nos órgãos do Poder Judiciário.

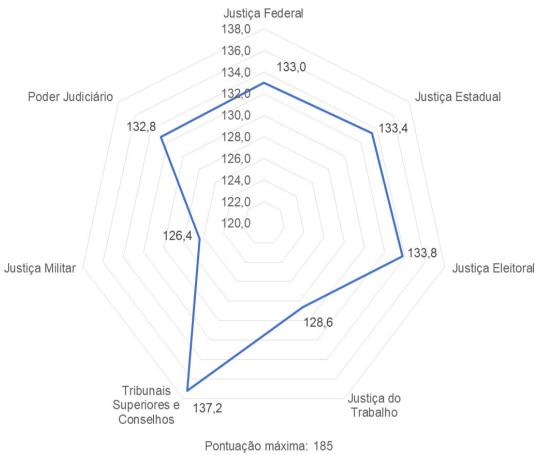


Figura 4 - Radar da Tendência à Inovação no Poder Judiciário

Pontuação máxima: 185 Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Após apresentação geral do resultado de tendência à inovação, na sequência, serão analisados cada um dos antecedentes da inovação que compõem o indicador geral – Ambiental, Organizacional, Individual e Características da Inovação –, bem como cada uma das perguntas do questionário.

3.1 FATORES AMBIENTAIS

Nos fatores ambientais, o Poder Judiciário alcançou a média de 26,4 pontos, ou 75,4% dos 35 possíveis, indicando que os fatores atinentes a essa dimensão são vistos de forma positiva pelos respondentes, ou seja, atuam muito mais como indutores do que

como barreiras. O resultado geral ficou muito próximo ao alcançado pelos diferentes segmentos, com exceção do militar, que apresentou a menor pontuação.

Poder Judiciário 26.4 Justica Militar 24.9 Tribunais Superiores e Conselhos 26.9 25.6 Justiça do Trabalho Justiça Eleitoral 26.5 26.5 Justica Comum Justiça Federal 26.4 25 35 (máx) Média de Pontos

Gráfico 13 - Fatores ambientais

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A seguir, serão analisadas cada uma das questões relativas a este fator. Cabe reforçar que a *survey* foi composta de afirmativas e cabia ao respondente avaliar o grau de concordância em uma escala Likert de 5 pontos, variando de zero, para discordo totalmente, a cinco, para concordo totalmente.

3.1.1 ASPECTOS NORMATIVOS

Na afirmativa sobre a influência das normas, é interessante notar que todos os segmentos do Judiciário apresentaram visão positiva sobre o papel da legislação, com todos os segmentos com mais de 80% de respostas positivas ("concordo totalmente" ou "concordo parcialmente"). Na média do Poder Judiciário, o percentual foi de 84%.

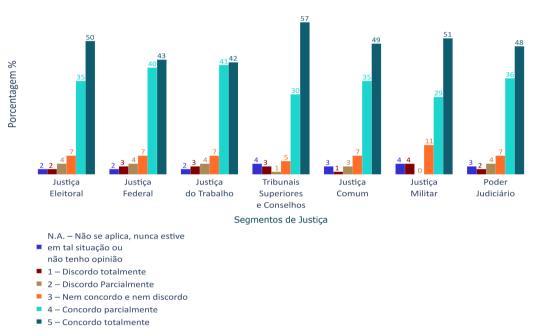
Cabe destacar, ainda, que os Tribunais Superiores e Conselhos apresentaram o maior percentual (87%), inclusive para a opção "concordo totalmente" (57%), o que pode indicar certa preferência por uma abordagem normativa para a difusão da inovação. É o caso, por exemplo, da Resolução n. 395. sobre a obrigatoriedade da implementação dos laboratórios de inovação, conforme relatou um dos(as) entrevistados(as):

A política instituída pelo Conselho veio para favorecer ainda mais para que essa inovação aconteça de forma mais rápida e mais estruturada, que realmente não deixe, não seja esquecida.(Entrevistado(a) 12)

O Gráfico 14 apresenta o resultado geral e por segmento do Poder Judiciário.

Gráfico 14 – A necessidade de adaptação às mudanças na legislação incentiva a inovação

1. A necessidade de adaptação às mudanças na legislação incentiva a inovação



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Apesar de o *survey* ter identificado visão positiva sobre o papel das normas na inovação, as entrevistas revelaram outra faceta: a de que também podem se constituir como barreiras.

Segundo alguns(as) entrevistados(as), a inovação na área jurisdicional acaba sendo mais difícil porque os procedimentos são, em sua maioria, nacionalizados, o que resulta em uma padronização excessiva que desconsidera as características regionais e as especificidades dos tribunais. Dificuldades adicionais com a transparência devido a processos sigilosos também foram citadas, em especial a recente implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). As falas a seguir sinalizam esses pontos:

Outro fator que é relevante é até a própria estrutura hierárquica que a gente tem, as normas, as leis, quando a gente pensa em fazer, por exemplo, um processo de licitação inovador, a gente já esbarra num monte de regras para contratar, para chamar pessoas, atores externos para atuarem aqui. Esse é o nosso grande gargalo, eu diria. (Entrevistado(a) 12)

Agora, diferentemente se você for olhar para o executivo, algumas prefeituras, alguma coisa, que você tem uma sociedade para trabalhar com dados abertos e colocar a sociedade para ajudar na inovação, eu vejo isso como um limitador na atuação do judiciário, porque não temos dados abertos e não temos como, as nossas soluções não são tão simples assim que a gente possa abrir para a sociedade. (Entrevistado(a) 12)

Aquilo que deu certo em algum lugar e foi inovador em algum lugar, deixou de ser por conta de uma lei superior, que a gente teve que cumprir. Então, isso é um fator. As leis, os normativos, às vezes que chegam, às vezes, nem sempre, às vezes que chegam, determinando algo que tem que ser cumprido de maneira geral, do Oiapoque ao Chuí, né? Então, isso acho um fator não muito bom para a inovação como um todo. (Entrevistado(a) 17)

Quando a gente fala em inovação dentro da área jurisdicional mesmo, a coisa é bem mais delicada, porque a gente não pode inovar, a gente não pode criar um código de processo civil próprio. A gente tem que seguir o código de processo civil, que é o mesmo para o Brasil inteiro, e não dá para a gente querer alterar procedimentos ali. (Entrevistado(a) 20)

O fato de o sistema de justiça brasileiro ser composto por vários segmentos, cada qual com seus órgãos superiores e a atuação geral do CNJ suscita desafios em termos de governança da inovação, temática discutida no Box 1.

BOX 1 – Governança da Inovação: normatização, práticas e capacidade institucional de implementação dos tribunais

A coordenação de ações de inovação do Judiciário é um dos pontos fundamentais para a consolidação da cultura de inovação nas unidades judiciárias. Condutas padronizadas por normatizações, como a criação dos laboratórios de inovação, induzem as unidades a instituírem espaços formais e práticas dentro da temática. Por outro lado, as normatizações podem ser percebidas como medidas decisórias em instâncias superiores sem uma precisa análise da capacidade institucional local de implementá-las. A coordenação das ações de inovação pode ser analisada sob diferentes perspectivas: nacionalmente, por segmentos de justiça e a partir de articulações da Justiça Federal com os segmentos estaduais de justiça.

Os Conselhos e Tribunais Superiores, por suas inserções na estrutura organizacional do Judiciário, são instâncias naturais de coordenação nacional das ações, da mesma forma que os Tribunais Regionais Federais são no âmbito regional. As entrevistas indicaram a existência de ações de coordenação, incluindo a atuação de grupos de trabalho. Por outro lado, também foi destacado que há diferenças de entendimentos na concepção de algumas inovações entre tribunais e conselhos superiores, além de uma atuação fragmentada do Poder Judiciário. A sensação relatada é que as diferentes unidades operam de forma fragmentada dada a autonomia dos tribunais. Por fim, parte dos(as) entrevistados(as) relatou a necessidade de um reforço na governança, maior padronização dos fluxos de trabalho e dos sistemas de informação, maior articulação institucional entre os segmentos da Justiça Federal e destes com as justiças estaduais. Os trechos a seguir ilustram alguns desses aspectos:

A política instituída pelo Conselho veio para favorecer ainda mais para que essa inovação aconteça de forma mais rápida e mais estruturada, que realmente não deixe, não seja esquecida. (Entrevistado(a) 12)

O que dificulta? Assim, muito na área externa, o senso de controle, tanto do TSE como de outras instituições, que chegam e dizem, "ah, tem que fazer assim". E muitas vezes o jeito que a gente tá fazendo é algo menos burocrático, mais fácil, mais leve, traz maior efetividade do que a forma com que nos é imposta de fora. (Entrevistado(a) 24)

Então, a maior resistência que nós tivemos (para o uso do chatbot) foi, justamente, ou do CSJT ou do próprio Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Então, essa foi a maior resistência nossa, por conta da ideia ainda daquele modelo tradicional, e de que essa forma de entrega da prestação jurisdicional em formato digital fosse inviabilizar até a própria existência da Justiça do Trabalho. Então, nós tivemos, né, essa resistência, e que nós temos ainda hoje, uma resistência que não faz parte só da Justiça do Trabalho, mas está sendo irradiada em todo o Poder Judiciário. (Entrevistado(a) 29)

É muito comum a criação de grupos de trabalho. Eu acredito que não é tão hierarquizado assim, não. Claro que não é possível, diante da dimensão geográfica do Brasil, ouvir todos, mas é muito comum que haja criação de grupos de trabalho, é muito comum que haja reuniões setoriais. Isso é uma prática bem interessante, é uma prática legitimadora. (Entrevistado(a) 31)

Alguns(as) entrevistados(as) apontaram que parte das regulamentações ocorrem de forma top-down, sem negociação prévia com as unidades, o que pode comprometer a efetividade das medidas dada a heterogeneidade nas capacidades institucionais. Tal cenário levou à demanda por mecanismos de planejamento participativo e fóruns que descentralizem a discussão sobre mudanças normativas.

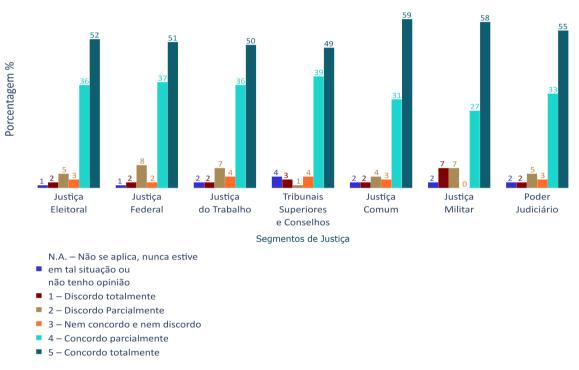
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa, 2023.

3.1.2 NOVAS TECNOLOGIAS

A importância das novas tecnologias para o aprimoramento da atuação do Judiciário também se destaca, com uma tendência geral de 88% de concordância (totalmente e parcialmente) e com todos os segmentos apresentando respostas acima de 85%, conforme o Gráfico 15.

Gráfico 15 – Nós olhamos para o surgimento de novas tecnologias para analisar como podem contribuir para a melhoria de nossos serviços

2. Nós olhamos para o surgimento de novas tecnologias para analisar como podem contribuir para a melhoria de nossos serviços.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O teletrabalho, implantando com maior ímpeto após a eclosão da pandemia de covid-19, foi destacado positivamente por vários(as) entrevistados(as), pois possibilitou a retomada dos serviços judiciários para a sociedade a partir da adoção de novas tecnologias. Entretanto, não houve consenso entre os(as) entrevistados(as) guanto aos impactos do teletrabalho e, mais recentemente, sobre o estabelecimento de percentuais mínimos para a atividade presencial.

Houve apontamentos que relacionam o aumento da produtividade ao teletrabalho, além da viabilidade deste em virtude da virtualização de processos e audiências. Aliado a este cenário, alguns(as) entrevistados(as) comentaram que a ausência de profissionais nas comarcas e a dificuldade de combinar atividades presenciais e remotas justificariam o incremento de teletrabalho. Outros(as) entrevistados(as) citaram situações nas quais a maior parte dos(as) envolvidos(as) em uma audiência participaram remotamente (advogados e partes), mas os(as) magistrados(as) e servidores(as) precisam participar de forma presencial. As falas destacadas ilustram esse cenário:

Para mim soa como bastante difícil compreender, me parece muito difícil compreender como é que eu justifico uma lógica, por exemplo, de trabalho em que eu sou obrigado a me deslocar para o local de trabalho para realizar uma atividade remota, porque nem advogados, nem partes irão comparecer presencialmente, mas irão comparecer virtualmente, remotamente. (Entrevistado(a) 13)

Hoje eu tô com 100% dos meus servidores(as) aqui no prédio, ninguém mais pode trabalhar à distância. O que é uma coisa que tá difícil da gente... E aí o CNJ baixa uma política preocupado, legitimamente, com que os(as) magistrados(as) estejam lá no fórum para fazer as suas partes, né? (Entrevistado(a) 7)

De um lado tem uma meta nacional a respeito de inovação e do outro tem um combate ao teletrabalho, por exemplo. E se a gente monitorou no Poder Judiciário inteiro que o teletrabalho aumentou a produção, como é que o regulador fala para acabar com o teletrabalho? [...] E aí, de repente, tem que voltar todo mundo para o presencial sem se considerar o ganho ou as inovações que foram introduzidas nesse tempo de pandemia. Então para mim é uma contradição muito grande isso. (Entrevistado(a) 18)

Estava vendo agora uma discussão com relação à necessidade de comparecimento presencial dos servidores(as) e magistrados(as), eu imaginava que, com home office e pandemia, a coisa ia se encaminhar, porque melhorou o produto de atividade, melhorou a qualidade de vida, porque agora o CNJ está um passo atrás, dizendo que o pessoal tem que estar três vezes por semana? tem alguma coisa assim que não está 100%. (Entrevistado(a) 20)

Um dos desafios colocados ao Poder Judiciário é identificar equilíbrio entre as atividades presenciais e as remotas, mas, para isso, seria necessária melhor avaliação dos resultados, tanto em termos administrativos como na geração de valor para a sociedade. Esta análise pode levar em consideração os resultados do "Diagnóstico Justiça 4.0: Pesquisa sobre o impacto da implementação dos Núcleos de Justiça 4.0, Balcão Virtual e Juízo 100% Digital" que analisa a otimização dos processos de trabalho em

função do processo de transformação digital no Poder Judiciário, conduzido pelo CNJ. A virtualização de processos e no atendimento, também levanta novos desafios, como a desigualdade digital, abordada no Box 2.

BOX 2 – Desigualdade digital e virtualização de serviços judiciários

A expansão dos serviços do Poder Judiciário por meios digitais tem sido um importante passo na democratização do acesso à justiça formal no Brasil. Com a criação dos "Núcleos de Justiça 4.0", disposto na Resolução n. 385/2021, o uso de tecnologias tem se expandido nas prestação jurisdicional, como é o caso das plataformas virtuais para as audiências por videoconferência e a oferta de atendimentos virtuais, bem como a comunicação por aplicativos via o "Juízo 100% Digital", regulamentado pela Resolução n. 345/2020 do CNJ. Esta resolução estimula o atendimento remoto, durante o horário de expediente forense, por telefone, e-mail, videochamadas ou aplicativos digitais, além de tratar da possibilidade de audiências e sessões por videoconferência.

A expansão no uso da tecnologia da informação pelo Poder Judiciário está alinhada com a ampliação do acesso à internet nos últimos anos (IBGE, 2022). Segundo dados do Módulo de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua, de 2021, entre 2019 e 2021, o acesso à internet nos domicílios no país aumentou de 84% para 90%. Por outro lado, a mesma pesquisa indica desigualdades no acesso: 74,7% na área rural e 85% nas regiões Norte e Nordeste. Alguns(as) entrevistados(as) destacaram a desigualdade digital como um fator a ser considerado na expansão de serviços virtuais:

Então, eu não sei se nos falta tanta lei, não, eu acho que falta mais é as deficiências para inovação são mais estruturais e culturais também ou até de desigualdade, por exemplo, como que o Judiciário vai ficar totalmente tecnológico numa sociedade tão desigual, de tanta desigualdade digital como a que existe, assim, não dá para estar dissociado da realidade. Então, a gente tem umas limitações que são externas ao que o judiciário pode fazer. (Entrevistado(a) 28)

Os(as) entrevistados(as) indicaram outros problemas relacionados com a desigualdade digital e que se configuram como barreiras externas para a inovação no Judiciário, tais como: problemas relacionados à falta de conectividade dos usuários, falta de compatibilidade dos equipamentos, dificuldade de adquirir pacote de dados para acessar as soluções digitais dos tribunais. Foram apontados também problemas de conectividade em algumas localidades, principalmente em áreas remotas:

Então, por exemplo, eu que atuo no estado do [nome de estado da região Norte do país], algumas das inovações propostas pelo tribunal lá em Brasília, às vezes a gente esbarra com dificuldade de implementação que é local. Então, por exemplo, o próprio uso de ferramentas informatizadas, a gente esbarra em problemas de internet, às vezes na cooperação com o tribunal de justiça, nos interiores, onde as conexões são ruins, existe uma desigualdade digital. Então, é só para dar um exemplo de como que às vezes a implementação da inovação, ela esbarra em dificuldades que às vezes são externas à própria estrutura do tribunal. (Entrevistado(a) 27)

Fazer audiências telepresenciais. Mas o nosso usuário tinha muita dificuldade de fazer telepresenciais, porque ou não tinha um desktop com uma boa filmadora, ou não tinha um celular eficiente, ou não tinha um plano de dados eficiente para poder fazer a conexão, ou morava no bairro que não era atendido por um 3G ou 4G bom. Então, o que a gente vê é isso, né? A gente tem... Nós temos que inovar, mas também nós temos que ver a capacidade da interface com o nosso usuário. (Entrevistado(a) 11)

Além disso, foi citada a desigualdade digital entre os próprios advogados que possuem diferentes computadores com diferentes funcionalidades, além de habilidades distintas no manejo de ferramentas tecnológicas:

A OAB também tem uma certa dificuldade, porque nem todos os advogados têm a mesma... A mesma ferramenta de trabalho, né? Uns têm computador mais evoluído, outros não. Então, também, isso é uma coisa que dificulta. (entrevistado 10).

Percebe-se que a expansão dos serviços digitais deve considerar contextos de desigualdades regionais, de renda, diferenças entre rural/urbano e questões etárias na sua implementação. Os Pontos de Inclusão Digital (PID) com suporte informacional e tecnológico para os que não possuem recursos dessa ordem é o foco da Recomendação CNJ n. 130/2022, que "recomenda aos tribunais a instalação de Pontos de Inclusão Digital (PID), para maximizar o acesso à Justiça e resguardar os excluídos digitais." Experiências exitosas na implementação têm sido relatadas por alguns tribunais, a exemplo do TRE-MT que vem firmando Termos de Cooperação Técnica com outros órgãos, visando à instalação dos PIDs (Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso, 2023).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023), IBGE (2022) e CNJ (2020).

Os impactos da desigualdade digital reverberam principalmente em uma agenda em expansão que é a do Judiciário digital. Entre as novas tecnologias relatadas, destacam-se as que promovem automação aos processos de trabalho no Judiciário, intencionando maior democratização no atendimento e celeridade processual. O contexto de limitação de recursos humanos e expansão de atividades das unidades judiciárias, faz que a

criação de soluções tecnológicas na área de tecnologia da informação seja vista como fundamental para melhoria dos indicadores de produtividade.

Os(As) entrevistados(as) citam a criação de recursos de Inteligência Artificial (IA), principalmente robôs, como meios de evitar a alocação de recursos humanos em atividades rotineiras e repetitivas. A necessidade de supervisão desse tipo de atividade é destacada, demonstrando que essas são complementares ao trabalho humano. Os exemplos de como essas soluções impactam as atividades de trabalho são diversos, em diferentes atividades como migração de processos, processo de triagem, preenchimentos de campos que se repetem, criação de *chatbots* para atendimento ao usuário.

Um robô que foi criado para conseguir migrar os processos que estavam no Sistema Libra e esse robô ele conseguiu identificar na hora da migração para o PJe, ele conseguia identificar as peças processuais. (Entrevistado(a) 6)

Quando a gente pensa em produtividade, o nosso mantra aqui é como melhorar o desempenho das pessoas que estão com milhares de processos e que a gente vai entregar cada vez mais e mais. Então, assim, tem uma parte desse processo que pode ser utilizado com automação, sempre com supervisão, evidentemente, e é nisso que a gente tem acreditado bastante, como criar mecanismos de triagem, de automação, de indicação. Você tá de assistente de texto na medida que eu tô precisando pegar um texto de uma súmula, né, para que eu vou copiar e colar se eu posso digitar o número da súmula e aquele texto ser automaticamente uma coisa tipo autotexto, né? Então, assim, o que a gente tem investido muito a nossa energia é melhorar o desempenho e hoje a gente vive uma realidade que é híbrida. (Entrevistado(a) 7)

(sobre *chatbot*) Se você tem uma base de conhecimento bem formada, você oferece à pessoa respostas precisas, imediatas, 24 por 7, sem ocupar um servidor que fica livre para poder trabalhar numa atividade fim, que é ir lá mexer no processo e conseguir fazer com que o robô se espalhe mais rápido, né? Então, assim, o potencial disso é magnífico. Eu posso utilizar isso, por exemplo, para responder dúvidas até mesmo do servidor, de criar bases de conhecimento do trabalho deles, entendeu? (Entrevistado(a) 27)

Acredito que é muito em função das características e muito em função para a otimização de tempo, porque nós temos muitas atividades que são repetitivas e que podem ser retiradas do nosso cotidiano, justamente para liberarmos dessas atividades corriqueiras,

que não exigem muito, e que tenhamos tempo para nos dedicarmos àquilo mesmo que há de mais complexo. (Entrevistado(a) 29)

No contexto de expansão de soluções baseadas em inteligência artificial, o CNJ criou, por meio da Resolução n. 332/2020, a Plataforma Sinapses que tem "o objetivo de armazenar, testar, treinar, distribuir e auditar modelos de Inteligência Artificial". Assim, trata-se de um repositório em que as equipes de TI dos tribunais depositam seus modelos de IA e que ficam à disposição para que outros tribunais possam acessar, reutilizar e adaptar para suas realidades. Trata-se de uma plataforma aberta voltada para o armazenamento, desenvolvimento e expansão de soluções de IA de forma a possibilitar escalar seu uso no Poder Judiciário.

Apesar da relevância da Plataforma Sinapses, a solução não é de conhecimento de todos os(as) entrevistados(as), pois um deles apontou a falta de mapeamento dos robôs:

Nós não temos isso mapeado hoje. A quantidade de inovação, de sistemas que são criados, que foram criados, justamente para você diminuir trabalhos repetitivos dentro do próprio sistema, porque o sistema vai ganhando vida própria. (Entrevistado(a) 4)

Estudo realizado em 2021 identificou que, de 64 modelos de IA no Poder Judiciário, 40 soluções de sete tribunais estavam catalogadas na plataforma (Pereira, Rodrigues, 2021). Em virtude de ser um tema em expansão e com grande interesse, percebe-se um potencial de ações voltadas para a governança de IA, incluindo processos de mapeamento, monitoramento e disseminação de boas práticas.

As soluções tecnológicas são apontadas como fundamentais para aumentar o acesso à justiça. Além dos robôs, percebe-se que a presença de suporte tecnológico é imprescindível em diversos processos, como intimações, audiências remotas, transmissões de dados de eleições das seções eleitorais, entre outros. Existe uma demanda para compatibilizar as atividades virtuais e as presenciais a partir da percepção de que a expansão da TI permite essa dinâmica, cenário que foi fortalecido com a ampliação das experimentações tecnológicas no período da pandemia.

Para que a área finalística, que é a prestação jurisdicional, atenda às expectativas da sociedade, a área-meio precisa de uma infraestrutura de sistemas que viabilize resultados céleres e de qualidade.

Nas entrevistas, alguns relatos apontam para a relevância da experiência dos usuários (internos e externos) no aperfeiçoamento dos sistemas de informação. Entre os exemplos de boas práticas, há menções à organização de grupos de trabalho com a participação dos usuários como forma de aperfeiçoar os sistemas. Todavia, com a justificativa de acessibilidade, prioriza-se a constituição de grupos compostos predominantemente por usuários internos ao tribunal, como exemplificam as seguintes falas:

E de lá para cá o Tribunal se viu com o desafio de fazer atualizações e criar ferramentas no sistema por demanda, né. Inclusive essa demanda foi agora instituído uma comissão no nosso tribunal, onde o tribunal quer coletar informações junto aos juízes, nos mais diferentes, nas mais diferentes áreas de atuação, né, especialidades, né, na Justiça Federal, para fazer uma compilação de ferramentas que a gente falta dentro do PJe para uma maior automação e para criar fluxos de procedimentos específicos, conforme aquela necessidade que vai ser repassada para eles. Essa comissão ainda não está atuando, mas você percebe que assim é sempre por essa demanda, né. (Entrevistado(a) 28)

Se você for pensar aí no Windows, instalaram e deixaram o(a) próprio(a) usuário(a) criticar e propor as ferramentas necessárias. E aí a gente evoluiu. Terminamos a base de... o projeto básico termo de referência e já partimos para a base de editais. Então, assim, foi uma ideia que veio progredindo com a própria ajuda lá do usuário final do sistema. (Entrevistado(a) 8)

Em suma, destaca-se o papel da tecnologia da informação no Poder Judiciário, resultando em diferentes formas de desenvolvimento das inovações, algumas das quais a partir da interação com os usuários do sistema.

3.1.3 COLABORAÇÃO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES DO JUDICIÁRIO

A atuação articulada dos tribunais com outros órgãos do Poder Judiciário apresentou percentual geral menor se considerarmos as respostas obtidas anteriormente. Apenas 69% concordaram totalmente ou parcialmente, o que destoa dos Tribunais Superiores e Conselhos, com 82%. Nos demais segmentos do Poder Judiciário, o percentual variou entre 60% e 69%, indicando uma distância em relação às instâncias superiores. Os resultados estão no Gráfico 16.

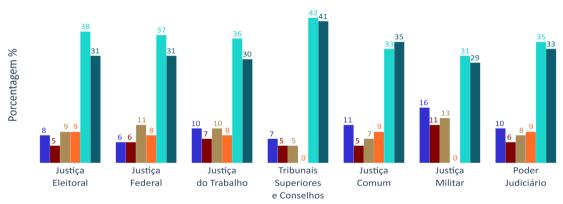
Isso indica que há espaço para fortalecer uma atuação em rede em prol da inovação, de forma que experiências e aprendizados em um tribunal possam ser compartilhados

com outros órgãos. A inovação demanda cada vez mais um processo colaborativo de construção e envolve também desafios para superar as desconfianças em um processo cooperativo.

Além disso, é importante avançar na criação e no compartilhamento de repositórios de experiências inovadoras. A elaboração de página eletrônica específica para divulgar os dados sobre os laboratórios de inovação — Renovajud¹ — é uma das formas de divulgar e ampliar o conhecimento sobre as inovações judiciárias, mas que pode ser mais bem comunicada, pois houve registros de desconhecimento da iniciativa.

Gráfico 16 – Temos interações formais e informais com outras organizações que atuam no mesmo setor para buscarmos e desenvolvermos inovações

3. Temos interações formais e informais com outras organizações que atuam no mesmo setor para buscarmos e desenvolvermos inovações.



Segmentos de Justica

Legenda

- N.A. Não se aplica, nunca estive
- em tal situação ou não tenho opinião
- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo Parcialmente
- 3 Nem concordo e nem discordo
- 4 Concordo parcialmente
- 5 Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

¹ Disponível em: https://renovajud.cnj.jus.br/laboratorios-publico.

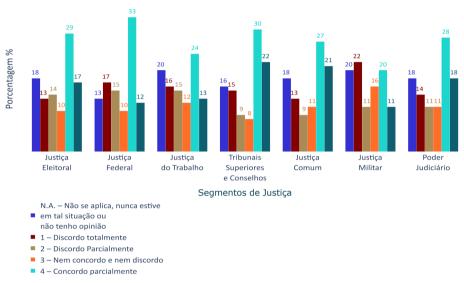
Observa-se, ainda, percentual de respondentes que consideraram que a temática das interações, sejam formais ou informais, não se aplicam ao seu órgão (entre 6% e 16%). Isso pode revelar a percepção de que a inovação em um tribunal decorre de um processo isolado e compartimentalizado, o que se distancia da visão corrente de inovação aberta, ou seja, a partir de um processo dialógico e coletivo com atores de diferentes setores e Poderes, incluindo a sociedade civil, sejam aqueles que buscam os serviços judiciários, sejam os advogados que atuam em nome de seus clientes, as entidades de classe, o setor privado, os apenados etc., temática que também será analisada na próxima questão.

3.1.4 COLABORAÇÃO COM ATORES EXTERNOS

Nos antecedentes ambientais, a questão sobre a participação de atores externos ao Poder Judiciário no processo inovativo é a que teve o menor percentual de concordância, com 46% no Poder Judiciário como um todo (concordo totalmente ou parcialmente). Somente nos Tribunais Superiores e Conselhos este percentual passou de metade, com 52%, embora apenas 22% concordem totalmente. Nos demais segmentos, o percentual sempre ficou abaixo dos 50%, sendo o menor na Justiça Militar (31%) e na Justiça do Trabalho (37%).

Gráfico 17 – Nosso setor tem estratégias de interação com usuários e/ou beneficiários do servico para promover melhorias nos servicos ou desenvolver e implementar novas soluções

4. Nosso setor tem estratégias de interação com usuários/beneficiários do serviço, ONGs, academia, setor privado e organismos internacionais para promover melhorias nos serviços ou desenvolver e implementar novas soluções.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O percentual de discordância também foi a mais elevada neste antecedente, com 25% no Poder Judiciário, tendo assinalado "discordo totalmente" ou "discordo parcialmente". Se analisarmos por segmento, a Justiça Militar apresenta a maior proporção (33%), sequido da Justiça Federal (32%).

A dificuldade ou falta de diálogo com atores externos pode refletir no seu posicionamento contrário à inovação. Os sindicatos dos servidores(as), a associação dos(as) magistrados(as) e a OAB são citadas como entidades que, em alguns casos, podem diminuir a celeridade de projetos inovadores em virtude dos entendimentos tidos.

Conforme detalha-se no Box 3, alguns(as) entrevistados(as) relataram perceber que, às vezes, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e mesmo os advogados atuam como barreiras à inovação por conta de posições corporativistas, como já ocorreu na implementação de *chatbot* de atendimento e da adesão à linguagem simples. Isso levou à necessidade de ampliação do diálogo para superar essas dificuldades. Os exemplos também indicam que discussões prévias são necessárias no ciclo de inovação. Esses

percentuais (concordo e discordo) indicam que há um potencial a ser explorado no que se refere à participação de atores externos. Alguns exemplos citados nas entrevistas podem ilustrar melhor este potencial, conforme apresentado no Box 3.

BOX 3 – Categoriais profissionais e tecnologia: a resistência ao uso da linguagem simples e à implementação de chatbots

A implementação de novas tecnologias demanda sua ampla aceitação por parte dos stakeholders, em particular das categorias profissionais diretamente ligadas à atividade impactada. Segundo alguns(as) entrevistados(as), parte das inovações comunicacionais, como o uso de visual law, os atendimentos automatizados e os aplicativos de mensagens, encontrou algum nível de resistência entre os advogados, tanto no processo de criação como no de implementação. Alguns(as) entrevistados(as) citaram, entre as barreiras para soluções inovadoras, algumas posições da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). No caso de atendimentos automatizados adotados em alguns tribunais, os(as) entrevistados(as) destacam divergência de percepção entre os propositores e a OAB sobre o impacto das inovações nas funções exercidas pelos(as) profissionais da categoria, principalmente em função da percepção que as ferramentas que prestam atendimento irão competir com o trabalho da advocacia. As falas a seguir exemplificam o cenário:

A OAB, primeiramente, foi super-resistente à [nome do chatbot], porque achava que [nome do chatbot] competiria com a própria atuação do(a) advogado(a). E eles foram os primeiros resistentes à [nome do chatbot]. E depois eles conheceram a ferramenta e viram que não tinha nada relacionado a patrocínio de causas, não tem isso, até porque na justiça do trabalho você pode postular sem necessidade de advogado(a), nós temos essa prerrogativa, ainda está lá, está lá na CLT. (Entrevistado(a) 29)

Vou dar um exemplo, a gente tenta já de algum tempo instituir comunicação eletrônica dos atos processuais que a gente pudesse fazer intimações. É assim, um exemplo claro, a OAB quer comunicar conosco pelo WhatsApp, mas ela não aceita receber a intimação pelo WhatsApp. Ela quer até mandar pra gente um serviço pelo WhatsApp presencial também, então eu tenho que ter uma pessoa que responda o WhatsApp, que atenda presencial, mas aquela mesma pessoa não pode mandar uma mensagem de WhatsApp para dizer, olha, o(a) senhor(a) está sendo intimado(a) para comparecer de tal a audiência e tal. (Entrevistado(a) 10)

O uso da linguagem simples e/ou de visual law (documentos jurídicos com comunicação simplificada) também parecem encontrar resistência, conforme destacado no seguinte trecho:

A gente disse para a OAB que estávamos implementando a linguagem simples e que a gente gostaria que os(as) advogados(as) aderissem também à linguagem simples, só que daí, já por não compreender o tema, já veio, a gente já viu que eles(as) ficaram com o pé atrás [...] a gente sente que vai ter barreiras externas da OAB. (Entrevistado(a) 20)

Na fala anterior, revelam-se os desafios da implementação de soluções inovadoras na comunicação técnica, pois a simplificação da linguagem ou a adoção de processos automatizados não podem comprometer a qualidade e consistência da informação. Acrescenta-se, ainda, que algumas atividades automatizadas demandam supervisão humana, enquanto outras continuam exclusivamente humanas dada a sua complexidade. Com o avanço de soluções baseadas na TI, foi identificada neste estudo uma preocupação latente com a inclusão digital da população e de parcela dos advogados(as).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa, 2023.

Por outro lado, um percentual elevado de participantes assinalou que tal situação "não se aplica, nunca estive em tal situação ou não tenho opinião". Foram 18% no Poder Judiciário como um todo. Os maiores percentuais foram na Justiça do Trabalho (21%), Justiça Militar (20%) e, empatados com 18%, Justiça Eleitoral e Justiça Comum. Trata-se de um dado preocupante, uma vez que cerca de um quarto dos participantes desconsideram os conceitos da inovação aberta e a participação ativa dos diferentes atores no ciclo da inovação. Nesta perspectiva, cabe aos tribunais liderar processos de cocriação, identificando e incentivando a participação de atores que têm alguma relação com o projeto inovativo a ser desenvolvido.

O Poder Judiciário, entretanto, apresenta diversas iniciativas que buscam fortalecer a atuação dos tribunais nas pautas sociais, algumas das quais envolvendo processo dialógico com os(as) usuários(as), conforme discutido no Box 4.

BOX 4 – Judiciário e inovações em pautas sociais de diversidade e desigualdade: iniciativas internas e externas

Entre os principais argumentos para se atribuir relevância para a inovação no Poder Judiciário, destaca-se a necessidade de promover maior proximidade entre o Judiciário e a sociedade, tal como expresso na fala: "...como o próprio nome já diz, [são] novas práticas e diretrizes em relação à atuação judicial, aquela questão que o CNJ vem batalhando há muito, da proximidade com o(a) cidadão(ã), a proximidade com a sociedade." (Entrevistado(a) 15).

Percebe-se, entre as inovações identificadas neste estudo, um conjunto de ações em temas como a inclusão, diversidade e combate às desigualdades. Inovações nessas temáticas ocorrem tanto no âmbito organizacional dos conselhos e tribunais, como em ações externas, nas quais se destaca um trabalho proativo em temáticas sociais.

Quanto ao fortalecimento das pautas sociais no âmbito interno de conselhos e tribunais, destacam-se ações estruturantes em dois temas: combate ao assédio e à discriminação e representatividade feminina. Os mecanismos citados para inovar nessas pautas são diversos, desde a formação de comissões a projetos de lideranças femininas.

Porque eu vejo que é um processo em construção, né? Mas hoje essas pautas sociais, étnicas, ligadas à diversidade, ligadas à participação feminina, hoje elas já são percebidas como sendo sim do campo de atuação do Poder Judiciário. [...] de uma forma geral, eu vejo que hoje houve uma mudança, ah, um processo de mudança grande e uma preocupação muito voltada para as questões ligadas à diversidade, ao combate, ao assédio, às lutas do feminino. Nós temos, por exemplo, algumas comissões muito atuantes no [nome do tribunal], mas que na verdade são um espelho de um processo que é nacional, encampado pelo próprio CNJ e que tem um reflexo em todo o poder judiciário. Nós temos comissão de incentivo à participação feminina, de combate e enfrentamento ao assédio e à discriminação. (Entrevistado(a) 14)

Aquele outro problema ali a gente vai colocar num projeto de lideranças femininas, nós temos aqui um projeto que é para trabalhar as lideranças femininas, atendimento às pessoas. (Entrevistado(a) 10)

Quanto às iniciativas inovadoras em pautas sociais voltadas ao público externo, dois temas foram explorados pelos(as) entrevistados(as) de forma mais frequente: democratização do acesso aos serviços do Judiciário e ações de combate à violência contra a mulher. Também foram citados trabalhos com reeducandos e população em situação de rua. A expansão das práticas de inovação aberta é oportunizada pelas ações junto a diferentes públicos externos, que passam a participar do ciclo de inovação.

Em relação aos projetos, sempre que for envolver um ator da sociedade, o laboratório é aberto, porque não tem como eu fazer, por exemplo, se eu começar a fazer um projeto para alterar o fluxo de intimação de indígenas, se eu não tiver essa visão. Se eu não tiver indígenas envolvidos neste projeto, ele não vai funcionar. (Entrevistado(a) 25)

Parte dos(as) entrevistados(as) relataram ações para democratizar o acesso aos serviços de suas unidades para diversos públicos. Foram citados, como exemplos, a sala de acolhimento de crianças autistas, vara digital para população em situação de rua, acesso aos serviços por libras e o uso do nome social. As seguintes falas ilustram algumas dessas iniciativas:

Em [nome da cidade], por exemplo, a gente tem uma sala para acolhimento de crianças autistas no fórum. As crianças autistas de [nome da cidade] vão visitar o fórum porque é o local preferido delas, mesmo que os pais não tenham processo. É um negócio bem bacana, uma sala sensorial. (Entrevistado(a) 26)

Uma vara digital para as pessoas em situação de rua.. [...] Eu diria que ele é o único do mundo, porque a Justiça tem uma política judicial de apoio às pessoas em situação de rua, mas é inédito de você ter uma vara para isso, uma unidade jurisdicional privativa para as pessoas em situação de rua. (Entrevistado(a) 26)

Na temática da violência contra a mulher foram relatadas diversas iniciativas, tais como: parcerias com universidades e cursos de psicologia para viabilizar atendimentos; formação de equipes multidisciplinares para tratar do tema da violência contra mulher nas varas; projeto composto por oficinas de palavras com homens ofensores em medidas protetivas; articulação de ações em rede com o Ministério Público, Defensoria Pública, Rede da Saúde e Rede da Assistência Social; criação de Comitês de Monitoramento da Violência Doméstica; criação de canal específico para atendimento à mulher em situação de violência ou assédio em relação ao gênero, entre outras ações. O Fórum Nacional de Juízes da Violência Doméstica foi relatado como espaço oportuno de socialização de experiências no tema.

As experiências relatadas indicam, ainda, uma aproximação do Judiciário com a sociedade e com as pautas que se fortalecem na medida que os(as) atores/atrizes públicos(as) as apoiam, conforme os exemplos a seguir.

[...] Ah, mas isso não é área de atuação do judiciário, né. Ah, a gente tá aqui pra fazer eleição, por que a gente vai ficar se preocupando com formação política de crianças e adolescentes? Então, houve uma mudança muito grande nessa mentalidade, nesses campos de atuação. (Entrevistado(a) 14)

Acho que é um grande obstáculo que nós temos. Justamente, nós temos que despir do nosso hábito, da nossa toga, entendeu? E buscar meios de nos aproximar, sair da nossa bolha, efetivamente, da nossa bolha, e nos aproximarmos do nosso usuário. [...] Então, a inovação, acho que ela pode atuar como um fio condutor a aproximar o judiciário do jurisdicionado. E a partir do momento que você tem uma aproximação, a pessoa te conhece. (Entrevistado(a) 29)

A tentativa de mudança desse paradigma de desigualdades e injustiças revela papel importante do Judiciário como mobilizador de pautas e ações que podem impactar diretamente a população e atuar de modo preventivo em problemas sociais recorrentes e de difícil superação.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

Entre os atores externos ao Poder Judiciário citados, estão os órgãos de controle. Os(as) entrevistados(as) relatam o risco de as inovações serem percebidas como improbidade, citando a possibilidade de prestação de esclarecimentos aos órgãos de controle.

O órgão de controle é péssimo para inovação, porque para o órgão de controle, tudo o que é novo, você corre o risco de responder por improbidade. O órgão de controle complica muito a vida do gestor público, acaba com a inovação. E muita coisa que não tem uma grande vedação, mas entram na aplicação do princípio, que você pode fazer tudo que está... A lei diz que você pode fazer. Isso barra bastante a inovação e aumenta muito o risco do gestor. (Entrevistado(a) 25)

Na nossa área é o Tribunal de Contas que vem aqui, e o Ministério Público, então a gente tem que prestar os esclarecimentos necessários quanto a isso. Não temos que ter medo, até mesmo porque alguém tem que fazer para que o [nome do órgão] possa até mesmo fazer seus julgamentos, os processos judiciais de forma mais tranquila. (Entrevistado(a) 8)

No próximo item, são exploradas a percepção dos(as) respondentes quanto a recorrer a práticas de *benchmarking* como recursos de aprendizagem para inovação.

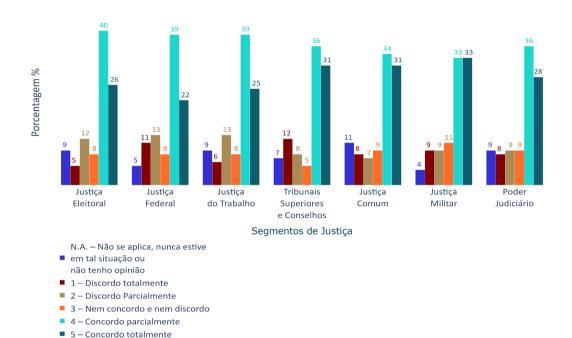
3.1.5 BENCHMARKING E APRENDIZAGEM

Esta questão complementa a terceira e teve percentual elevado de respostas positivas, com 65% no Poder Judiciário. O que diferencia os resultados em relação à terceira questão é que, aqui, os Tribunais Superiores e Conselhos apresentam percentual muito próximo dos demais segmentos.

O que de fato se destaca é a opção "concordo parcialmente" ser maior do que a opção "totalmente", com exceção da Justiça Militar (onde houve empate). Tal resultado indica que há espaço para fomentar o intercâmbio de experiências inovadoras, incentivando um processo de aprendizagem entre as organizações. Tal cenário poderia também indicar que as trocas ocorrem de forma não estruturada e informal, sem uma política clara e indutora de práticas colaborativas entre as organizações, essas possibilidades poderiam ser exploradas nos tribunais que apresentaram as maiores diferenças: Justiça Eleitoral, Justiça Federal e Justiça do Trabalho.

Gráfico 18 – Temos o hábito de analisar as inovações implementadas por outras organizações para possível adocão

5. Temos o hábito de analisar as inovações implementadas por outras organizações para possível adoção.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Parte dos(as) entrevistados(as) sinaliza que a existência da agenda mundial sobre o tema da inovação repercute em toda administração pública, criando ambiente propício e estimulante a projetos inovadores também no Judiciário. A presença do debate em outras instituições da administração pública e a presença de organismos internacionais pautando e investindo sobre o tema é sinalizado como indutor externo à inovação.

Existe uma pressão da sociedade e a pressão é muito maior do que a gente imagina, ela é uma pressão internacional que surge de lá e que acaba vindo, de uma certa forma, como uma imposição. (Entrevistado(a) 6)

Ecossistema favorável, né? Porque nós já temos muitos cursos disponíveis de forma gratuita *on-line*, temos plataformas de redes, né, de comunicação, né? O LaboraGov do Brasil do Mino, ele faz essa integração, né, entre as unidades e o governo. Então, a gente tá com informação, tem novidade, tem acesso às informações, isso facilita, né, para a gente implementar. (Entrevistado(a) 12)

No que diz respeito à aprendizagem interna no Judiciário, um ponto importante é sobre a disseminação de projetos e ideias inovadoras. Os(As) entrevistados(as) quando questionados(as) se algum dos projetos de inovação foram utilizados por outras unidades do Judiciário, alguns afirmaram que tiveram pioneirismos, entretanto não se consegue perceber uma forma estruturada e formalizada de como essas inovações foram disseminadas.

O nosso empréstimo com o(a) [nome da entidade de fomento], nós somos o primeiro e vários tribunais já nos procuraram e já ou estão em negociação ou já estão em uma fase mais adiantada, como o Tribunal do Amazonas, o Tribunal do Espírito Santo, o Tribunal de Pernambuco tentou também. Esses três eu tenho certeza, esses três eu tenho absoluta certeza. (Entrevistado(a) 10)

E essa nossa iniciativa cresceu e se transformou nos Centros de Inteligência do Poder Judiciário. Então, primeiro surgiu, por conta da nossa iniciativa do [nome do estado], o Centro Nacional de Inteligência da Justiça Federal, do qual eu tenho honra de fazer parte. Depois, o próprio CNJ criou um Centro de Inteligência no Poder Judiciário e determinou que todos os tribunais federais, estaduais e trabalhistas tivessem os seus Centros de Inteligência. E eles estão bombando no país inteiro. (Entrevistado(a) 26)

O Balcão Virtual, aquela solução que a Microsoft desenvolveu, a gente foi desenvolver em conjunto com eles, que está atendendo a maior parte dos tribunais. (Entrevistado(a) 27)

Então, esse foi para mim o principal, e acho que foi inédito, em âmbito do poder judiciário, a gente ter a [nome do *chatbot*] como um *chatbot*. Depois foram criados os outros, acho que a Sofia também, na Justiça Federal, foram criar *chatbots*, mas o nosso *chatbot*, em termos de avaliação, o CEJT também queria verificar a possibilidade de nacionalizar esse *chatbot*. (Entrevistado(a) 29)

O JTE Mobile, que é o sistema do PJe no celular. Isso aí foi amplamente absorvido por todos os tribunais. Hoje já existe o aplicativo em todos os tribunais que funciona dessa maneira [...] O sistema já foi difundido para todo o Brasil, e também desenvolvemos o sistema de oitivas. A gente desenvolveu esse sistema de oitivas antes da pandemia e caiu como uma luva. O sistema de oitivas só era usado para quando a pessoa a ser ouvida estivesse em outro estado, e foi implementado no sentido que pudesse usar em qualquer parte do processo. (Entrevistado(a) 17)

Começamos a fazer uma medição dos servidores(as) por processos trabalhados. Essa comparação, nós trabalhamos essa comparação e jogamos 25% a mais, que é o adicional de produtividade que ele precisa ter. E aí nós fomos procurados por São Paulo. (Entrevistado(a) 19)

Quando as inovações fazem parte de algum conselho ou tribunal que essencialmente coordena ações, a implementação das inovações com resgate de sua origem é mais fácil.

TENDÊNCIA ORGANIZACIONAL
E A CAPACIDADE INSTITUCIONAL
DOS TRIBUNAIS BRASILEIROS
PARA A INOVAÇÃO

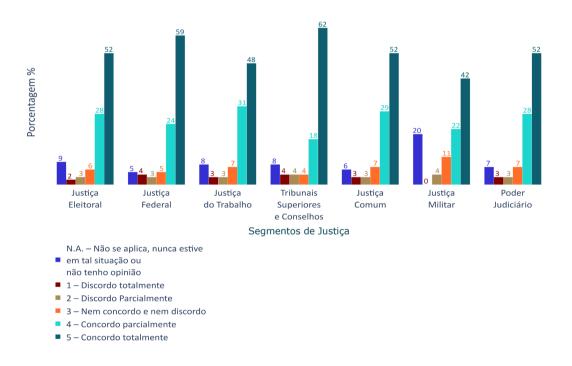
Em inovações incrementais, a identificação e atribuição da propriedade autoral da ideia é mais difícil. Contatos entre implementadores de diferentes unidades judiciárias, mesmo que de modo informal, e sua reprodução em outras localidades é citada nos relatos como eventos de disseminação. Sendo assim, percebe-se que várias inovações são fruto de aprendizagem coletiva de diferentes unidades judiciárias.

3.1.6 PARTICIPAÇÃO EM REDES

A participação em redes para identificar novas ideias aparece como uma prática difundida, com 80% de menções positivas no Poder Judiciário. O maior percentual ocorreu nos Tribunais Superiores e Conselhos (80%), que também apresentaram a maior frequência de concordância total (62%). Cabe destacar, ainda, o elevado percentual de 20% de N.A. na Justiça Militar, mais do que o dobro da média do Poder Judiciário (7%) ou da Justiça Eleitoral (9%).

Gráfico 19 — A participação em redes contribui com novas ideias para nosso setor

6. A participação em redes (de profissionais ou temáticas) contribui com novas ideias para nosso setor.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A participação em rede também depende do grau de coordenação das unidades pelas instâncias como conselhos e tribunais superiores. É possível constatar, pelos discursos, uma demanda de articulação entre os segmentos e a justiça estadual que pode ser melhorada. Parte dos(as) entrevistados(as) afirma que a autorização para inovações, nas suas unidades, depende dos tribunais superiores e nem sempre o tempo decisional e

entendimento favorece o desenvolvimento do projeto. A necessidade de intensificar a presença de políticas nacionais que possam uniformizar procedimentos e induzir práticas foi destacada por parte dos(as) entrevistados(as).

Cara, eu gostaria que houvesse mais, mas eu não enxergo ninguém, infelizmente o Poder Judiciário só olha para cima. Vocês que estão aí em cima só olhem para baixo, Brasília, e quem está lá embaixo só olhem para cima, Brasília, que é a figura do conselho ou dos conselhos. (Entrevistado(a) 4)

A gente tem, queiram ou não, por ser um órgão público, a gente tem uma subordinação legal que muitas vezes impede a gente de inovar. Muita coisa que a gente pensa em inovar depende do Congresso, né? E para eu chegar até o Congresso, eu dependo do TSE e do CNJ. Assim, é um caminho muito grande, às vezes, pensando no nível de tecnologia, de mudança de processo de trabalho, quando isso chegar lá, essa tecnologia já não é mais a mesma, né? (Entrevistado(a) 24)

Tanto em sentido vertical (conselhos e tribunais superiores para com as unidades) como no sentido horizontal (setores das unidades e seus atores), o desenvolvimento de inovações é potencializado por metodologias participativas. Essas iniciativas inclusive têm quebrado um conceito equivocado que apenas os setores de TI podem concentrar inovação.

As pessoas, os juízes e os servidores(as), de uma maneira geral, já estão muito cientes disso e começam a participar e pedir inovações, né? Eles pedem inovações e muitos deles são chamados a colaborar com essas inovações, né? A desenvolver em conjunto com a gente essas inovações. (Entrevistado(a) 27)

Como é que foi isso? O que que nós, primeiro, porque você tem a parte administrativa e as unidades judiciárias em si. O que que nós fizemos? Nós fizemos um processo, uma reunião mesmo, chamando todos os integrantes da necessidade que a gente queria, né, de trazer uma personificação da justiça do trabalho para nossa área. E isso foi feito, tivemos um curso que nós tivemos, sabe, de inovação, e nesse curso de inovação tivemos a ideia de criar um *chatbot*. (Entrevistado(a) 29)

Aqui tem um setor que a gente chama de [nome do setor] [...] E o [nome do setor] tem o laboratório de inovação e o núcleo, o [nome do setor], que é o núcleo de projetos. Então, a gente tem um sistema em que o laboratório concebe uma ideia e, se for caso de expandir, joga para o Nugep. Então, a gente tem essa modelagem que foi feita para poder diminuir a possibilidade de que projetos bem concebidos não sejam efetivamente implementados. E no [nome do setor] tem outra equipe bem grande, com 30 pessoas. (Entrevistado(a) 16)

A gente criou um espaço virtual interno no e-mail [...] um chat individual dentro do e-mail. A gente criou um espaço chamado LIODS e lá a gente troca as ideias, vai amadurecendo a coisa. Sempre que tem uma postagem nova, algum

tribunal, a gente busca e bota lá, compartilha a informação e vai criando a cultura internamente. Eu e os colegas mais ligados a mim próximos aqui. Não tô atuando no laboratório, mas estão colaborando, que são as pessoas que estão hierarquicamente acima de mim. (Entrevistado(a) 17)

As que são interessantes, daí também, sim, vai algumas coisas que dá para ser dali mesmo, que não depende exclusivamente de outro setor, a gente trabalha internamente. Daí, essa ideia é aprovada, o caminho mais normal que acontece é a criação de grupo de trabalho específico. (Entrevistado(a) 20)

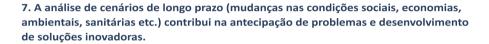
E todos os princípios de inovação, até de forma meio intuitiva, eles afloraram ali muito claramente nos Juizados Especiais Federais, porque eles tinham que fazer um sistema, eles acabaram usando algo que era como metodologias ágeis para conseguir fazer com que o sistema progredisse rápido e havia uma interação muito grande do pessoal da área afim, com o pessoal de desenvolvimento, e tudo isso de forma muito intuitiva. E nada disso a gente via acontecer com muita clareza fora daquele âmbito. (Entrevistado(a) 5)

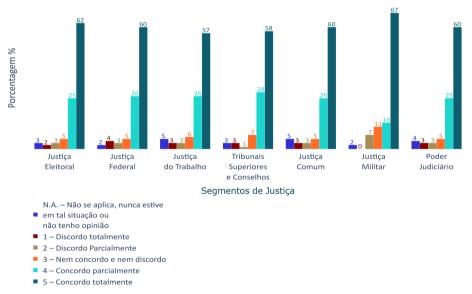
Além dos eventos e canais virtuais de comunicação, foram citadas também as participações em premiações ou promoções de premiações próprias como momentos de aprendizado e amadurecimento dos grupos, sendo uma boa metodologia para desenvolvimento das ideias e disseminação destas em rede.

3.1.7 CENÁRIOS DE LONGO PRAZO

Nesta questão, observa-se também grande concordância com a importância da análise de mudanças no cenário (85% para todo o Poder Judiciário). Interessante notar que, considerando-se apenas a concordância total, a Justiça Militar desponta como o segmento que mais concorda com a afirmativa, com 67%.

Gráfico 20 – A análise de cenários de longo prazo contribui na antecipação de problemas e no desenvolvimento de soluções inovadoras





Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O controle social exercido pela população foi apontado pelos(as) entrevistados(as) como os principais indutores à inovação. Um dos pontos centrais para o atendimento às demandas crescentes é a reivindicação da população por melhoria nos serviços prestados. As seguintes falas ilustram essa justificativa:

Estímulo, eu acho que são as demandas sociais mesmo, é a pressão que tem sido, o controle social tem sido o maior estímulo, a necessidade efetivamente de apresentar respostas. (Entrevistado(a) 26)

A própria sociedade, a própria humanidade, né? Não é um indutor, é uma exigência, é impossível mantermos do jeito que estávamos antes de 2016 e do jeito que estamos hoje. (Entrevistado(a) 21)

A inovação é vista como uma questão de sobrevivência no Judiciário para alguns(as) entrevistados(as). A complexidade das demandas também está entre os motivos que levam a relevância do tema.

Entre os fatores externos ao Judiciário indicados como indutores à inovação, os(as) entrevistados(as) apontaram o contexto pandêmico que se estabeleceu a partir de 2020. Os participantes do estudo associaram os desafios impostos pela pandemia de covid-19 ao rompimento de padrões vigentes, principalmente em termos tecnológicos no atendimento ao jurisdicionado.

O norte principal foi essa situação de pandemia, né, que aí a água chega nas pernas, a gente tem que buscar alternativa, o fórum fechado, isolamento e você precisando fazer essas transferências eleitorais, essas movimentações, e a forma verificada foi essa central e também não só o atendimento, mas o que se buscou foi a unificação, eu creio que, então é isso, para você ter só uma voz, então se a pessoa procurar, olha procura lá, o estado é bastante grande, né. (Entrevistado(a) 15)

Mas o processo de pandemia foi um grande indutor para a inovação. A pandemia, ela trouxe um rompimento tecnológico, rompimento com os modelos vigentes, muito grande. Então, acabou se tornando um grande indutor para a inovação. (Entrevistado(a) 24)

O Judiciário precisava se voltar completamente para a inovação a partir da pandemia, e a gente teve que se reinventar como prestador de serviço, e de certa forma avançar e estimular uns 20 anos menos em termos de tecnologia. (Entrevistado(a) 27)

Eu acho que a pandemia foi um grande impulsionador dessa retirada da zona de conforto. Eu acredito que todos verificam como a pandemia exigiu do ser humano um nível de resiliência muito grande, de paciência muito grande, de inteligência emocional muito grande. (Entrevistado(a) 29)

Parte dos(as) entrevistados(as) acredita que a baixa probabilidade de aumento do quadro de pessoal no Poder Judiciário é fator organizacional limitante para pensar e implementar a inovação e que a prestação de um serviço de qualidade e com celeridade somente será possível com projetos inovadores, pois estas demandas são crescentes. A combinação de escassez de pessoal e ampliação quantitativa e qualitativa de serviços é vista como indutora de soluções novas, principalmente para atividades repetitivas. A

virtualização de processo é um dos facilitadores para que a automação esteja cada vez mais presente, estando desenvolvendo o Poder Judiciário iniciativas inovadoras na área de automação na administração pública.

Eu acho que o que induz mesmo, principalmente, é a necessidade do Judiciário cada dia mais prestar um serviço de qualidade mais rápido, mais célere. Desculpe, o CNJ cobra muito isso e cobra bem. Lógico que precisa aperfeiçoar mais, mas cobra bem. Que o Judiciário seja cada dia mais eficiente. E eu acho que isso induz, e como você não pode simplesmente colocar mais gente, mais pessoas, a solução não é necessariamente isso, às vezes é você organizar um processo de trabalho em determinados setores. (Entrevistado(a) 10)

A própria evolução tecnológica faz que a gente todo dia tenha que inovar, né? Porque chegam processos aqui de criptomoeda, de questões que a gente precisa correr e avançar e se inteirar. Então, a própria, o próprio ambiente externo, né, é um propulsor de que a gente faça a evolução dentro do conselho, é um facilitador, é uma oportunidade, né? (Entrevistado(a) 12)

[...] as tecnologias que estão sendo construídas a nível global, elas são indutoras no processo de inovação. Então, vamos citar aí os processos de aprendizagem de máquina, TI, inteligência artificial, blockchain, esses modelos, eles se apresentam como uma grande perspectiva de possibilidades para a gente inovar. (Entrevistado(a) 24)

Eu vou tomar por referência o processo de digitalização e migração dos processos físicos para o meio virtual. Essa medida que vinha sendo feita gradualmente, começou com algumas especializações de VARA, por exemplo, VARA Cível. A nossa VARA Cível começou a partir de 2017 a receber processo só na plataforma PJe, e aí os processos antigos continuaram no físico e isso foi aumentando, depois para VARAS de execução fiscal e VARAS Criminais e aí veio a pandemia. Já era para estar no virtual porque com essa situação extraordinária o meio do trabalho físico já não é possível. (Entrevistado(a) 28)

Sobre o contexto de mudanças, um dos temas abordados pelos(as) entrevistados(as) entre os fatores externos que agem como barreira é a imagem do Poder Judiciário na mídia e como a população em geral têm uma percepção superficial das suas atividades. Alguns(as) entrevistados(as) apontam que os(as) servidores(as) têm medo de inovar por receio de represálias em torno de contratações, gastos e aquisição de novas tecnologias que após o investimento não represente expressiva melhora de resultados para a unidade. Outra parte dos(as) entrevistados(as) indica que existe visão pouco compatível do exercício com o que a mídia repercute, com pouca proporcionalidade de crítica que é realizada. Os discursos a seguir ilustram essas perspectivas:

A gente tem que observar o que se tem falado do Judiciário. Então a própria imagem do judiciário para a sociedade, ela é, a meu ver, um grande estímulo

para a inovação. A gente tem que ver as críticas que estão sendo feitas para o judiciário, e a meu ver não seria barreira, seria nem do topo, como vocês chamam. (Entrevistado(a) 3)

O controle social hoje é muito pesado. O acesso à informação está muito simples. As pessoas ficam meio receosas de colocar num portal da transparência o que está contratando, o que está assinando, até por conta de medo de represálias. Então, esses fatores externos ainda trazem algum dilema para algumas pessoas e acaba que as pessoas ficam meio amedrontadas, meio com medo, né? Não saiu a palavra aqui, mas fica com medo por conta disso, que a gente vive num momento de redes sociais muito grande. (Entrevistado(a) 8)

Não diria que a mídia seja... Porque a gente se considera tão injustiçado pela mídia que já perdeu a capacidade de pressionar, sabe? É como se não tentasse compreender. Ou seja, então, quando a gente identifica a pressão social, não é pressão social porque a gente está com medo, não. É uma questão de reafirmação de propósitos.[...] Mas a mídia realmente, acho que ela, no nosso caso, respeitosamente, perdeu a capacidade de nos pressionar pela desproporcionalidade da crítica. (Entrevistado(a) 26)

Eu acredito mais com barreiras, até por conta da imagem que eles têm do poder judiciário e que é muito difícil de você falar o contrário, de demonstrar o contrário. Por exemplo, quando colocamos a [nome do *chatbot*], a primeira questão foi assim, o juiz não quer trabalhar, porque eles estão querendo colocar a [nome do *chatbot*] para fazer as vezes do juiz, entendeu? Então, nós temos essa barreira, essa barreira cultural, não sei se é cultural, mas a imagem, sabe? (Entrevistado(a) 29)

Com base nas entrevistas, o Quadro 13 resume os principais fatores externos (ambientais) ao Poder Judiciário que atuam como indutores ou barreiras à inovação.

Quadro 13 - Fatores ambientais: indutores ou barreiras

Aspecto	Temas citados
Indutores	Pandemia de covid-19
	Impossibilidades de novas contratações
	Evolução tecnológica
	Tendência à virtualização de processos
	Disseminação da cultura de inovação na administração pública
	Organismos internacionais
	Pressão social
Barreiras	Pouca compreensão da população sobre o Judiciário
	Desigualdade digital
	Órgãos de controle e risco de improbidade
	Interesses corporativos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa, 2023.

3.2 ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS

Nos antecedentes organizacionais, o Poder Judiciário somou 47,8 pontos dos 75 possíveis, ou seja, alcançou 64,1%, revelando que os fatores desta dimensão atuam como indutores da inovação. Esta pontuação não difere muito nos diferentes segmentos, o que reforça o papel dos antecedentes como promotores da inovação nas organizações do sistema judiciário.

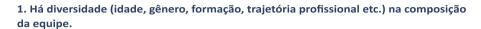
Poder Judiciário 45.1 Justiça Militar 50.7 Tribunais Superiores e Conselhos Justiça do Trabalho 45.2 Justiça Eleitoral 47.7 Justica Comum 48.4 Justiça Federal 47.9 20 60 75 (máx) Média de Pontos Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

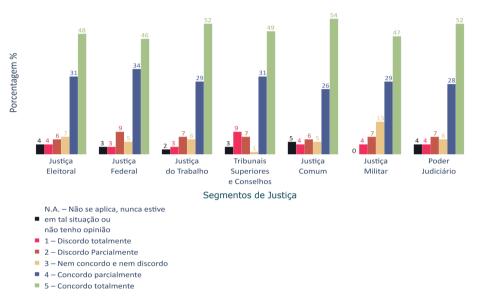
Gráfico 21 - Fatores organizacionais

3.2.1 DIVERSIDADE NA EQUIPE

A importância da diversidade na composição de suas equipes foi apontada por 80% dos tribunais do Poder Judiciário, destacando-se a Justiça do Trabalho e a Justiça Comum com mais de 50% de respondentes que concordam totalmente.

Gráfico 22 – Há diversidade (idade, gênero, formação, trajetória profissional etc.) na composição da equipe





Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O quadro de recursos humanos é percebido por parte dos(as) entrevistados(as) como insuficiente, e a crescente demanda faz que os(as) trabalhadores(as) em exercício tenham incrementos em suas atividades por vezes comprometendo sua saúde ocupacional. A importância sobre inovação em processos administrativos é apontada principalmente neste ponto.

Perfeito, eu acho que em indutor a gente tem uma questão de uma necessidade de repensar rotinas em razão do volume de trabalho versus força de trabalho, isso é urgente, então assim encontrar em modelos de inovação maneiras de preservar inclusive a saúde ocupacional das pessoas, porque a gente está em um momento assim. (Entrevistado(a) 7)

Quanto aos recursos humanos, dois elementos foram destacados: qualificação de equipes e clima organizacional propício. Pontos como engajamento das equipes, corpo técnico qualificado, novas contratações e afinidade pelo tema da inovação foram destacados como fundamentais para um ambiente propício para o desenvolvimento dos

trabalhos. Parte das entrevistas abordam esses temas, como é possível observar nos seguintes trechos:

Mas nós percebemos esse, digamos, o sentimento de cooperação entre as equipes é bastante forte. E eu acho que um outro ponto que favorece muito também é o fato dos servidores(as) se sentirem à vontade, se sentirem com esta liberdade para levarem essas ideias. Essas ideias de inovação, essas ideias de melhoria, enfim, discutir de acordo com o orçamento, de acordo com a viabilidade técnica, o que é possível ser realizado. [...] eu percebo esse traço em todas as equipes do tribunal, as equipes realmente são muito engajadas. (Entrevistado(a) 13)

[...] corpo técnico cutucando as lideranças, né? Mostrando tendências, então, assim, é um aspecto também que eu queria falar em relação ao conselho. (Entrevistado(a) 3)

Os juízes mais novos têm a tendência de ter mais conhecimento nas áreas administrativas e em ferramentas novas em comparação com os juízes que atuam há 10, 15 ou 20 anos atrás. (Entrevistado(a) 17)

É ter pessoas que gostam de inovação, que são a minoria [...] São as pessoas da instituição. As pessoas que gostam de inovação são as que fazem realmente acontecer [...] O encontro dessas pessoas, o reunir dessas pessoas, que acho que é o grande motor. (Entrevistado(a) 16)

Eu acho que, como indutor, a gente descobriu que tem um DNA importante, que é reconhecer o talento das pessoas. Tem muitas pessoas dentro da nossa estrutura que fazem outras coisas que nós não tínhamos essa visibilidade. E aí foi rico, nesse processo de trabalho, entender as contribuições que elas podiam dar. Então, isso é uma força indutora. (Entrevistado(a) 7)

Entre as barreiras apontadas pelos(as) entrevistados(as), destacam-se as demandas relativas aos recursos humanos, principalmente a insuficiência quantitativa de pessoal. Tal cenário leva à necessidade de cessão de profissionais do Poder Executivo, principalmente em trabalhos interdisciplinares que demandam profissionais da área da saúde e/ou assistência social, como por exemplo comissões que tratam da violência contra mulher. Outra situação relatada foi a ausência de concursos por períodos consideráveis (5 ou 10 anos), gerando déficit nas equipes de algumas localidades. A alternativa de contratar profissionais temporários também não tem atendido às necessidades de alguns tribunais, principalmente na área de tecnologia da informação.

Outra barreira para a inovação, citada no tema de recursos humanos, foi a rotatividade de pessoal, principalmente em unidades do interior e também na área administrativa,

esta considerada pouco atrativa pelo elevado nível de responsabilidade. As falas a seguir ilustram esses pontos:

Os trabalhos são mais distribuídos, mas ainda falta muita força de trabalho aqui no Tribunal. A nossa tecnologia é muito grande, tem mais de 400 pessoas, mas não sei exatamente quantas, mas de servidores(as) não sei se são 150, mas ainda precisaria de mais gente, porque a onda eletrônica é só a ponta do iceberg, nós temos um sistema eletrônico de votação e totalização muito grande. (Entrevistado(a) 2)

Isso mesmo. E mesmo assim, a dificuldade de você contratar pessoas que se adequam ao requisito que você precisa. Então a gente tem, por exemplo, autorização para contratação agora de fábrica de *software* e de profissionais avulsos. Não está dando certo, porque a forma de contratação não está batendo. Quem aloca os profissionais avulsos não está conseguindo preencher os requisitos que a gente pediu. Tem esse monte de dificuldades que entram. E na hora de você executar um projeto, a forma de executar e a qualificação das pessoas que estão na equipe são fundamentais. (Entrevistado(a) 5)

E talvez agora que o tribunal aqui esteja despertando, é a necessidade de você colocar servidores(as) específicos para trabalhar e não o servidor. Eu faço meu trabalho aqui, e trabalho para o laboratório. Então, o que ainda está, pelo menos é o que eu acho, porque também eu não estou lá, mas ainda o laboratório fica fechado. (Entrevistado(a) 6)

A área administrativa, realmente, a gente tem uma rotatividade muito grande, porque não é muito atrativa. Se você for pensar bem, se você mexer com licitações e contratos, é uma área muito sensível. Você está mexendo ali com o dinheiro público, você está exposta a todo momento a questões de notícias. Então, assim, a gente realmente é difícil segurar as pessoas nesta área administrativa por conta disso. (Entrevistado(a) 8)

E para os servidores(as), como eu falei para você, a gente tem uma rotatividade grande, na sede nem tanto, na sede é mais difícil, por estarmos na capital, mas nos cartórios do interior do Estado. Então também esse é um outro aspecto que merece ser considerado. (Entrevistado(a) 14)

Então, por exemplo, para ter essa justiça móvel, eu sei que a PM tem um policial destacado aqui, então se você não tiver a segurança pública, não a pessoa do governador, mas o governo em si, se não der esse apoio de disponibilizar, então a equipe multidisciplinar, se a gente não conseguir, eu na equipe aqui hoje, eu só tenho um servidor que é vinculado ao tribunal, que é uma psicóloga, e tenho duas assistentes sociais que são vinculadas ao Estado e são cedidas para atuar na equipe multidisciplinar. (Entrevistado(a) 15)

Passa 5, 10 anos sem ter concurso. Aí tem um concurso, entra uma leva de gente nova, aí fica um gap entre as pessoas que já têm mais experiência com as pessoas novas. (Entrevistado(a) 17)

Após ter sido explorada a temática dos recursos humanos na inovação, no próximo item são abordados os aspectos relacionados aos recursos técnicos e financeiros no processo de inovação.

3.2.2 RECURSOS TÉCNICOS E FINANCEIROS

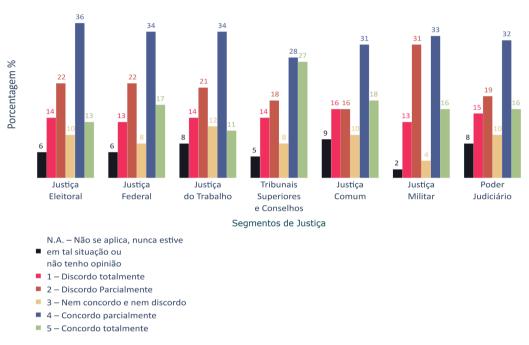
Questionados acerca da disponibilidade de recursos técnicos e financeiros, os resultados diferem significativamente da visão apresentada na temática dos recursos humanos.

Na média do Poder Judiciário, 48% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente com a afirmativa de que há recursos adequados para a inovação, sendo que o percentual ultrapassa a metade somente na Justiça Federal (51%) e nos Tribunais Superiores e Conselhos (55%). Destaca-se que, em todos os segmentos, o percentual de "concordância parcial" supera o de "concordância total", indicando tratar-se de temática que demanda maior atenção por parte das lideranças do Poder Judiciário, ainda mais quando 34% discordam totalmente ou parcialmente, valor que alcança 44% na Justiça Militar.

As entrevistas indicaram que a falta de equipes exclusivas para essas unidades é uma das principais barreiras no nível organizacional. Também foi apontada a necessidade de profissionais da área de tecnologia da informação com competências específicas para atender as demandas por inovação tecnológica. Em uma análise mais geral dos tribunais, alguns(as) entrevistados(as) consideraram que a força de trabalho é pouco compatível para as demandas, ao qual se soma a rotatividade dos servidores(as), principalmente nas unidades do interior e nas áreas de licitações e contratações. Tal cenário pode afetar não somente o fluxo processual, mas também cria uma dificuldade adicional para o desenvolvimento e continuidade dos projetos inovadores.

Gráfico 23 – O nosso setor possui recursos técnicos e financeiros adequados para desenvolver e implementar ideias inovadoras para atender às demandas dos usuários (internos ou externos)

2. O nosso setor possui recursos técnicos e financeiros adequados para desenvolver e implementar ideias inovadoras para atender às demandas dos usuários (internos ou externos).



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Aspectos relacionados à infraestrutura das unidades judiciárias estiveram presentes nos argumentos dos(as) entrevistados(as) sobre condições de trabalho. No segmento da Justiça do Trabalho, por exemplo, destacam-se questionamentos sobre a manutenção predial e a instalação de placas solares fotovoltaicas para geração de energia solar. Em relação à Justiça Estadual, o principal aspecto é quanto a um corpo técnico insuficiente em termos quantitativos.

Fiquei sabendo que o [nome do órgão] [...] vai firmar uma parceria com a [nome da instituição de ensino superior] para discutir um projeto de eficiência energética. Então ele está preocupado com todas as instalações dos prédios da Justiça do Trabalho pelo país inteiro, né, e desenvolver uma forma inovadora de, não só, não estamos falando apenas de painéis solares etc. e tal, mas da gente rever um modelo de eficiência energética, de gestão predial, manutenção predial, redução de custos, né, e por aí vai. (Entrevistado(a) 7)

Então a sensação é que ofereço aqui a carcaça de um automóvel, mas vocês, tribunais, botem os pneus, o ar-condicionado. Aí assim, uma força diminuta como nós temos, fica difícil. A gente é um tribunal muito pequeno e a gente não é exceção. Tem muitos tribunais pequenos no Brasil, sem estrutura. Aí é bem difícil, é bem difícil. [...] Então, assim, a gente não pode comparar uma justiça que tem 60, 70% dos processos do Brasil, que é a justiça estadual, é a mais precária, muitos tribunais não têm um corpo técnico suficiente, seja do ponto de vista quantitativo, seja do ponto de vista qualitativo, para dar conta dessas demandas. (Entrevistado(a) 31)

A estrutura física é outra temática apontada nas entrevistas, em particular quanto à necessidade de espaços para armazenamento dos processos físicos existentes antes do PJe, como se destaca na seguinte fala: "Gestão documental do nosso tribunal, temos muitos problemas, especialmente com a guarda de processos arquivados, processos de papel ainda antes da informática, antes do PJe, do processo totalmente eletrônico, nós temos um acervo de quase 500 mil processos de papel para fazer gestão" (Entrevistado(a) 11). A infraestrutura logística também foi um dos temas abordados, pois é uma questão bastante importante para a Justiça Eleitoral, principalmente no transporte das urnas.

Nas entrevistas, o orçamento surge como indutor e como barreira. Parte dos(as) entrevistados(as) destacou que o orçamento do Judiciário atua como facilitador em função do volume disponível para a atuação dos tribunais, mas ainda com dependência de rubricas específicas, como se observa no seguinte trecho:

O grande facilitador é que o Tribunal realmente tem um orçamento generoso. E isso conta muito. Esse é um dos grandes facilitadores. (Entrevistado(a) 8)

No nosso caso o fator positivo até determinado ponto é essa questão do orçamento. O Judiciário tem orçamentos, precisa alocar nas rubricas certas. (Entrevistado(a) 21)

Por outro lado, houve maior ênfase por parte dos(as) entrevistados(as) sobre a falta de comprometimento orçamentário com a política de inovação, principalmente pela ausência de uma rubrica própria, o que poderia comprometer a sustentabilidade das ações. Além disso, os projetos demandam o uso de recursos que seriam destinados para outras atividades já estabelecidas, o que pode aumentar a barreira para sua obtenção e se torna ainda mais complexo em projetos de maior envergadura. Também foi apontado que a maior parte do orçamento é destinada a vencimentos, subsídios e pessoal e, portanto, o orçamento de custeio é baixo. As falas a seguir se concentram no tema do orçamento:

PARA A INOVAÇÃO

Nós temos um orçamento um tanto quanto limitado. Então, a questão de custos, isso sim, acaba limitando um pouco o projeto. Tem projetos ótimos, que são projetos visionários, mas que a gente não consegue levar a área. (Entrevistado(a) 2)

Eu posso ir listando para você um conjunto de outros temas. Então, veja, se eu não fizer nenhuma ação de inovação que envolva o comprometimento orçamentário com a sustentabilidade e a inovação, eu posso dizer que eu tenho política, mas eu não tenho ação, eu não tenho resultado. (Entrevistado(a) 4)

A falta de recursos específicos para a inovação. Então a gente tem o nosso orçamento de custeio, que é bastante pequeno. A maior parte do orçamento vai para o pagamento de vencimentos, de subsídios, até pagamento de pessoal. Eu estou falando de coisa como 95% do orçamento. Errado? Não acho errado, porque no judiciário é o material humano mesmo que importa. Tem que ter gente trabalhando. Então é normal que seja o gasto maior. Mas no orçamento de custeio não tem nada específico, nenhuma rubrica específica para a inovação. Então quando a gente investe em inovação, a gente tira de alguma coisa. (Entrevistado(a) 5)

O sistema de justiça funciona com orçamento público e o orçamento público é um espaço de competição de alocações. [...] Enfim, orçamento público é uma variável importante para esse processo, tanto numa perspectiva de quanto eu gasto, como numa perspectiva, como eu acabei de descrever, o que é que eu obtenho a mais a partir do aproveitamento da tecnologia, de como eu amplio a minha renda a partir da tecnologia. (Entrevistado(a) 13)

O [nome do estado] empobreceu demais. O [nome do estado] está passando por um refinanciamento de sua dívida junto ao governo federal. Quando o governo do Estado passa por isso, não adianta o Tribunal ter dinheiro. (Entrevistado(a) 19)

Outros pontos abordados como barreiras organizacionais e com implicações para a aprendizagem das organizações são a ausência de recursos destinados à pesquisa, a falta de incentivo para que magistrados(as) e servidores(as) realizem cursos de formação em pesquisa e a falta de recursos para contratação de pesquisas. As falas a seguir destacam alguns desses pontos:

[...] a falta de incentivo em pesquisa. Comparado a outras carreiras, como pessoas que criaram a urna eletrônica que vem do INPE, umas carreiras científicas, nossos incentivos a mestrado e doutorado são muito pequenos. Acho que até na universidade é muito maior do que o nosso. Eu por ter mestrado eu ganho acho que 3%, 1,5%, 2% a mais do salário. Em alguns lugares é 10%, 15%, etc. Então a gente não tem incentivo a ter uma pesquisa tecnológica. [...] Então acho que falta na carreira do judiciário esse aspecto um pouco mais acadêmico, científico, para poder, e incentivo também, porque um servidor que vá fazer um mestrado, doutorado em uma área específica pode encontrar uma solução muito inovadora para um PJT. (Entrevistado(a) 2)

Então você tem que ter recursos de pesquisa efetivamente, que você pudesse alocar para a pesquisa, justamente para você atrair as melhores pessoas, para ficarem do seu lado. E assim, eu perdi muitas oportunidades por conta disso. Muitas, muitas, muitas. (Entrevistado(a) 5)

Ou seja, a alocação de recursos para projetos de inovação acaba por depender de negociação com outras áreas e também é afetada pelas prioridades dos tribunais, podendo comprometer seu desenvolvimento. Este é um ponto que merece atenção, uma vez que fragilidades na capacidade operacional podem indicar dificuldades na capacidade analítica, comprometendo o avanço das inovações.

Em um contexto de intensa transformação digital no Poder Judiciário, as entrevistas destacaram a importância de os tribunais possuírem equipes robustas de TI para o atendimento às demandas e o desenvolvimento de inovações tecnológicas. Esse cenário é discutido no Box 5.

BOX 5 – Insuficiências das equipes de TI nos Conselhos e Tribunais

A compreensão de que o conceito de inovação não envolve apenas as mudanças envolvendo a tecnologia da informação esteve presente em parte dos(as) entrevistados(as), como atestam os seguintes trechos:

Inovação, para mim, é tudo que é novo no contexto, que chega num contexto, que é novo, isso é o que eu compreendo como inovação. A gente, às vezes, linca muito isso com a tecnologia, porque, na verdade, a tecnologia traz muita coisa nova, e é uma velocidade muito grande de novidade no mercado, então acaba sendo isso. Mas, para mim, é de fato o que é novo naquele contexto específico. (Entrevistado(a) 10)

A inovação é justamente a utilização da criatividade e de processos de criação a favor do processo de trabalho dentro, logicamente olhando da parte do Poder Judiciário. Dentro do Poder Judiciário, há sempre um engano de ligar a inovação à tecnologia pura e simplesmente. (Entrevistado(a) 19)

Seria o emprego de novas tecnologias, né, tecnologias da informação, de tecnologias de processamento de dados, enfim, com ferramentas para otimizar, maximizar, enfim, facilitar o trabalho no poder Judiciário, seja na área meio, seja na área-fim. Mas eu entendo que também inovação não necessariamente implica no uso de uma tecnologia, mas o emprego de práticas, né, que podem auxiliar os juízes no exercício das suas atribuições e também como gestores de pessoas, administradores, enfim. (Entrevistado(a) 28)

Apesar da não exclusividade da área de TI para pensar inovações para as unidades jurisdicionais, a insuficiência de profissionais na área se destacou entre as barreiras para inovação no Judiciário. A percepção entre os(as) entrevistados(as) é que falta um quantitativo mínimo de profissionais para dar suporte às mudanças em sistemas e automação de processos implementadas nas unidades.

Os(As) entrevistados(as) relataram a dificuldade de contratação para cargos específicos, em subespecialidades da TI, pois a seleção, em geral, é realizada para cargos genéricos como o de analista de TI. Os(As) entrevistados(as) relatam que a dificuldade decorre também da grande procura no mercado privado por esses profissionais. Essa dificuldade se soma aos entraves para a contratação de serviço na área de TI. As falas a seguir ilustram as dificuldades:

O que dificulta, eu acho que contratações. Ainda é muito difícil selecionar servidores(as) públicos com os cargos que nós temos no judiciário. Se você tentar afunilar um cargo, e fazer, eu quero contratar um analista de TI com especialidade em hardware, por exemplo, ou seja, o cara tem uma formação de eletrônico, engenho eletrônico, uma mistura dos dois. Eu não consigo, porque eu posso criar um cargo tão específico que o cara nunca mais vai sair daquela unidade, daquelas unidades ali. (Entrevistado(a) 1)

Eu tive uma dificuldade aqui no meu setor em relação a isso, que eu tenho previsão orçamentária, eu quero realizar a contratação de determinado serviço para otimizar, por exemplo, sistema, porque o meu setor ainda pede muito sistema de informática. E eu não consigo fazer, embora eu tenha o dinheiro, porque o tribunal licitou com a empresa. E dentro desse contrato da empresa, já havia uma previsão nesse sentido para o meu setor, embora eu tenha uma verba separada para isso também. E a empresa não cumpriu. Como a empresa não cumpriu, eu não tenho como fazer uma nova... Como é que eu posso dizer? Entraves administrativos, de direito administrativo mesmo. (Entrevistado(a) 6)

Porque eu já não posso interagir com outra vara ou com secretaria se não tiver a homologação da TI. Dentro da minha ambiência tem umas etiquetas, alguma coisa assim, mas eu confesso a você que eu não consigo imaginar, pode ser ausência de conhecimento meu, ausência de treinamento, ausência de incentivo, mas eu lhe juro que eu não consigo hoje imaginar dentro do meu ambiente, da minha competência de execução fiscal, algo que pudesse ser inovador sem a ajuda da TI. (Entrevistado(a) 31)

Porque hoje o tribunal, professor, não funciona sem a TI, tudo nosso é da TI, o PJe cai, derruba todo o sistema, não mexe em nada, não tem como fazer absolutamente nada. Então, nós temos, além do laboratório de inovação e das ideias que são lançadas e criadas, desenvolvidas e executadas por meio do laboratório, nós temos todo um sistema que tem que proteger esse mecanismo de inovação que está sendo implementado, então, isso exige muito da TI, proteção de rede, de tudo mais, sabe? (Entrevistado(a) 29)

Outro ponto explorado nas entrevistas foi a necessidade de qualificação das equipes no tema de tecnologia da informação como forma de disseminar conhecimentos em profissionais com diferentes formações. Segundo os(as) entrevistados(as), o conjunto de barreiras apresentado implica a inviabilização de muitas inovações que demandam apoio da TI.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

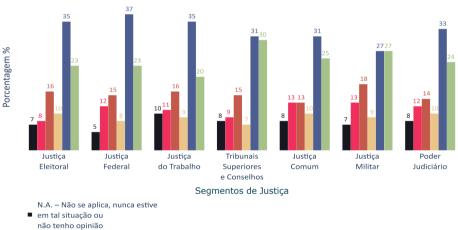
No próximo item serão explorados aspectos do processo de trabalho (em equipe e cooperação) e sua relação com a inovação.

3.2.3 TRABALHO EM EQUIPE E COOPERAÇÃO

A atuação colaborativa é reconhecida por 57% do Poder Judiciário. Embora seja percentual elevado, a concordância parcial (33%) supera o que concordam totalmente (24%), indicando desafios para a atuação coordenada e cooperada.

Gráfico 24 – No nosso setor, as inovações são desenvolvidas e implementadas em conjunto, muitas vezes com colaboração de pessoas de outros setores e que possuem formação e experiência diversificada.

3. No nosso setor, as inovações são desenvolvidas e implementadas em conjunto, muitas vezes com colaboração de pessoas de outros setores e que possuem formação e experiência diversificada.



em tal situação ou não tenho opinião
 1 - Discordo totalmente
 2 - Discordo Parcialmente

3 – Nem concordo e nem discordo
 4 – Concordo parcialmente

■ 5 – Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Nas entrevistas, destacou-se que as distâncias geográficas e diversidade das localidades dos tribunais podem acentuar as dificuldades de acesso aos serviços judiciários e o trabalho em equipe. Esses fatores representam barreiras para a inovação, tornando-se particularmente desafiadores na região Norte, o que afeta a interiorização das ações inovadoras. Os trechos a seguir ilustram esses desafios: Então, a [número] região, ela é quase [percentual] do território nacional. Então, é um tribunal muito grande, muito vasto, pega a [descrição do território de abrangência]. Então, você tem realidades muito diferentes, né? E você poder fazer a gestão de um tribunal tão grande e tão diferente, com diferentes culturas, não é algo tão simples, né? Então, o que que acontece? (Entrevistado(a) 27)

A região norte é uma região bastante peculiar, porque é uma região de grandes distâncias. Principalmente, no nosso caso, que é um tribunal considerado de pequeno porte, porém com uma vasta extensão territorial. Justamente porque nós temos [número] estados de cobertura. E [número] estados de cobertura que têm distâncias quilométricas e sem muita estrutura. (Entrevistado(a) 29)

Quando os(as) entrevistados(as) tratam dos envolvidos nos projetos de inovação, determinados setores ganham destaque na análise de quais são os principais participantes. Percebe-se que os setores de Tecnologia da Informação acabam liderando a pauta dentro de algumas unidades, fato associado pelos(as) entrevistados(as) à necessidade de soluções tecnológicas nos projetos planejados. Em outras unidades, existe o relato de que existem setores específicos, além dos laboratórios, que concentram essa discussão. Foram citados como setores mais presentes e usuais além da TI, os setores de gestão estratégica e/ou estatística.

Então a ideia sempre é assim, vamos informatizar cada vez mais o Poder Judiciário, a ideia sempre vem da informática nesse sentido, podemos informatizar. Como a gente consegue fazer isso, aí eles têm que perguntar para nós, né? Então acaba sendo um trabalho conjunto, mas a ideia vem muito mais do pessoal da Tecnologia da Informação. (Entrevistado(a) 9)

A gente tem uma vantagem aqui que, de modo geral, a área de tecnologia acaba sendo propulsora dessas medidas de inovação. Em 2018, a gente começou a mexer com inteligência artificial, a desenvolver modelos e algoritmos para dentro da nossa estrutura, e feito com recursos, com soluções abertas, open source, né? Pode parecer lugar comum, num momento em que está todo mundo discutindo chat GPT e outras coisas e tal, mas lá em 2018, a gente começou a pensar que precisava ter mecanismos de inteligência artificial supervisionada e discutindo, inclusive, premissas éticas, que foi uma conversa que eu já tive com o professor [nome do professor e da instituição ao qual pertence]. (Entrevistado(a) 7)

[...] mas tudo indica que vai ser um, vai pegar o departamento de estatística, né, com o departamento de TI, e por essa, por esses métodos, né, por essas mentes mais ligadas a questão de exatas e vamos pensar em como fazer isso. Por enquanto não temos nada assim montado, não. (Entrevistado(a) 11)

Tem um setor que ele é responsável, foi inicialmente responsável pela inovação no judiciário. Então, teve uma pessoa que se engajou nesse processo de capacitação, de conhecimento, estudar metodologias, que é inovação, conteúdo etc., contexto [...]a partir do momento que essa pessoa começou a investir em

conhecimento, ele começou a trazer isso para a instituição, e é só essa pessoa, ela teve essa capacidade de trazer projetos que agregavam valor do ponto de vista de inovação. (Entrevistado(a) 16)

Apesar da liderança na inovação por alguns setores descrita pelos(as) entrevistados(as), foram também presentes relatos de difusão da inovação como um todo na organização, envolvendo diversos setores da unidade. Parte dos(as) entrevistados(as) indicam que um trabalho horizontal vem sendo desenvolvido em torno do tema com ampla participação de diversos membros da organização.

É bem difuso, né? Porque nós temos diversas áreas aqui, em termos de estrutura, né? Nós temos esses conhecimentos descentralizados, cada um na sua área. Nós temos a área de segurança, a área de comunicação, gestão de pessoas. Nós temos a área de administração. Então, assim, e aí vai. Serviço médico. Então, assim, é bem difuso essas inovações que têm ocorrido dentro do tribunal. E realmente tem que contar com a experiência e a expertise das áreas de negócio para que a coisa possa evoluir, né? Eu trabalhei esses [quantidade] anos sempre na área administrativa, cheguei a pincelar algumas coisas na área judiciária do tribunal. (Entrevistado(a) 8)

Eu acho que todos esses que eu citei, eles têm potencial, todos, sem exceção. O propósito é bom, né? Você criar uma comissão, por exemplo, na parte de combate a assédio moral, ou uma comissão de gestão de crise por causa do Covid, que foi a experiência que a gente teve, a gente precisava de um comitê para tratar desses assuntos. Todos esses têm potencial. O grupo de trabalho para estudar melhores resultados nas ações de desmatamento, que é o meu caso, são excelentes grupos de trabalho. Todos têm potencial, sim, e também os de tecnologia. O que eu acho é que todas essas frentes têm que ser racionalizadas, não dá para estar em todas as frentes simultaneamente, porque o número de servidores(as), de juízes, o tempo que a gente tem para essas frentes todas, ele é reduzido, né? (Entrevistado(a) 28)

Aqui não tem um setor, né? Existe, por isso que eu venho investindo tanto em mentalidade, né? Mentalidade inovadora, porque eu não tenho nem tempo de ensinar as pessoas a fazerem isso [...] Não tem equipe, mas todas as pessoas são envolvidas. Os mesários, os auxiliares do juízo. (Entrevistado(a) 21)

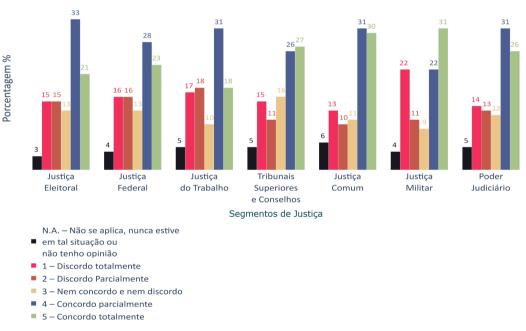
Dispostos os aspectos que envolvem a percepção e experiências do trabalho em equipe e cooperação nas iniciativas de inovação, no próximo item é abordado o aspecto da liderança no processo de inovação.

3.2.4 ESTILO DE LIDERANÇA

A existência de uma atuação proativa da liderança em prol da inovação foi apontada por 57% do Poder Judiciário, embora quase um terço (27%) tenha se mostrado cético com essa proposição. A visão positiva ultrapassa os 60% apenas na Justiça Comum.

Gráfico 25 – Os superiores citam, na comunicação oral e escrita, a necessidade de sermos inovadores, empreendedores e criativos

4. Os superiores citam, na comunicação oral e escrita, a necessidade de sermos inovadores, empreendedores e criativos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

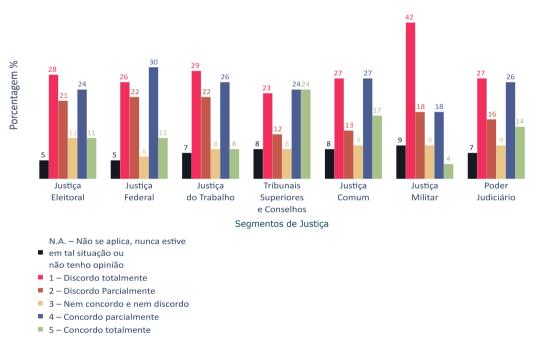
Por outro lado, parte dos(as) entrevistados(as) aponta que é comum se observar, em alguns tribunais, um comportamento hierárquico e centralizador de alguns(as) magistrados(as) na relação com os(as) servidores(as), o que acaba por inibir a proposição de inovações. Este comportamento mais avesso ao diálogo também foi identificado em alguns(as) servidores(as) que ocupam cargos de gestão. Esta perspectiva pode estar refletida no percentual dos que responderam que discordam da afirmativa, seja parcialmente ou totalmente.

3.2.5 CAPACITAÇÃO

No quesito capacitação, a visão negativa (43%) supera a positiva (40%) no Poder Judiciário. Tal cenário repete-se na maioria dos segmentos, com exceção dos Tribunais Superiores e Conselhos (35% x 48%) e da Justiça Comum (40% x 44%). A pior percepção em termos de capacitação para inovação ocorreu na Justiça Militar, com 60% indicando que não ocorrem cursos de forma rotineira. Este cenário indica a importância de se ofertar programas mais estruturados de capacitação para magistrados(as) e servidores(as).

Gráfico 26 – Programas de capacitação em inovação fazem parte da rotina no nosso setor, incluindo incentivos e recompensas

5. Programas de capacitação em inovação fazem parte da rotina no nosso setor, incluindo incentivos e recompensas (monetárias ou não).



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

As entrevistas, por seu turno, indicaram a falta de programas de capacitação que abordem o tema da inovação, bem como em temáticas específicas, como tecnologia da informação, licitações e contratos. De forma pontual, alguns(as) entrevistados(as)

indicaram que suas unidades estão promovendo cursos e capacitações, sendo impulsionados principalmente pela criação do laboratório.

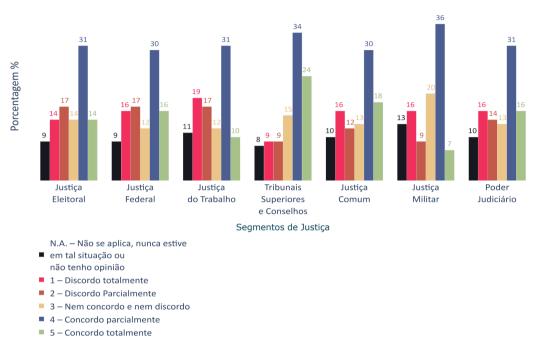
3.2.6 RECONHECIMENTO DAS INOVAÇÕES

O conhecimento e reconhecimento das inovações alcançou 47% de menções positivas no Poder Judiciário. Por outro lado, o fato de o maior percentual no Poder Judiciário concordar apenas parcialmente (31%) e cerca de um terço discordar total ou parcialmente (29%), indica a importância de se trabalhar a questão da comunicação das inovações no âmbito do Poder Judiciário. Destaca-se, ainda, que, na média do Poder Judiciário, 10% dos(as) respondentes indicaram que não se identificam com tal situação (ou não têm opinião a respeito ou consideram que a afirmativa não se aplica à sua realidade). Entre os segmentos de justiça, cabe mencionar que a falta de reconhecimento ultrapassa um terço na Justiça do Trabalho (36%).

O fato de melhor comunicação ser reconhecida pelos respondentes dos CST (58%), indica que este segmento tem uma preocupação maior com a divulgação de suas inovações por estarem em posições administrativas mais estratégicas.

Gráfico 27 – As inovações desenvolvidas em nosso setor são conhecidas e reconhecidas pela organização por suas contribuições

6. As inovações desenvolvidas em nosso setor são conhecidas e reconhecidas pela organização por suas contribuições.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Entre os fatores indutores da inovação, destaca-se a relevância das assessorias de comunicação na disseminação de uma cultura de inovação, incluindo a divulgação de projetos inovadores dos servidores(as), como destacou um(a) dos(as) entrevistados(as):

Então, nós temos campanhas aí na Secretaria de Comunicação Social do tribunal, eles fazem matéria, tudo que sai do laboratório, material informativo interno do tribunal. "Olha aquela boa ideia do servidor tal se transformou num projeto e nós conseguimos implantar", isso é muito importante, porque reconhece. (Entrevistado(a) 2).

Apesar da potencialidade do trabalho das assessorias de comunicação, nem todas as unidades possuem um atrelamento desse setor com a disseminação das inovações da unidade. Para outros(as) entrevistados(as), a falta de comunicação das ações de inovação entre os servidores(as) das suas unidades foi indicada como barreira, princi-

palmente pela falta de uma cultura para inovação presente nas unidades. Também foram citadas a falta de proximidade dos servidores(as) com o conceito de inovação e a falta de conhecimento sobre o funcionamento do tribunal em suas atividades administrativas. Os trechos a seguir ilustram alguns dos tópicos discutidos:

E, como complicador, eu acho que a nossa instituição tem uma cultura que não permite uma informação mais linear. A gente é pego muitas vezes de surpresa com as inovações e isso acaba sendo um dificultador, porque se a gente soubesse como está funcionando esse processo da inovação, eu estava comentando antes do laboratório, a gente não sabe o que está ocorrendo lá. Agora, se você já sabe o que está ocorrendo lá, existe um projeto assim e assim assado que vai beneficiar isso e aquilo, você já fica mais informado a respeito e quando chega a inovação, você já está mais tranquilo em relação a ela. Então eu acho que a desinformação é um complicador nessa questão da inovação. (Entrevistado(a) 9)

A cultura só não janta a estratégia no café da manhã se a gente mudar a cultura das pessoas, e para mudar essa cultura, eu acho que a gente precisa falar, falar, debater, capacitar, mostrar os lados, o que é positivo, refletir sobre aquilo que é negativo e tentar encontrar equilíbrio nas pessoas. Eu acho que a minha maior... Não vou dizer angústia, porque é uma palavra muito forte, mas a minha maior preocupação hoje é a velocidade com que a cultura das pessoas é transformada nesse processo de inovação. (Entrevistado(a) 10)

Porque eu não sei se os servidores(as), de uma forma em geral, se eles possuem uma ideia clara do que é inovação. E de que talvez a inovação já exista no cotidiano, né? De cada um, e lógico, com possibilidades de avanços, de melhorias, de, enfim, de integração com as outras áreas. Então acho que a comunicação seria o principal nesse sentido. É você trabalhar mais essa ideia, fazer com que as pessoas pensem e reflitam o quanto a inovação ela é algo prático, ela é algo do dia a dia, ela vem pra resolver problemas e não pra criar mais trabalho, né? (Entrevistado(a) 14)

Falta esse conhecimento, às vezes, de como as coisas funcionam realmente, falta conhecimento do próprio funcionamento do tribunal, falta conhecimento do todo também [...] E não é culpa deles, às vezes, às vezes é culpa da própria administração, que não se comunica, a gente falta aquele problema da comunicação, que não consegue dizer o que está acontecendo. (Entrevistado(a) 20)

Uma barreira é um conjunto maior de servidores(as) compreenderem o propósito da inovação. (Entrevistado(a) 18)

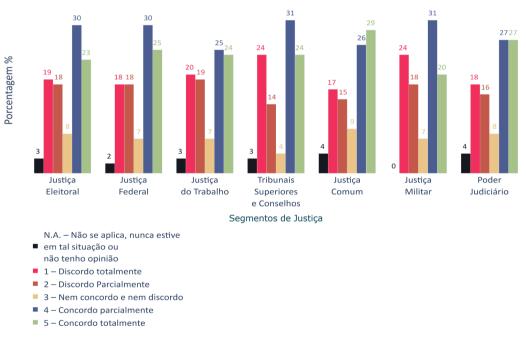
Enfim, a comunicação é parcialmente vista como indutor da inovação e parcialmente como barreira, indicando que há muito potencial para se explorar nessa temática de forma que contribua com a disseminação de cultura voltada ao fortalecimento da inovação no Poder Judiciário.

3.2.7 HIERARQUIA

A questão hierárquica nos tribunais é percebida de forma mista, pois, enquanto 54% concordam que ela não afeta a inovação, outros 34% indicam que, sim, afeta, conforme ilustra o Gráfico 28.

Gráfico 28 – A posição hierárquica não afeta a possibilidade de propor, desenvolver e/ou implementar uma inovação

7. A posição hierárquica não afeta a possibilidade de propor, desenvolver e/ou implementar uma inovação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Nas entrevistas, parte dos participantes também apontou para a existência de estrutura muito hierarquizada no Judiciário e que isso reduz os espaços e oportunidades para discussão dos problemas de forma horizontal. Também foi citada a hierarquia funcional entre magistrados(as) e servidores(as), com estes muitas vezes percebendo estarem em posições inadequadas para propor ideias e mudanças e muito menos para questionar orientações de magistrados(as). A esse cenário se soma a fragmentação do trabalho com sua divisão em nichos de atividades técnicas, resultante da complexidade da estrutura

dos tribunais, o que acaba por inibir a socialização dos servidores(as). As falas a seguir ilustram esses pontos.

A gente tem uma estrutura muito hierarquizada e costumo comparar muito com as organizações religiosas e militares né, em que a dinâmica de hierarquia, comando, unicidade né, ela não permite com que às vezes as coisas sejam ditas como precisam ser ditas né, então mascaram-se problemas porque isso pega mal né, então assim, falta inclusive um processo de, eu poderia dizer, de tranquilidade para dizer, olha, nós tentamos, fizemos né, não conseguimos esse resultado esperado, mas conseguimos esse outro aqui, ou aprendemos tal coisa, vamos repetir, refazer né. (Entrevistado(a) 7)

De um modo geral, os nossos tribunais têm uma organização muito vertical. Uma lógica... Eu sei que as pessoas evitam, ou talvez não usem essa referência, mas os tribunais têm uma dinâmica de funcionamento quase militar. [...] O sistema de justiça, de um modo geral, funciona numa perspectiva extremamente hierárquica, vertical. (Entrevistado(a) 13)

Eu presumo, também não tem como afirmar, mas eu presumo que tenha servidores(as) que deixam de lançar a sua ideia porque, de repente, tem algum juiz, um desembargador que vai criticar ou alguma coisa assim. (Entrevistado(a) 20)

A estrutura do judiciário é uma estrutura rígida e hierarquizada e muitas vezes isso é bom, outras vezes dificulta um pouco. [...] A estrutura organizacional do tribunal é muito grande, é muito complexa, né? E isso, de certa forma, às vezes dificulta práticas inovadoras. Nós temos procurado simplificar isso aí. (Entrevistado(a) 27)

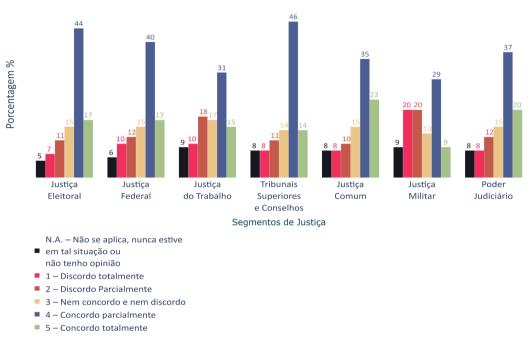
A percepção quanto à prevalência de ambiente marcado por fortes regras hierárquicas em parcela dos tribunais pode inibir o surgimento de ideias inovadoras, demandando iniciativas que possam criar um espaço mais propício para uma interação horizontal.

3.2.8 ANÁLISE DE CENÁRIOS

Esta temática destaca a importância de se observar os acontecimentos para além do setor de lotação bem como o monitoramento do ambiente externo à organização em busca de ideias e alternativas que possam ser aproveitadas. Esta situação foi apontada positivamente por 57% do Poder Judiciário, embora o grupo com o maior percentual (37%) concorde apenas parcialmente, indicando a existência de uma temática a ser explorada.

Gráfico 29 – Olhamos para os eventos aparentemente não relacionados ao nosso ambiente para determinar como eles podem nos ajudar e levar benefícios aos nossos usuários

8. Olhamos para os eventos aparentemente não relacionados ao nosso ambiente para determinar como eles podem nos ajudar e levar benefícios aos nossos usuários.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O monitoramento do ambiente externo é fundamental, pois toda organização é parte de um contexto mais amplo e o que acontece do lado de fora pode afetar a dinâmica interna.

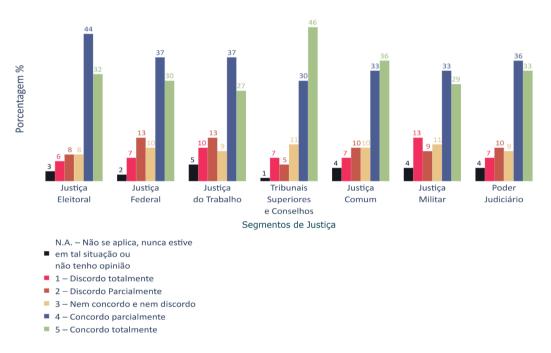
3.2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma cultura organizacional voltada a valorizar as inovações parece estar presente (69%), com destaque para a Justiça Eleitoral e Tribunais Superiores e Conselhos, ambos com 76%. Interessante notar que, nos Tribunais Superiores e Conselhos, a concordância total representa a maior parcela dos respondentes, com 46%, enquanto, na Justiça Eleitoral, o maior grupo concorda apenas parcialmente (44%).

Por outro lado, parte dos(as) entrevistados(as), em diversos segmentos de justiça, destacou a existência de cenário oposto, no qual o debate sobre a inovação nos diferentes espaços do judiciário ainda é muito incipiente, criando resistência em função do desconhecimento quanto à importância da pauta. Alguns reforçaram, ainda, a necessidade de maior disseminação do tema entre os servidores(as).

Gráfico 30 – O nosso setor tende a ficar entusiasmado com novos desenvolvimentos, novas ideias e novas abordagens na prestação do servico

9. O nosso setor tende a ficar entusiasmado com novos desenvolvimentos, novas ideias e novas abordagens na prestação do serviço.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A resistência do Poder Judiciário para novas práticas é elemento que se destaca entre os(as) entrevistados(as), que indicam a existência de uma cultura do medo em torno de práticas inovadoras. Adicionalmente, foram relatadas resistências às inovações entre servidores(as) que estão próximos da aposentadoria e entre aqueles que estão há mais tempo na instituição, pois são mais apegados às lógicas já estabelecidas, embora tal cenário não tenha sido captado nas *surveys*. Para os(as) entrevistados(as), a cultura da inovação precisa ser mais bem difundida, inclusive repercutindo em maior conhecimento

dos laboratórios de inovação e das suas funções. As falas a seguir ilustram as percepções dos(as) entrevistados(as) sobre esses pontos.

Eu acho que a parte de dificuldade é exatamente você tentar convencer as pessoas que é necessária essa evolução em termos de inovações. (Entrevistado(a) 8)

Eu percebo que a cultura de inovação ainda não está tão disseminada, porque talvez o judiciário seja o poder mais conservador dos três. E, como eu já tenho um tempo aqui, eu percebo que qualquer novidade tem uma resistência maior no judiciário do que em outros poderes. (Entrevistado(a) 10)

Uma força de trabalho muito envelhecida, muito acostumada a processos de trabalho já sedimentados e fossilizados. Então, quando você chega com um processo de trabalho para modificar, as pessoas são resistentes. Então, acho que a primeira, o primeiro óbvio, a primeira situação é a força de trabalho envelhecida, que não quer mudar o processo de trabalho. (Entrevistado(a) 11)

[...] porque a cultura da inovação ela ainda é expediente no conselho, né? Nós temos servidores(as), um quadro muito antigo, né? Muitos estão próximos de aposentar, então, geralmente as pessoas já não querem muito parar para conversar sobre inovação, então esse é um problema interno nosso. (Entrevistado(a) 12)

Então, talvez seja necessário ainda um tempo para que não apenas o próprio laboratório consiga catapultar essas ideias de inovação e essa mentalidade, porque são muito mais que ideias, na verdade a gente está trabalhando com uma mudança mesmo de mentalidade, creio eu. (...) Penso que ainda há um desafio muito grande nesse sentido, para que os servidores(as) consigam reconhecer os LIODs como estruturas de inovação, de captação, de estímulo a essas ações de inovação. (Entrevistado(a) 14)

E o grande vilão são as pessoas contrárias, que é o pessoal oposto a isso, que é o bravo. São só as pessoas [...]. Quando a gente começou a fazer entrega, começou a surgir muito ciúme, muita resistência das áreas, porque a inovação começou a acontecer, e aí veio aquele problema da resistência à inovação, [...] se um projeto entrava numa área de competência, essa área criava uma resistência, um ruído, um atrito, então isso foi até um dos motivos que a gente convergiu de estratégia, de produtização, de entrega de produtos [...]. (Entrevistado(a) 16)

Nós temos uma cultura. A nossa cultura organizacional é muito, muito rígida. Então esses são os obstáculos. E o medo. Há uma cultura de medo. O medo administra. (Entrevistado(a) 19)

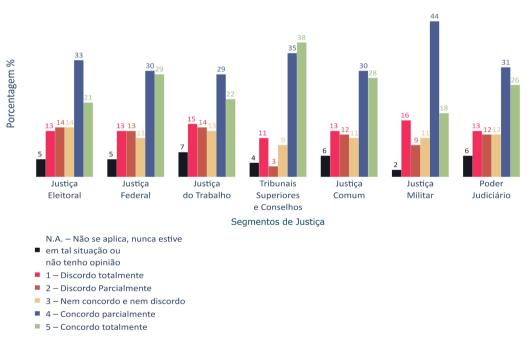
Este cenário em que se observam comportamentos a favor da inovação e de resistência às mudanças demanda estudo mais aprofundado da cultura organizacional, de forma a se identificarem as causas de tal comportamento e as possibilidades de sua mudança.

3.2.10 RECONHECIMENTO

No Poder Judiciário, 57% concordam total ou parcialmente que ocorre um reconhecimento daqueles que atuam em prol da inovação, percentual que alcança 73% nos Tribunais Superiores e Conselhos. Por outro lado, quase um quarto dos respondentes considera que não há reconhecimento, valor que aumenta e fica próximo de um terço na Justiça do Trabalho.

Gráfico 31 – Pessoas inovadoras em nosso setor são vistas como exemplo e são reconhecidas pelos superiores por suas contribuições

10. Pessoas inovadoras em nosso setor são vistas como exemplo e são reconhecidas pelos superiores por suas contribuições.



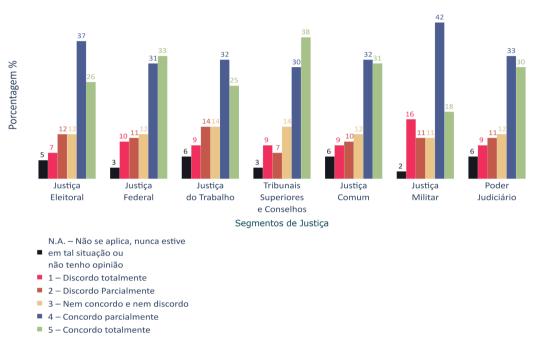
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.2.11 TOLERÂNCIA AOS ERROS OU FALHAS

A tolerância a erros ou falhas no ciclo inovativo foi identificado por 63% dos respondentes, embora cerca de um quinto não reconheça esse fato.

Gráfico 32 – Nosso setor analisa novas ideias e considera que falhas fazem parte do processo inovativo

11. Nosso setor analisa novas ideias e considera que falhas fazem parte do processo inovativo.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Os(As) entrevistados(as), quando indagados(as) sobre como os Tribunais e Conselhos lidam com as falhas decorrentes da implantação de inovações, manifestaram que eram encaradas de forma natural, existindo tolerância ao erro nas organizações em que atuam.

Outra parte dos(as) entrevistados(as) apontou aspectos negativos de como suas unidades lidavam com as falhas. Parte alegou que a dimensão da experimentação não é valorizada, com pouca disposição para inovar em virtudes dos riscos. O contexto de recursos escassos levanta preocupações adicionais sobre inovações que não sejam bem-sucedidas e com investimentos consideráveis. Os(As) entrevistados(as) relataram que a cultura do "erro zero", que permeia o posicionamento de alguns gestores de tribunais, tende a dificultar o processo da inovação. Além disso, admitir punições por falhas decorrentes das inovações faz que a agenda de inovação tenha dificuldade de avanços. A análise das falas permitiu identificar que a falta de comunicação entre as unidades

pode ser uma das causas das falhas; e essa ausência de comunicação por vezes decorre do fato de estarem desenvolvendo soluções de forma simultânea.

É o seguinte, a gente tem uma certa autonomia na gestão do primeiro grau. O tribunal costuma ser muito mais rígido, porque o tribunal tem um grupo maior de servidores(as) ali, tem uma compartimentação muito maior e tem um grau de responsabilidade muito maior. Então, assim, o incentivo para assumir riscos é muito pequeno no tribunal. Então as pessoas, em geral, não querem assumir muito risco lá, querem fazer o feijão com arroz. Então a inovação ali é muito difícil. (Entrevistado(a) 5)

Estou falando de questões muito objetivas, assim. Ah, por que que deu erro, né? Por que isso aconteceu e tal? E ao invés da gente superar aquilo e a gente faz parte do caminhar, né, de chegar até aqui, não, isso não pode acontecer mais. Então, assim, o problema que eu vejo grave é a uma cultura de erro zero, que não existe, né? E aí, para que que eu vou inovar? Para que eu vou correr risco? Né? Assim, se eu não tenho esse patrocínio, diz assim, vai lá, faz o que você está pensando e vamos ver se dá certo e vamos aprender com esse processo, né? Porque essa deveria ser a incentiva. Em momento algum você vê essa manifestação, sabe, de compreender um conceito de inovação. Aí, a gente pode colocar inovação ao lado da dimensão da experimentação. É possível inovar sem experimentar? Sem ter experiência, né? É uma questão que eu acho que ainda está em aberto. (Entrevistado(a) 7)

Eu diria, por exemplo, que aqui no tribunal é super mal. Super mal. Aí é a confusão maior do mundo. Ou seja, a história do direito de errar aqui é... Começa aquela história da pessoa anti-inovadora dizendo que sabia que ia dar errado, ela está vendo, é por isso que é bem assim. [...] Eu noto que o perfil de gestão aqui é como se ainda estivéssemos consolidando aquele... Aquela ideia de gestão focada no controle. Sabe, é um planejamento excessivo. (Entrevistado(a) 26)

Isso é uma coisa difícil de tratar com o pessoal, que a gente tem muito aquela cultura de não se admitir o erro, né? E é claro que a gente não pode admitir o erro na jurisdição, eu não posso, digamos, fazer testes com o direito da parte. E quando a gente fala em inovação em testes, as pessoas acham que a gente vai estar testando com o direito das partes. Então, tem essa dificuldade de compreensão. (Entrevistado(a) 20)

À medida que as dificuldades eram relatadas, os(as) entrevistados(as) também descreviam as estratégias utilizadas para coibir ou diminuir erros, destacadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Tipos de estratégias utilizadas por tribunais e conselhos para prevenir ou diminuir erros em inovações

Tipo de Estratégias	Relatos dos entrevistados(as)
Teste com os(as) gesto- res(as) e espaço de discus- são	Então, assim, a gente chamou alguns(as) gestores(as)-chave de algumas áreas, como engenharia, como segurança, como serviço médico, como o pessoal lá dos suprimentos e patrimônio. Então, gestores(as) que fazem grandes contratações. [] Chamou os(as) gestores(as) para o nosso lado para ajudar a construir e demonstrar que aquilo ia facilitar a vida dele(a). [] Fizemos alguns testes com esses(as) gestores(as), como se fosse um laboratório mesmo. E aí eles foram criticando. (Entrevistado(a) 8)
Varas como unidades-piloto de novos sistemas	Eu acho interessante o sistema que é adotado aqui na quarta região de pegar a área-fim para fazer as homologações e rodar como se efetivamente estivesse, na verdade ela está funcionando, porque as varas pilotos elas utilizam o sistema de forma efetiva e o público externo vê como a gente está fazendo efetivamente, ele só não é aberto para as outras unidades. (Entrevistado(a) 9)
Aprimoramento com a experiência do(a) usuário(a)	Nós tivemos falhas nas videoconferências, nós tivemos falhas na implementação do núcleo de giz o 4.0, nós tivemos falha na [nome do chatbot], quando nós introduzimos [nome do chatbot], sabe? E o usuário foi nos dando a percepção das falhas que se tinham, por exemplo, na [nome do chatbot], e nós fomos aprimorando o sistema de modo a atender o usuário externo. Não só o usuário externo, mas o usuário interno também. (Entrevistado(a) 29)
Criação de ambientes beta com os(as) usuários(a)	Aqui dentro, a questão toda é a seguinte: a gente criou um ambiente beta de um produto nosso chamado gabinete eletrônico que dá apoio. Então, a gente tem beta users e aí, nesse caso, o próprio ministro, um dos ministros, se dispôs a entrar nesse ambiente. Então, ele sabe que é um ambiente que pode dar erro, pode travar, mas ele faz um trade-off [] Ah, deu problema, fechou, não conseguiu funcionar, vai para o ambiente produção e trabalha lá. Mas o ambiente beta nosso, ele não é um ambiente de teste, ele reflete na produção. Se eu fiz o voto lá, ele vai para a área etc. e tal. (Entrevistado(a) 7)
Mapeamento de riscos	Você aí pode ter certeza que mapear, tentar prevenir os riscos é algo extremamente importante para todos nós. Ok. (Entrevistado(a) 12)
	Nós vamos fazer aqui um protótipo e se der errado, a gente volta e faz outro. Então, esse negócio de você tentar várias vezes, tentativa e erro, tentar várias vezes, só que você faz isso com metodologia. (Entrevistado(a) 5)
Criação de protótipos e projetos em menor escala	Lembra aquele protótipo? O protótipo pode dar errado. O espírito da inovação é sempre esse. Você vai investindo em todos os projetos. Eles vão ser, mas, eventualmente, um projeto não dá certo de uma coisa para outra. Então, a falha, tentativa, teste, faz parte do processo de inovação. Esse é o entendimento que nós temos pelo menos no laboratório. Na implantação, agora, quando você vai botar em produção, como eu disse, o projeto já tem que estar mais maduro. (Entrevistado(a) 2)

Tipo de Estratégias	Relatos dos entrevistados(as)
Uso de dados de eventos anteriores	A primeira eleição testamos, o primeiro dedo não era reconhecido e ia para o segundo dedo, então tinha dez tentativas para cada leitor. Depois da primeira eleição a gente percebeu, e aí nós tiramos estatísticas, porque a urna eletrônica registra vários eventos de todas as urnas eletrônicas e verificamos, assim, olha, depois do quarto dedo a possibilidade de você reconhecer alguém é muito pequena. (Entrevistado(a) 1)
Evitar uso de inovações com matérias jurídicas mais sen- síveis	É basicamente isso e cuidando também, professor, das competências que a gente atua, porque tem algumas competências que são competências jurídicas, estou falando aqui em matéria jurídica, que são mais sensíveis. Por exemplo, você não vai fazer uma experiência em uma vara de família, você não vai fazer uma experiência em uma vara civil que as indenizações são milionárias. A gente começa fazendo uma experiência com execução fiscal, com juizado especial, que são causas menores, são causas que tramitam mais rápido, que não tem muita complexidade, né? (Entrevistado(a) 10)
Ambiente regulatório experimental (Sandbox Regulatório)	Quando estávamos concebendo o projeto, lembro que vi em algum laboratório de algum MP uma brecha que é tipo uma válvula de escape, permitindo o erro, permitindo eventual violação de norma, que é o que se chama sandbox regulatório. Então, a gente tratou isso normativamente para ficar claro que os projetos não se submetem propriamente a uma limitação normativa. (Entrevistado(a) 16)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa, 2023.

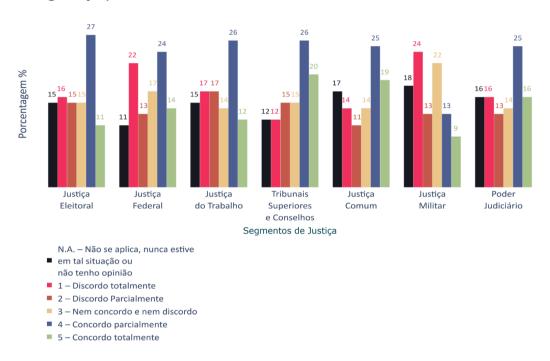
O conjunto de boas práticas e ideias apresentado no Quadro 14 pode ajudar as unidades no momento de testar as inovações. Um dos desafios a ser trabalhado é a conscientização sobre a importância da etapa de experimentação no ciclo da inovação e, além disso, o próprio conceito de experimentação também precisa ser disseminado, alguns(as) entrevistados(as) relataram a falta de paciência dos usuários durante a fase de testes. Mas outra parte dos(as) entrevistados(as) considerou que as reclamações devem ser percebidas como naturais para este processo, que muitas vezes é gradual e incremental.

3.2.12 TRANSPARÊNCIA

A transparência nos dados (não sigilosos) indica a percepção de certa inconsistência nas práticas do Poder Judiciário, pois embora 41% concordem de forma total ou parcial que ocorre a divulgação de dados internos, outros 29% discordam (também de forma total ou parcial). E outros 14% optaram por um viés de neutralidade.

Gráfico 33 – Nossa organização divulga dados internos (não sigilosos) como estratégia para fomentar a inovação por meio da cocriação

12. Nossa organização divulga dados internos (não sigilosos) como estratégia para fomentar a inovação por meio da cocriação (participação de pessoas externas à organização).



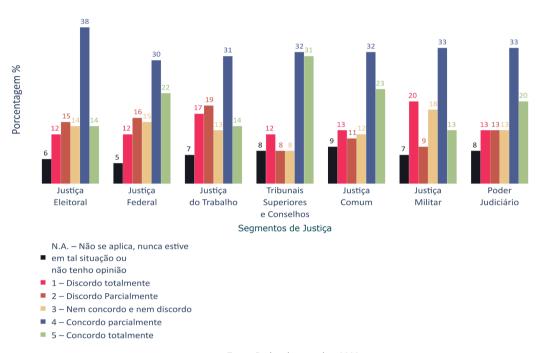
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.2.13 METODOLOGIAS PARA INOVAÇÃO

A adoção de metodologias específicas para a inovação foi identificada por 53% dos participantes do *survey*, embora quase um terço dos respondentes (27%) não concorde que ocorre a utilização de ferramentas e técnicas específicas.

Gráfico 34 – Nosso setor adota metodologias voltadas à inovação, facilitando a geração de ideias, desenvolvimento de inovações, implementação e avaliação

13. Nosso setor adota metodologias voltadas à inovação, facilitando a geração de ideias, desenvolvimento de inovações, implementação e avaliação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Entre as metodologias utilizadas no desenvolvimento das inovações, os(as) entrevistados(as) destacaram a prototipagem, principalmente o uso de simulações que busca compreender o comportamento dos(as) usuários(as) e dos sistemas na operacionalização de uma solução. Destaca-se o segmento da Justiça Eleitoral com experiências mais sistematizadas de simulações.

Nós gostamos de fazer muito piloto, então quando nós fizemos o projeto da biometria, ninguém aqui da tecnologia, entendia de biometria. Então a gente começou a aprender a fazer biometria e aí nós fizemos o cadastramento biométrico dos eleitores, provavelmente você já tem um cadastramento biométrico, isso foi feito lá em 2006, 2007. Nós fizemos o primeiro projeto lá em 2006, 2007, com apenas 60 *kits* de cadastramento biométrico em três cidades do país. [...] Sempre projetos pilotos, projetos pilotos, simulações, muitas simulações, tanto do comportamento eleitor quanto do comportamento do próprio sistema. (Entrevistado(a) 1)

Volte e faça de novo, simples assim. Para, por isso que eu falei, muitos dos projetos são pilotos. Quando não dá certo, a gente analisa, é como eu te falei, para a gente trabalhar com gestão da qualidade. (Entrevistado(a) 24)

O monitoramento dos projetos é um aspecto fundamental para se compreender o alcance das inovações, e os exemplos citados focam em dados estatísticos sobre o impacto da implementação, a exemplo da diminuição do número de ligações após a implantação do *chatbot* e das métricas de atendimento de varas após o início do Balcão Virtual. Os(As) entrevistados(as) pontuam que a mensuração de mudanças depende de tempo, pela própria natureza das atividades do Poder Judiciário.

Aqui eu tenho métricas específicas lá na [número] Vara. Eles(as) já realizaram, desde que a gente implantou o balcão virtual, e isso foi durante a pandemia, mais de 3.500 atendimentos. Só essa vara. Só essa vara. Nos últimos 30 dias, eles(as) realizaram, pelo balcão virtual, mais de 3.500 atendimentos. Só essa vara. Então, diga pra mim se isso não é uma revolução. (Entrevistado(a) 27)

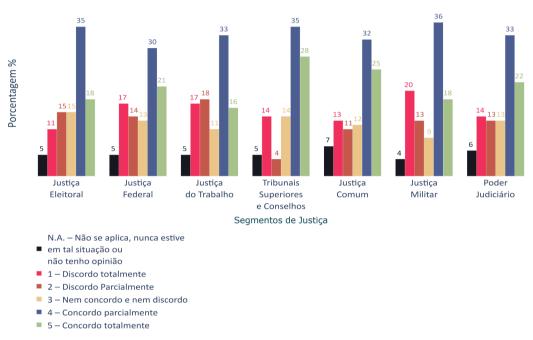
E muitas das coisas que são feitas e testadas no judiciário levam, levam, não, não, você não consegue fazer medição qualitativa em curto prazo, né. Começa porque o tempo do processo, ele é um tempo relativamente longo, seja pela alta demanda, seja pelos prazos e pelos recursos, enfim, tem um conjunto de processos que faz com que, para você sentir necessidade de uma ferramenta, por exemplo, leva um tempo. (Entrevistado(a) 28)

3.2.14 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A preocupação com uma visão estratégica dos desafios e inovações foi apontada por 55% dos respondentes do Poder Judiciário, enquanto, para 27%, isso não ocorre. Nessa questão, o percentual dos que concordam parcialmente é superior ao dos que concordam totalmente, em todos os segmentos de justiça.

Gráfico 35 – Nosso setor possui visão de longo prazo sobre os desafios e as inovações

14. Nosso setor possui uma visão de longo prazo sobre os desafios e as inovações.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

As entrevistas indicaram que uma das barreiras para visão de mais longo prazo é a duração dos mandatos nas instâncias estratégicas de Conselhos Superiores e Tribunais, de dois anos. Mesmo sendo permitida uma recondução ao cargo, a frequente troca na presidência foi apontada como determinante para a descontinuidade de projetos e da própria priorização do tema da inovação na unidade, resultando na perda dos esforços até então empreendidos.

Uma barreira, é a questão de a cada dois anos troca a presidência do tribunal, né? Isso funciona aqui e em qualquer outro tribunal. É um prazo muito curto quando a gente trabalha com alguns assuntos, né? Então isso pode ser uma barreira de entendimento, né? Magistrado que entra, ele tem que entender que algumas coisas têm que continuar, né? Em desenvolvimento, né? Aquilo que foi iniciado tem que continuar. (Entrevistado(a) 18)

Os(As) nossos(as) juízes(as) eleitorais, os juízes(as) que estão nas zonas eleitorais atuais, juízes do primeiro grau [...] ficam geralmente por dois anos. Então essa questão

do tempo também é uma questão importante. Inclusive nós fizemos um encontro virtual, mas foi realizado com esses(as) magistrados(as). E exatamente no ano que seria o ano eleitoral. Então essa guestão foi crucial.

Ah, mas esse ano eu pouco vou conseguir realizar, por ser um ano eleitoral, e no ano que vem eu já estarei saindo. (Entrevistado(a) 14)

Uma barreira que eu identifico para a inovação, talvez seja essa transição de presidência tão curta, porque quando se muda o perfil de um(a) gestor(a), ministro(a), né? A gente já sente o impacto, que pode ser mais estimulador para a inovação, ou pode ser mais conservador e o que possa não estimular a inovação, tá? (Entrevistado(a) 3)

[...] como a gente tem mudança de gestão a cada dois anos, esses projetos podem terem as suas trajetórias alteradas a cada dois anos. E esse também é uma dificuldade que a gente tem, porque projetos que já estavam no caminho, eles podem ter o seu caminho alterado numa seguinte gestão. (Entrevistado(a) 8)

As análises apontam a ausência de critérios para a priorização de projetos de inovação, sendo também identificada a descontinuidade de algumas iniciativas pela falta de interesse da gestão estratégica da unidade. Este cenário, novamente, traz à tona a relevância de se fortalecer uma cultura organizacional voltada para a inovação, envolvendo, portanto, magistrados(as) e servidores(as), de forma que a troca de gestão tenha menor impacto na continuidade de projetos inovadores.

Outro aspecto apontado nas entrevistas e que acaba por se constituir como barreira à inovação são as métricas de desempenho adotadas, consideradas como muito quantitativas e que não mensuram adequadamente as inovações nos tribunais. Alguns participantes indicaram que as metas estabelecidas até promovem aceleração nas formas de se trabalhar e, embora isso possa impactar em alguma medida na celeridade processual, há limite estabelecido pela capacidade humana de processamento, seja de magistrados(as) ou de servidores(as). Dessa forma, as métricas e indicadores não teriam como foco resolver os problemas centrais do Poder Judiciário.

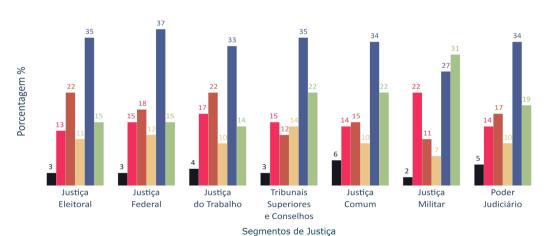
O que me preocupa também em relação a essas melhorias é que muitas vezes as análises de resultados são quantitativas, não existe indicador qualitativo. Um exemplo claro disso são metas, por exemplo. Nós somos cobrados por metas e essas metas são basicamente numéricas, elas não realmente refletem um sucesso de que a atividade do judiciário realmente transformou uma realidade e resolveu um conflito. Às vezes os indicadores são quantitativos. (Entrevistado(a) 28)

3.2.15 FLEXIBILIDADE

A flexibilidade na gestão para adaptar rotinas e procedimentos encontrou concordância entre 53% dos participantes do *survey*, enquanto praticamente um terço discorda dessa visão. A dificuldade de introduzir mudanças também foi percebida por alguns(as) entrevistados(as), que apontaram diferentes causas: (i) a presença de equipes muito antigas que se apegam a práticas há muito sedimentadas; (ii) a perspectiva de se aposentar em breve; e a (iii) cultura do medo; fazendo predominar uma cultura incipiente de valorização da inovação.

Gráfico 36 – As rotinas e procedimentos em nosso setor são rapidamente alteradas para que uma inovação seja adotada

15. As rotinas e procedimentos em nosso setor são rapidamente alteradas para que uma inovação seja adotada.



- N.A. Não se aplica, nunca estive
- em tal situação ou
- não tenho opinião
- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo Parcialmente
- 3 Nem concordo e nem discordo
- 4 Concordo parcialmente
- 5 Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.2.16 OUTROS FATORES

Algumas entrevistas indicaram como barreira a forma de avaliação de desempenho do CNJ, conselhos superiores e dos tribunais, concentrada em sua maior parte em indicadores quantitativos. Dessa forma, o mero cumprimento das metas pode ocorrer sem a incorporação do real significado de inovação. Outro aspecto evidenciado nas falas foi a necessidade de períodos mais longos de adaptação às mudanças para que os resultados possam ser aferidos. Foi relatada a presença de muitos diagnósticos e comissões, mas pouca indicação de como os resultados serão utilizados.

Ou seja, a inovação não é uma inovação que tenta pensar uma outra forma de distribuir justiça. A inovação que a gente vive no Judiciário é uma inovação que tenta pensar uma forma acelerada de fazer o que eu faço. Uma forma acelerada de prosseguir na distribuição de justiça tal qual eu a faço hoje. [...] Como é que eu acelero cada vez mais essa atividade? Fazendo um uso cada vez mais intenso da tecnologia. (Entrevistado(a) 13)

O que a gente observa, ou pelo menos o que eu observo muito no contexto específico da nossa atividade, é que a quantidade de inovações trazidas, sobretudo pela tecnologia, sobretudo pela mudança da forma de fazer, com acesso ao sistema de dados da receita, ao banco de dados do cadastro de automóveis, enfim, todas essas formas de aprender, de fazer diferente, né? Elas exigem um processo de adaptação que não necessariamente é simples, não necessariamente é fácil, né? (Entrevistado(a) 13)

Parece que tudo passa pelo ego das pessoas [...] Precisa fazer uma calibragem do que é a inovação, do que se busca com a inovação, qual é o real significado para a vida das pessoas, do(a) jurisdicionado(a), da pessoa que está lá, do(a) usuário(a) final mesmo. Porque é muito, muito fácil se perder na cor da cadeira, se perder na notícia, no prêmio, na meta cumprida. (Entrevistado(a) 21)

As iniciativas que eu acho que eu ainda não consegui, eu vejo melhoras pelo menos na preocupação de conversar e abrir o debate sobre o assunto, mas eu ainda não vi resultados palpáveis, é no que diz respeito às várias comissões que são criadas. Então, comissão de assédio moral, comissão de prevenção de demanda repetitiva, comissão de gestão de precedentes, comissão de questão indígena... é muito grupo de trabalho e tudo que eu tenho percebido agora é um movimento de coleta de dados, mas o que vai ser feito com essa coleta de dados e esses *insights* do que fazer para melhorar determinado assunto judicial ou questão de gestão, eu não consigo te falar. Às vezes é feito tudo muito quantitativo e não qualitativo, então são feitas muitas reuniões, são coletados muitos dados, mas ainda não deu para perceber uma melhora significativa nos resultados, não, do ponto de vista qualitativo. (Entrevistado(a) 28)

Algumas entrevistas destacaram a falta de alinhamento entre as demandas dos conselhos superiores e da alta gestão dos tribunais com a realidade nas unidades, principalmente nas unidades de primeiro grau, que têm maior dificuldade de implementar inovações. Os contextos locais, na opinião dos(as) entrevistados(as), precisam ser levados em consideração, inclusive com consulta aos(as) usuários(as) e servidores(as) implicados diretamente nas mudanças intencionadas, bem como visitas *in loco* dos membros dos conselhos superiores. Aponta-se como motivo para essa divergência entre formulação e implementação uma comunicação frágil entre a alta cúpula e o corpo de servidores(as). Um exemplo citado foi a ausência de comunicação entre usuários(as) e quem concebe as adaptações de sistemas que, segundo os relatos, mudam rapidamente, sem um tempo de adaptação e sem a necessária comunicação.

Então, a inovação de cima para baixo, sem conversas, sem diálogo e com a necessidade de crescimento exponencial a qualquer custo, prejudica muito, na minha opinião [...] talvez devesse ter um estudo de similaridade. (Entrevistado(a) 19)

A hierarquia pode ser um fator que ajuda em alguns aspectos e outros atrapalha. Ela vai atrapalhar se não existe comunicação entre quem está abstratamente numa comissão em Brasília, mas não se comunica com quem está na ponta de aplicação daquele método para conversar sobre o melhor meio de inovar em um ponto qualquer. (Entrevistado(a) 28)

Eu não vejo as unidades de primeiro grau como unidades de formulação de uma política de inovação ou de medidas de inovação. As unidades de primeiro grau, elas estão, de um modo geral, tão absorvidas pelas suas rotinas e pelas turbulências proporcionadas pela inovação que vem de cima para baixo, eu estou dizendo que agora tem... doravante tem que ser feito da forma X ou da forma Y, que elas mal têm tempo para conceberem ou para pensarem estratégias de inovação nas suas rotinas. (Entrevistado(a) 13)

[...] é de uma grande incapacidade das cúpulas de pensarem contextos locais, contextos regionais, e amalgamar tudo como se fosse a mesma coisa, né? Um bom exemplo para mim está no tratamento das metas, né? Ou na forma como você lida com sistemas classificatórios que foram, que vêm sendo introduzidos no judiciário, produzindo uma espécie de comparação entre unidades judiciárias, como se eu pudesse comparar absolutamente tudo. (Entrevistado(a) 13)

Observa-se, portanto, demanda para o fortalecimento da governança, com a melhoria na articulação e comunicação entre as instâncias estratégicas e decisórias do Poder Judiciário com a ponta do sistema. Os(As) entrevistados(as) apontam, nesse sentido, sugestões para maior alcance e alinhamento entre as perspectivas do CNJ e os contextos locais:

Eu até gostaria que o CNJ, como agregador, vamos dizer assim, acho que não é uma questão dele ficar mandando a justiça como todo, mas sim um agregador de tudo, talvez viessem um pouco mais para cá, mais presencialmente, para poder entender um pouco melhor como a gente funciona, porque normalmente

a gente só recebe documentos, até a própria resolução de aquisições do CNJ. (Entrevistado(a) 2)

Olha, a política de inovação do Judiciário, eu vejo, por exemplo, a atuação do CNJ é forte nisso e fez mudar muita coisa, sim. Mas, às vezes, eu sinto que falta um pouco de diálogo. É tudo muito verticalizado e isso é complexo. (Entrevistado(a) 25)

O que eu percebo em muitas das iniciativas de inovação, seja do CNJ, seja dos tribunais, é que essas inovações geralmente são pensadas de cima para baixo, da cúpula para a base. Existe sim uma certa abertura para ouvir a base, a gente faz reuniões, eles tentam pegar insights com a base para levar essas coisas adiante, mas via de regra elas são pensadas de cima para baixo. (Entrevistado(a) 28)

A discussão deste tópico de antecedentes organizacionais reforça a importância de se fortalecer cultura voltada à inovação em todo o sistema judiciário.

O Quadro 15 apresenta visão sintética dos principais indutores e barreiras à inovação no nível organizacional.

Quadro 15 – Indutores e barreiras no nível organizacional citados nas entrevistas

Aspecto	Temas citados
Indutores à inovação em nível organizacional	Demanda crescente e controle social
	Alinhamento da alta gestão
	Equipes e qualificação de pessoal
	Clima organizacional
	Estratégia de comunicação
	Atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)
	Orçamento
	Parcerias institucionais

Barreiras à Inovação em nível organizacional	Tempos de mandato dos cargos de gestão
	Falta de comunicação de ações entre servidores(as)
	Descontinuidade de projetos
	Corporativismo dos advogados
	Cultura da inovação incipiente
	Divergências sobre o teletrabalho
	Insuficiência de pessoal na área de T.I.
	Recursos humanos
	Métricas de desempenho
	Hierarquia vertical
Barreiras à Inovação em nível organizacional	Decisões Top-Down e capacidade local
	Instâncias de governança
	Legislação
	Orçamento
	Distâncias geográficas (Região Norte)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa, 2023.

3.3 ANTECEDENTES INDIVIDUAIS

Nos antecedentes individuais, o Poder Judiciário alcançou 71,8% dos 45 pontos possíveis, situação muito próxima dos diferentes segmentos. Esse resultado indica que as pessoas participantes da pesquisa não se consideram como barreiras à inovação. A análise por questão permitirá identificar os antecedentes que merecem maior atenção.

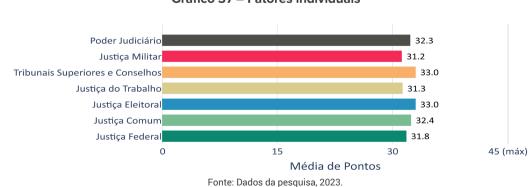


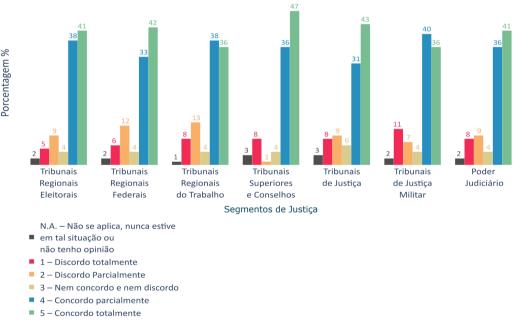
Gráfico 37 - Fatores individuais

3.3.1 AUTONOMIA FUNCIONAL

O resultado geral indica que a maior parte dos respondentes (77%) considera que há ambiente propício para afloramento, desenvolvimento e implementação de inovações. Destaca-se que os percentuais de concordância total superam, na maioria dos segmentos de justiça, a concordância parcial. A única exceção ocorreu na Justiça do Trabalho, que foi também o único segmento no qual a discordância superou um quinto (21%).

Gráfico 38 – Meus colegas diretos possuem autonomia para sugerir, desenvolver e implementar novas ideias

1. Meus colegas diretos possuem autonomia para sugerir, desenvolver e implementar novas ideias.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Entre as barreiras individuais, os(as) entrevistados(as) citaram a hierarquia funcional como uma das dificuldades para a inovação. Outros pontos destacados são: perfil conservador dos gestores, dificuldade de liberação para atividades relacionadas à inovação, hierarquia entre técnicos e magistrados(as) e o fato das profissões ligadas ao Judiciário serem profissões vistas como tradicionais.

E aí, quando eu fui convidado(a), eu participei de um encontro que teve aqui e eu estou rindo porque na hora a gente separou os grupos e eu até brinquei, eu disse assim, poxa, nosso grupo é legal porque não tem magistrado. Não tenho nada contra, mas eu achei que fluiu, porque não tinha aquela coisa da hierarquia, porque querendo ou não, eu sei que a pessoa que está do meu lado é magistrada, não, doutor, a gente se enche de dedos porque a gente é, a nossa formação é essa. (Entrevistado(a) 6)

Então, assim, esse tipo de perfil é o que precisa essas pessoas estarem ocupando os lugares certos, né? Porque se você tiver uma pessoa da alta administração do tribunal que tem um perfil muito conservador e com medo de testar coisas novas, aí já coloca algumas dificuldades. Mas a gente tem experienciado um bom incentivo aqui da alta administração do tribunal para desenvolvimento de inovações. (Entrevistado(a) 27)

As pessoas têm uma relação muito de troca né, o que que eu acho que é indo até um laboratório de inovação? E aí, como é um ambiente hierarquizado, professor, eu vou pedir autorização para o meu chefe para ir até a inovação? Se eu tenho um chefe mais tradicional, que vai achar que eu tô querendo puxar o tapete dele né, ah, você tá indo lá na inovação e agora, em vez de 15 pessoas, a gente pode fazer essa mesma tarefa com 15 pessoas né, então assim, tem esse aspecto que eu acho que é um aspecto ainda predominante, pelo menos na realidade que eu vejo aqui no tribunal, sabe? (Entrevistado(a) 7)

É, nós temos que ver quantos querem realmente inovar, né? Porque é uma profissão tradicional e as pessoas são mais conservadoras. Então, o novo não é confortável, não necessariamente é confortável, porque quando chega algo novo você também tem que passar por um processo de adaptação. (Entrevistado(a) 25)

Quando a gente lança uma coisa muito nova, o Judiciário é muito tradicionalista, ele é muito conservador. Então, o que se espera de um(a) magistrado(a) é que ele conserve o sistema, não que ele mude o sistema. Então, o(a) nosso(a) usuário(a) também, ele(a) fica um pouco chocado(a) quando vê uma coisa muito nova, né? Eu falo isso porque eu, por exemplo, como juiz, a primeira vez que eu falei na audiência que o(a) próprio(a) advogado(a) intimaria a testemunha para mim por WhatsApp, ele(a) falou, isso é um absurdo, como é que é isso, pelo amor de Deus? (Entrevistado(a) 11)

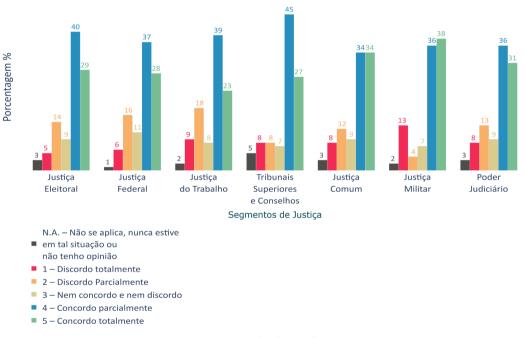
3.3.2 PROATIVIDADE

Nesta temática, também houve elevado percentual de concordância, com 69% no Poder Judiciário. Na maior parte dos segmentos, a concordância parcial foi superior a total, indicando espaço para aprimoramentos.

Destaca-se que, em alguns segmentos, o percentual de discordância ficou em torno de um quinto dos respondentes — Justiça Eleitoral, Justiça Federal, Justiça Comum —, tendo alcançado 27% na Justiça do Trabalho, o que revela a dificuldade em atuar com a inovação.

Gráfico 39 – Meus colegas diretos possuem a capacidade de propagar novas ideias e não hesitam em criar novas abordagens

2. Meus colegas diretos possuem a capacidade de propagar novas ideias e não hesitam em criar novas abordagens em processos e serviços, buscando criar consensos na equipe.



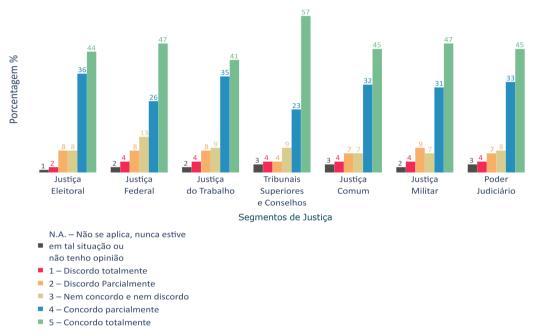
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.3.3 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E CRIATIVIDADE

No Poder Judiciário, 78% dos participantes concordam que seus colegas possuem conhecimentos e habilidades para desenvolver soluções inovadoras para os problemas setoriais. Em todos os segmentos de justiça, o percentual de concordância total supera o parcial.

Gráfico 40 – Os conhecimentos e habilidades que meus colegas possuem são essenciais para a geração de novas ideias e soluções

3. Os conhecimentos e habilidades que meus colegas possuem são essenciais para a geração de novas ideias e soluções para os problemas que encontramos no setor.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Os(As) entrevistados(as) têm percepção voltada para a importância dos conhecimentos de seus colegas de trabalho. Nesse sentido, reforçam que, considerando as limitações orçamentárias para treinamentos e para realizar concursos públicos, reconhecer a mão de obra altamente qualificada é fator fundamental para o bom andamento das inovações no Poder Judiciário.

Por quê? Para você treinar um(a) servidor(a) nesta área de licitações e contratos demora muito tempo, porque é um tema muito difícil, é um tema muito visado pelos tribunais de contas, pelos noticiários. Então, é muito difícil. Então, a gente tem conseguido manter os servidores(as) com funções de confiança, que seria uma bonificação em termos de salário, e em termos de inovação, o teletrabalho tem ajudado a gente, porque isso é um benefício. (Entrevistado(a) 8)

Acho que a gestão dessa mão de obra é fundamental, porque é a mão de obra que nós temos, então nós temos limitações orçamentais, limitações de con-

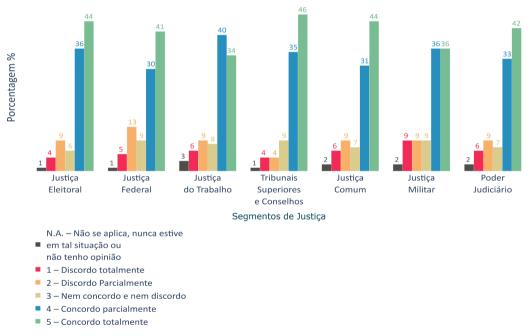
curso público, então não tem como fugir, não é igual lugar no meio privado que a gente pode dispensar uma turma e admitir outra então nós temos esse engessamento, ingestão de pessoas, né? Mas são servidores(as) altamente qualificados e que dependem de treinamento. (Entrevistado(a) 11)

3.3.4 COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO

Há elevado percentual de motivação no Poder Judiciário (75%), cenário que se repete em todos os segmentos. A discordância ficou abaixo de 20% em todos os segmentos.

Gráfico 41 – Meus colegas diretos são motivados e comprometidos com o alcance de objetivos

4. Meus colegas diretos são motivados e comprometidos com o alcance dos objetivos do meu setor.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Entre os fatores percebidos como indutores, um dos pontos destacados é a satisfação dos servidores(as) com o teletrabalho. Os(As) entrevistados(as) destacam que a modalidade aumenta a produtividade e sua expansão configura-se como indutor para inovação no âmbito individual.

Nós fizemos uma pesquisa, inclusive, de qualidade do clima, para saber como essas pessoas estavam, por conta das reuniões serem telepresenciais, os cursos telepresenciais, as audiências em formato telepresencial, e nós tivemos um nível de satisfação jamais visto na história do tribunal. Nós tivemos aí uma média de 90% de servidores(as) altamente felizes com o novo formato [...] mas tivemos ganhos em produtividade, nós fizemos um levantamento estatístico de como era a produtividade pré-pandemia, pandemia e pós-pandemia agora nesse período, e nós vimos que os números pandemia e pós-pandemia são bem maiores do que o período pré-pandemia, justamente porque nós conseguimos aliar trabalho e qualidade de vida. Uma pessoa feliz, ela vai produzir, e vai produzir mais. (Entrevistado(a) 29)

E em termos de inovação, o teletrabalho tem ajudado a gente, porque isso é um benefício. Então, assim, a gente brigou muito para que os servidores(as) permanecessem em teletrabalho para que eles possam ficar mais tempo nessa área. E isso é como se fosse uma premiação para que ele fique na nossa área. Substituir até algumas funções, que ele deixa de ter alguns gastos, de locomoção. Então, assim, o teletrabalho ajudou muito a gente. [...] Então, alterou a resolução, a gente ficou 100% em casa, e a partir de então, alguns gestores perceberam que dá para fazer o teletrabalho que eu... Acabava que a gente produzia mais. O servidor não tinha hora, não tinha horário. Então, o negócio saiu muito mais do que presencial. A gente via que ele tinha mais qualidade de vida, a produtividade aumentou. (Entrevistado(a) 8)

A flexibilidade de horário e a compatibilidade do trabalho com a rotina pessoal foram os principais fatores citados para a identificação com o teletrabalho. Mas o tema também foi mencionado como sendo um potencial barreira para a inovação em nível individual, pois parte dos(as) entrevistados(as) relatou insatisfação com o estabelecimento de percentuais mínimos de trabalho presencial. Não há, entretanto, um consenso, pois alguns participantes reconhecem a necessidade do trabalho presencial para o ordenamento das atividades e a produtividade de parte dos servidores(as).

É o simples fato, por exemplo, de terem estabelecido percentuais mais rígidos de teletrabalho de presencial. Nossa, foi uma dificuldade imensa fazer um trabalho de convencimento com servidores(as). Assim, tudo é mais complicado, mas eu acho que a questão da cultura institucional de ninguém querer mexer naquilo que já está estabelecido é uma barreira, sabe? Uma dificuldade muito grande. (Entrevistado(a) 28)

Pois é, eu tava pensando nisso agora, a gente tá vivendo um momento tão curioso que é o Tribunal [nome do tribunal], em 2012, foi o primeiro órgão do Poder Judiciário Brasileiro e da administração pública a implementar o teletrabalho. A gente implementou em 2012, antes da pandemia. E aí veio o que todos nós conhecemos, pandemia etc. e tal. Hoje eu tô com 100% dos meus servidores(as) aqui no prédio, ninguém mais pode trabalhar à distância. O que é uma coisa que tá difícil da gente... E aí o CNJ baixa uma política preocupado, legitimamente, com que os(as) magistrados(as) estejam lá no fórum para fazer as suas partes, né? (Entrevistado(a) 7)

Às vezes a gente vê que o teletrabalho, ele ainda tem muitos desafios a serem vencidos, a questão da produtividade, ela é importante, mas às vezes a gente vê teletrabalhadores que tem uma boa produtividade, mas que ao mesmo tempo por estarem longe das suas unidades físicas, né, acabam onerando a equipe que fica no presencial." (Entrevistado(a) 14)

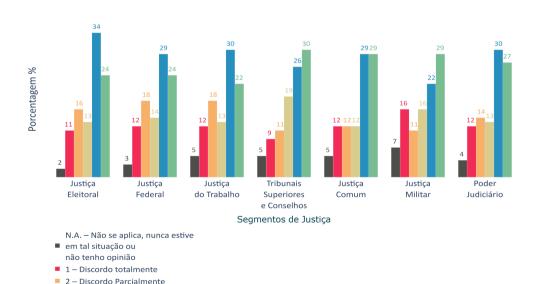
3.3.5 CONDIÇÕES PROFISSIONAIS

3 – Nem concordo e nem discordo
4 – Concordo parcialmente
5 – Concordo totalmente

Dos participantes do *survey*, 57% concordaram que as condições profissionais relacionadas com estabilidade, mobilidade e flexibilidade são importantes para incentivar a inovação. Por outro lado, o percentual de discordância também é relativamente elevado no Poder Judiciário (26%), atingindo o pico na Justiça do Trabalho com 30%. O percentual de indiferença alcançou 14% no Poder Judiciário, com o valor máximo nos Tribunais Superiores e Conselhos, com 19%.

Gráfico 42 – A estabilidade, mobilidade e flexibilidade incentivam a busca pela inovação

5. A estabilidade, mobilidade e flexibilidade no setor em que atuo incentivam a busca pela inovação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Ainda entre as barreiras, destacam-se dois temas relacionados a condições profissionais: dimensionamento de atividades e ausência de incentivos de participação em projetos de inovação. Sobre o dimensionamento das atividades, o relato é o de que muitas atividades estão sendo conduzidas simultaneamente, sem forte articulação em nível estratégico, e o quadro de pessoal é pouco compatível com as demandas. Quanto à ausência de incentivo, as principais alegações são sobre a falta de uma política clara de incentivos à inovação que seja capaz de equalizar as horas dedicadas à atividade com as atividades já existentes, além de compensações que estimulem a participação, seja por meio de incentivos financeiros, reconhecimentos ou cursos de capacitação.

Porque tem muita gente que não tá ali pela questão do dinheiro nem nada, mas assim, ser reconhecido como uma pessoa que entrega valor, que é diferente e tal, isso é algo muito importante. E eu não sei exatamente se o CNJ ou quem tá cuidando desse assunto lá no CNJ tem essa percepção, sabe? É, não sei, talvez tenha até, não sei, mas eu acho que falta a gente ter uma política clara de incentivo à inovação, esse é o ponto. Quem estiver envolvido em um projeto de inovação tem a salvaguarda do CNJ de que ele pode ter horas de trabalho, né, específicas lá para isso. (Entrevistado(a) 7)

Então, no plano individual, eu acho que a gente tem motivações internas, né? Fatores que são da própria pessoa, mas ele precisa enxergar que aquela instituição tem um reconhecimento pelo trabalho dele. E esse reconhecimento passa por uma dimensão de respeito, de valorização, né? De mostrar para todo mundo ali como é que isso poderia acontecer. Então, assim, eu acho que, é, hoje eu não enxergo isso, acho que a gente tá vivendo um momento muito ruim, muito ruim, que sobrecarga as possibilidades, né? (Entrevistado(a) 7)

Agora, o que eu acho que pode ser um limitador em relação a isso? A gente não ter, talvez, mecanismos que permitam essas pessoas às vezes receberem um estímulo ou financeiro, ou às vezes em termos de horas de trabalho, algum benefício institucional. Algum reconhecimento. Algum reconhecimento. Pode ser, por exemplo, uma formação, uma capacitação. (Entrevistado(a) 5)

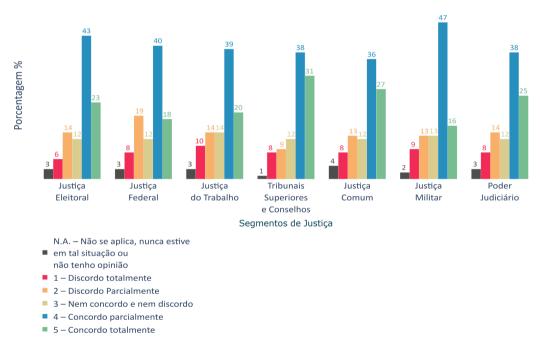
O tempo é a barreira, a turma é qualificada. Eu acho que com as limitações do serviço público se reconhece, há estímulo, mas essa parte de tempo realmente é sufocada pela demanda de serviço. (Entrevistado(a) 26)

3.3.6 ACEITAÇÃO DA INOVAÇÃO

A inovação é vista positivamente por 63% do Poder Judiciário, embora a maior parte dos respondentes tenha optado por uma concordância parcial, o que se verifica em todos os segmentos de Justiça.

Gráfico 43 – Meus colegas diretos ficam entusiasmados com as mudanças provocadas pelas inovações

6. Meus colegas diretos ficam entusiasmados com as mudanças provocadas pelas inovações.



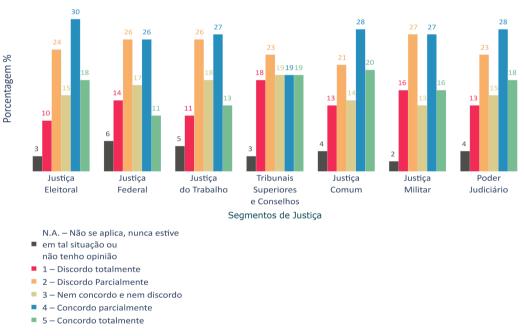
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.3.7 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Embora 42% do Poder Judiciário concorde que o maior número de pessoas na organização esteja relacionado com a facilidade de se desenvolverem inovações, tal afirmativa foi contestada por 38%, além de 16% de indiferença.

Gráfico 44 – Quanto maior o número de pessoas no setor, maior a facilidade para se desenvolver e implementar uma inovação.

7. Quanto maior o número de pessoas no setor, maior a facilidade para se desenvolver e implementar uma inovação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

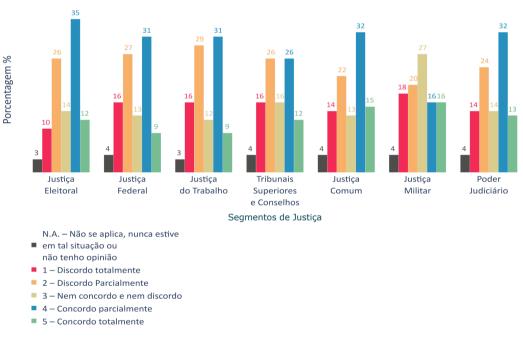
3.3.8 RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO

No Poder Judiciário, 45% dos respondentes (concordância total e parcial) consideraram que não há apego às rotinas do setor e, portanto, estão abertos à introdução de novos processos e serviços. Do outro lado, 38% discordam dessa visão, o que indica haver resistência à inovação.

Em alguns segmentos de justiça, a resistência à mudança é maior do que a aceitação, como na Justiça Federal (43% a 40%), na Justiça do Trabalho (45% a 40%), nos Tribunais Superiores e Conselhos (42% a 38%) e na Justiça Militar (38% a 32%). Por outro lado, há maior aceitação da inovação na Justiça Eleitoral (47% a 36%) e na Justiça Comum (47% a 36%).

Gráfico 45 – Meus colegas não se apegam à rotina do setor e, dessa forma, não se opõem às mudanças nos processos e serviços

8. Meus colegas não se apegam à rotina do setor e, dessa forma, não se opõem às mudanças nos processos e serviços.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Três elementos que guardam relação entre si foram citados como barreiras à inovação: resistência individual à mudança, falta de conhecimentos e habilidades com a tecnologia e necessidade de capacitação no tema da inovação. Sobre a resistência à inovação, os(as) entrevistados(as) explicitaram alguns elementos: resistência às mudanças de fluxos e formas de organização do trabalho, distanciamento do tema para alguns(as) servidores(as) porque consideram que não se trata da área do Direito e resistência à virtualização do trabalho.

E, assim, quando a gente foi fazer esse fluxo, a gente notou que algumas pessoas não gostam de mudar o fluxo. Não aceitam essa mudança. Então, assim, sempre tem uma resistência. Então, para inovar, por ser uma mudança, ela sempre vai encontrar resistência. Mas aí, eu acredito que você tenha que ir aos pouquinhos, ir conquistando, conquistando, conquistando, até que a pessoa se conscientize que aquilo vai ser bom. (Entrevistado(a) 6)

E já foi um complicador, porque no início as pessoas eram refratárias, muitas delas eram refratárias ao processo eletrônico, porque não trabalhavam com computador, trabalhavam com processo físico, entendeu? Então foi um complicador que hoje não existe mais, porque a gente não tem mais processo físico aqui, então todo mundo trabalha com processo eletrônico. (Entrevistado(a) 9)

Traz aquela essência do ser humano, que o ser humano, quando está naquela zona de conforto, ainda que esteja ruim, ele não quer mudar, e eu estou trabalhando ali, então a gente gera uma certa resistência, assim como aconteceu com o próprio processo virtual. A resistência foi muito grande em relação a colegas, que não, eu quero que fique físico, boicotando às vezes a digitalização, que poderia ter sido feita em um âmbito maior. (Entrevistado(a) 15)

Eles brincam comigo, eles falam assim, já vem você com essa ideia de laboratório, isso lá é coisa do direito? Mas, às vezes, eles brincam, né? Pare com esse trem de laboratório, para que serve isso? (Entrevistado(a) 25)

Parte da resistência às mudanças em nível individual foi apontada como decorrência da falta de conhecimentos e habilidades com sistemas informatizados, e parte dessa dificuldade é associada ao tempo de instituição de parte dos servidores(as) e a proximidade da aposentadoria.

Tenho unidades judiciárias, por exemplo, nas quais eu tenho alguns servidores(as) relativamente idosos, que o manejo da tecnologia é absolutamente rejeitado por essas pessoas. [...] São escanteadas e são tratadas como um problema que o tempo resolverá porque serão expelidas pela jubilação. Só que, enquanto isso, eu estou duplicando o trabalho para os(as) servidores(as) mais novos, que têm que trabalhar por si e pelo resistente mais idoso à inovação. (Entrevistado(a) 13)

O problema que eu vejo aqui apenas essa cultura mesmo, que servidores(as) mais antigos, né, que não querem muito sair da caixinha, né, fazer de forma diferente, isso é o único dificultado que eu vejo é esse. (Entrevistado(a) 12)

Por fim, a necessidade de capacitação também é apontada como uma barreira individual, principalmente pela diversidade de formações que as equipes apresentam.

Na área administrativa, não. Você tem tudo, cara. Você tem dentista e o cara entra para trabalhar em estratégia. Nada contra lá, serviços sociais, tal, mas o cara está trabalhando com *management*, com gestão, ele não sabe. Ele não manja

daquilo, ele não teve uma experiência com aquilo. E aí, então, essa ausência de experiência, né, aliado à tranquilidade que ele tem, fala, beleza, né? E não quero dizer com isso que as pessoas aqui não estão interessadas, ao contrário, tem muita gente que entra de outras áreas e querem aprender e fazem os cursos, mas isso não acontece com a maior parte das pessoas. (Entrevistado(a) 4)

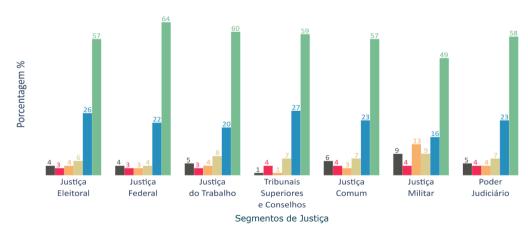
Então, eu acho que incluir as pessoas todas nos processos de inovação, algumas lideranças, algumas pessoas específicas, e capacitá-las, me parece que isso talvez seja o mais importante. E a capacitação vai variar muito, dependendo do que você queira, dependendo do que você esteja trabalhando aí. Agora, essa escuta ativa, verdadeira, ela é essencial para que a gente possa construir junto com as pessoas esse processo de inovação. (Entrevistado(a) 10)

3.3.9 RECONHECIMENTO

Há importante apoio à necessidade de reconhecimento das inovações geradas pelos(as) colaboradores(as) (81%), cenário que se repete em todos os segmentos.

Gráfico 46 – O reconhecimento público (pelo superior ou pela organização) da importância das inovações geradas por meus colegas é importante para estimular novas ideias

9. O reconhecimento público (pelo superior ou pela organização) da importância das inovações geradas por meus colegas é importante para estimular novas ideias.



- N.A. Não se aplica, nunca estive
- em tal situação ou não tenho opinião
- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo Parcialmente
- 3 Nem concordo e nem discordo
- 4 Concordo parcialmente
- 5 Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Quanto aos fatores indutores da inovação em nível individual, um dos(as) entrevistados(as) salientou o uso estratégico de gratificações e cargos de gestão para a permanência em funções administrativas.

Então, assim, a gente realmente é difícil segurar as pessoas nessa área administrativa por conta disso. E aí, algumas administrações têm incentivado a permanência das pessoas aqui, e aí tem as questões de funções, de confiança, função comissionada, que realmente têm ampliado nesta área administrativa, porque a alta administração tem entendido que a área administrativa, realmente, ela está em todo lugar. (Entrevistado(a) 8)

A estratégia de se fazer uso de gratificações e cargos de gestão não é de fácil implementação, pois são de difícil obtenção.

O quadro 16 resume os principais temas citados como indutores e barreiras no nível individual.

Quadro 16 – Temas citados na abordagem sobre indutores barreiras à Inovação em nível individual

Aspecto	Temas citados
Indutores à inovação em nível individual	Satisfação com o teletrabalho
	Função técnico-administrativa
	Gratificações
	Formação na área de tecnologia da informação
Barreiras à inovação em nível individual	Insatisfação com a diminuição do teletrabalho
	Resistência individual à mudança
	Necessidade de capacitação no tema
	Conhecimentos e habilidades com tecnologia
	Dimensionamento de atividades
	Ausência de incentivos de participação em projetos de inovação
	Hierarquia funcional (posição hierárquica)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa, 2023

3.4 CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO

O último antecedente aborda as características da própria inovação, que alcançou 87,6% dos 30 pontos possíveis, situação muito similar nos diferentes segmentos.

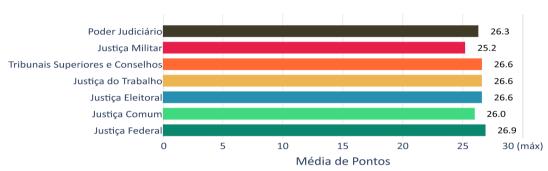


Gráfico 47 - Características da inovação

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

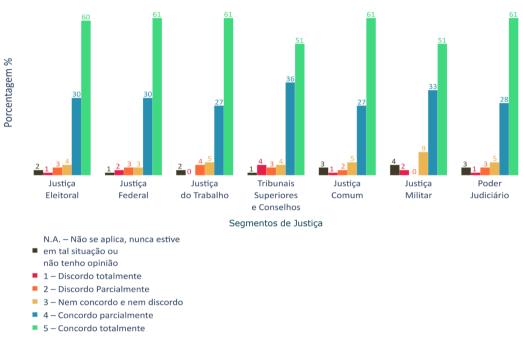
Nesta seção, serão inicialmente apresentados os resultados obtidos para cada afirmativa e, ao final, será feita uma análise do conjunto das entrevistas relacionadas com as temáticas aqui tratadas.

3.4.1 FACILIDADE NO USO DA INOVAÇÃO

A facilidade no uso da inovação encontrou apoio em 89% dos respondentes, com elevada incidência de concordância total. Esse resultado indica que os(as) participantes estão atentos às características da inovação e os impactos que sua adoção pode ocasionar na rotina profissional.

Gráfico 48 – A facilidade no desenvolvimento, implementação e uso de uma inovação é fundamental na decisão de adotá-la

1. A facilidade no desenvolvimento, implementação e uso de uma inovação é fundamental na decisão de adotá-la.



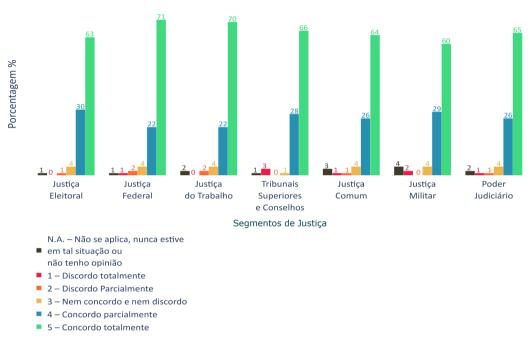
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.4.2 VANTAGEM RELATIVA

Para 91%, a vantagem que uma inovação proporciona em relação às práticas atuais contribui com a decisão de implementação. Trata-se, portanto, de um indicativo que reforça a necessidade de um bom canal de comunicação para que as vantagens buscadas sejam efetivamente informadas aos(as) potenciais usuários(as) das inovações.

Gráfico 49 – A vantagem que uma inovação proporciona em relação ao método/serviço anterior contribui com a decisão de implementá-la

2. A vantagem que uma inovação proporciona em relação ao método/serviço anterior contribui com a decisão de implementá-la.



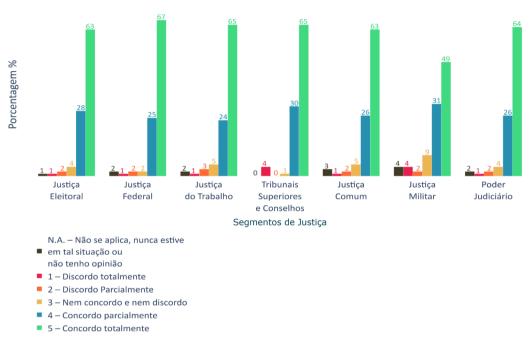
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.4.3 **COMPATIBILIDADE**

Com 90% de concordância, verificou-se que a compatibilidade da inovação com a cultura organizacional e as necessidades dos setores facilita sua implementação. Esta questão revela a importância de se aprofundarem estudos sobre a cultura organizacional, bem como sobre a necessidade de se conhecer de forma adequada os problemas organizacionais, de forma que as soluções estejam alinhadas com as dinâmicas organizacionais ou que se considere a necessidade de adaptação ou mudanças nas próprias práticas organizacionais.

Gráfico 50 – A compatibilidade da inovação com a cultura organizacional e as necessidades dos setores facilita sua implementação

3. A compatibilidade da inovação com a cultura organizacional e as necessidades dos setores facilita sua implementação.



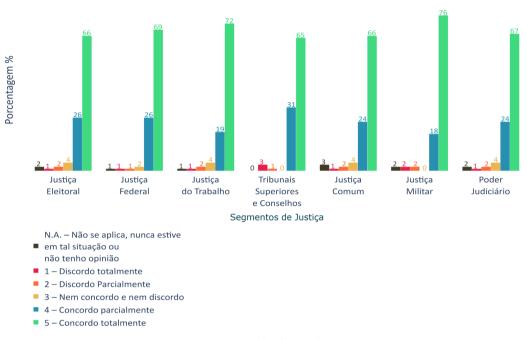
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.4.4 POSSIBILIDADE DE TESTE

A possibilidade de se testar inovação foi apontada por 91% dos respondentes como uma etapa importante e prévia à sua implementação. Ao aumentar as chances de se conhecerem as funcionalidades, as novas características de um novo processo, serviço ou produto pode contribuir para reduzir resistências à sua adoção.

Gráfico 51 – A possibilidade de se testar uma inovação aumenta a possibilidade de implementá-la

4. A possibilidade de se testar uma inovação aumenta a possibilidade de implementá-la.



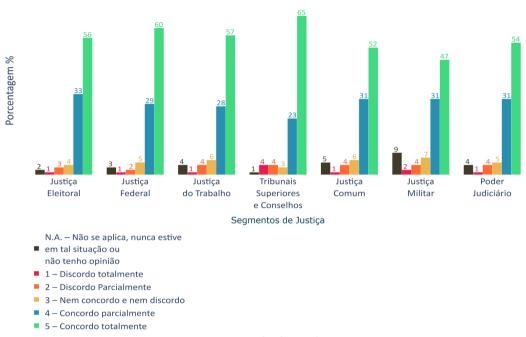
Fonte: Dados da pesquisa, 2023

3.4.5 RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO

Com 85% de concordância no Poder Judiciário, a questão dos custos parece impactar a decisão de implementação de uma inovação. Em um contexto de restrição orçamentária e de pessoal, mencionado por parte dos(as) entrevistados(as), a análise de custo-benefício torna-se primordial para a definição das soluções inovadoras a serem desenvolvidas.

Gráfico 52 – Custos elevados de desenvolvimento e/ou implantação de uma inovação dificultam sua adoção

5. Custos elevados de desenvolvimento e/ou implantação de uma inovação dificultam sua adoção.



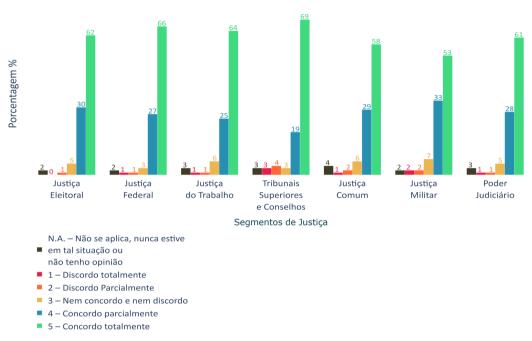
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.4.6 SUSTENTABILIDADE DA INOVAÇÃO

Com 89% de concordância, o resultado indica que há uma preocupação com a sustentabilidade de uma inovação, ou seja, a possibilidade de se mantê-la funcional — ajustes e atualizações, por exemplo —, para sua adoção. Isso implica a necessidade de se considerar um fluxo regular de recursos financeiros, bem como alocação de pessoal e equipamentos.

Gráfico 53 – A possibilidade de manter uma inovação em operação aumenta a possibilidade de implementá-la

6. A possibilidade de manter uma inovação em operação aumenta a possibilidade de implementá-la.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

3.5 TIPOS DE INOVAÇÃO: INDUTORES E BARREIRAS

Os(As) entrevistados(as) foram convidados a responder sobre as principais inovações que eles identificavam no Poder Judiciário brasileiro como um todo. Os exemplos citados permitiram elaborar um repertório de iniciativas e identificar dois grandes grupos de inovações em função do atendimento às necessidades da área-meio ou da área finalística, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Focos da Inovação do Poder Judiciário: área-meio x área finalística



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa, 2023.

As inovações da área meio são aquelas orientadas para a melhoria dos procedimentos administrativos e de gestão nos tribunais e órgãos superiores, sendo as mais citadas: Processo Judicial Eletrônico (PJe); Sistema Eletrônico de Informações (SEI); e uso de ferramentas baseadas em inteligência artificial.

Por sua vez, as inovações na área finalística são voltadas para a melhoria no atendimento ao jurisdicionado e foram subdivididas em três agrupamentos:

- Acesso e/ou atendimento virtual: Balcão Virtual, sessões híbridas, programas de inclusão social, Núcleo de Justiça 4.0;
- Acesso e/ou atendimento físico: Justiça Itinerante (Região Norte), remanejamento de varas visando à eficiência dos procedimentos;
- Inovação Social: formação de comissões com participação feminina; medidas de combate e enfrentamento ao assédio e à discriminação.

Além das inovações de âmbito nacional, os(as) entrevistados(as) destacaram aquelas implementadas em seus próprios tribunais ou órgãos superiores, sendo possível identificar um repertório mais amplo. Os exemplos foram categorizados conforme a primeira coluna do Quadro 17.

Quadro 17 – Categorização das inovações dos tribunais e órgãos superiores

Categoria da Inovação	Exemplos citados
Atendimento/ Comunicação com o (a) usuário(a)	Audiências telepresenciais (Entrevistado(a) 4)
	Intimação por WhatsApp (Entrevistado(a) 5)
	Gabinete virtual (Entrevistado(a) 14)
	Central de documento virtual (eleitoral) (Entrevistado(a) 15)
	Projeto de IA supervisionados (Entrevistado(a) 7)
Intolicância Artificial (IA)	Validação ético-jurídica dos modelos de IA (Entrevistado(a) 5)
Inteligência Artificial (IA)	Melhoria de algoritmos (Entrevistado(a) 7)
	Chat boot com linguagem simplificada (Entrevistado(a) 29)
	Robô de migração de processos (Entrevistado(a) 6)
Automação	Robô substituindo atividades rotineiras (Entrevistado(a) 6)
	Robôs de Consulta de Endereços (Entrevistado(a) 20)
Trabalho remoto	Núcleo de produtividade remoto (Entrevistado(a) 10)
	Métricas de gestão por resultados. (Entrevistado(a) 3)
Estratágia/Tamada da dagiaão	Construção do Datajud (Entrevistado(a) 3)
Estratégia/Tomada de decisão	Ferramentas de BI (Entrevistado(a) 5)
	Uso de OKR (Entrevistado(a) 7)
	Projeto para elaboração Termos de referência (Entrevistado(a) 8)
Sistemas	Sistemas eleitorais. (Entrevistado(a) 1)
	User experience (Entrevistado(a) 7)
	Núcleo de provas digitais (Entrevistado(a) 3)
	Centrais unificadas de processamento (Entrevistado(a) 5)
Processos (área meio)	Atas de correição dinâmicas (Entrevistado(a) 4)
	Tramitação ágil (Entrevistado(a) 9)
	E-Proc (Entrevistado(a) 9)
	Visual Law em atas de correção (Entrevistado(a) 29)

Categoria da Inovação	Exemplos citados
Estruturas de inovação	Coworking (Entrevistado(a) 2)
	Aceleradora de startups (Entrevistado(a) 4)
	Incubadora de soluções tecnológicas (Entrevistado(a) 5)
	Conselho de gestão participativa. (Entrevistado(a) 5)
Gestão Participativa / Gestão de pes-	Mapeamento de competências (Entrevistado(a) 10)
soas	Desenvolvimento de forma colaborativa (Entrevistado(a) 12)
	Monitor do trabalho decente (Entrevistado(a) 4)
Sustentabilidade	Descarte ecológico das urnas (Entrevistado(a) 1)
	Projeto na área de energias renováveis (Entrevistado(a) 11)
Inovação Social / Comunicação inclusiva	Lideranças femininas (Entrevistado(a) 10)
	Contra a violência doméstica (Entrevistado(a) 25)
	Reeducandos (Entrevistado(a) 25)
	Inserção de Nome social em sistema (Entrevistado(a) 26)
	Projeto contra violência doméstica com trabalho com os agressores (Entrevistado(a) 15)
	Vara para acesso em linguagem em libras (Entrevistado(a) 4)
	Vara digital para pessoas em situação de rua (Entrevistado(a) 26)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa, 2023.

Percebe-se, portanto, diversidade de categorias de inovação que, em sua maioria, são orientadas para melhorias nas práticas atuais dos tribunais e órgãos superiores, em busca de uma gestão mais eficiente e eficaz. Por outro lado, são inovações adaptativas, com o intuito de fazer que os Tribunais ou Conselhos se adaptem como um todo às necessidades de uma sociedade em constante mudança.

Ressalta-se que detalhamento maior sobre as inovações pode ser encontrado nos Apêndices 3 e 4, incluindo falas ilustrativas dos(as) entrevistados(as).

Outro aspecto explorado nas entrevistas foi sobre a relação entre os tipos de iniciativas e sua atuação como indutores ou barreiras à inovação, cujo resumo é apresentado no Quadro 18.

Quadro 18 - Tipo de inovação e sua atuação como indutor ou barreira

Aspecto	Tipos de inovação
Indutores à Inovação	Inovações em processo administrativo
	Inovações no atendimento ao usuário
	Inovações social
Barreiras à Inovação	Inovações tecnológicas
	Padronização nacional

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa, 2023.

As inovações em processos administrativos foram as mais mencionadas nas entrevistas, em especial aquelas que envolvem o atendimento ao usuário, como ilustram as falas a seguir.

A gente tem inovação em processos de trabalho, a gente senta constantemente para cortar algumas arestas, porque a gente tem, num processo de contratação, a gente tem várias áreas envolvidas, a partir do usuário, do demandante ali, e aí passa por diversas unidades, nós temos aqui o socioambiental, que tem várias inovações em termos de especificação de materiais de serviço, inclusão social. (Entrevistado(a) 8)

Eu acho que sim, essas inovações em gestão, por incrível que pareça, são mais fáceis de a gente conduzir, porque se você está tratando lá com um órgão competente e é uma questão apenas de repensar o serviço, a gente tem mais flexibilidade para fazer. (Entrevistado(a) 5)

Quando você inova em um processo, você pode inovar na sua unidade. Então é sempre muito mais fácil. Porque cada vara judicial eu considero como uma unidade, né? Então, assim, se eu quero inovar a forma que a minha ideia vai atender o público, por exemplo, desde que não seja nenhum absurdo, eu inovo tranquilamente e ninguém vai se incomodar comigo, entendeu? (Entrevistado(a) 25)

De processo existe um interesse geral para que aconteça. Acho que aí é unânime, juízes e outros atores/atrizes. (Entrevistado(a) 28)

As inovações em processos de atendimento ao usuário também envolvem inovação tecnológica, como se observa na seguinte fala: "Olha, eu acho que a gente já falou um pouco hoje com exemplos concretos disso, né? A gente tem visto muitas inovações tecnológicas, né? A característica do atendimento ao público facilita o desenvolvimento dessas inovações" (Entrevistado(a) 27).

Foram citadas, ainda, inovações na pauta de formação política e atuação social dos tribunais, principalmente em causas relacionadas à representação feminina, combate

ao assédio, combate à discriminação e trabalho com grupos vulneráveis no acesso à justiça. Os trechos a seguir ilustram essa temática, que também é aprofundada no Box 4.

E foi nesse sentido que eu percebi [...] o quanto a mudança de mentalidade, ela veio sendo construída. Porque hoje você vê o trabalho das escolas judiciárias como um trabalho absolutamente fortalecido, que ninguém questiona dentro do tribunal, né. [...] Ah, mas isso não é área de atuação do judiciário, né. Ah, a gente tá aqui pra fazer eleição, por que a gente vai ficar se preocupando com formação política de crianças e adolescentes? Então, houve uma mudança muito grande nessa mentalidade, nesses campos de atuação. (Entrevistado(a) 14)

Aqui no nosso tribunal, tem alguns projetos inovadores na área de violência doméstica que viraram referência. A própria central de processamento eletrônico que eu te falei virou referência. (Entrevistado(a) 25)

Com relação às barreiras à inovação, destaca-se que as que envolvem tecnologia da informação são mais complexas de se implementar, principalmente por limitações no tamanho da equipe, na complexidade da atividade e na ausência de profissionais com perfis em áreas específicas. Entretanto, parte dos(as) entrevistados(as) identificou que suas unidades têm vocação para a inovação tecnológica e, portanto, apresentam facilidade maior para implementar soluções desse tipo.

Ora, por incrível que pareça, essas coisas materiais que exigem investimento de recursos financeiros, fazer alguma coisa, gerar um produto, é bem mais difícil que eu perceba, porque aí tem restrição de equipe mesmo, porque não adianta você ter voluntários, porque você tem que ter gente com capacidade técnica de fazer aquilo. E capacidade técnica de desenvolver *softwares* significa você ter... *Software* é uma arte, né? Sobretudo. Exige experiência. Tem uma ciência, evidentemente, envolvida, mas exige uma experiência muito longa no desenvolvimento de *software* para você conseguir desenvolver bem. Então, não é algo que você dá um curso para a pessoa sair desenvolvendo. (Entrevistado(a) 5)

Aí tu imagina em processos, em informática, em mexer em rotina de trabalho. Os dois são complicados, mas eu acho que se a gente trabalhar bem a informação, fazer chegar às pessoas o que está sendo feito, por que está sendo feito e quais os benefícios que elas vão ter com isso, eu acho que é bem mais fácil de trabalhar com essas situações. (Entrevistado(a) 9)

A gente tem outros tipos de inovações no que diz respeito ao funcionamento do próprio processo eletrônico, né, mas que pela característica dela já é uma inovação um pouco mais custosa, né, assim, mais trabalhosa de desenvolver, mais pulverizada também, né. (Entrevistado(a) 27)

Eu diria que aqui na nossa cultura a inovação tecnológica é a mais induzida e a mais comum. (Entrevistado(a) 25)

As entrevistas indicaram, ainda, que há percepção de falta de padronização nos processos implementados pelos tribunais, mesmo quando se referem a uma mesma legislação. A legislação, inclusive, volta a aparecer como uma barreira, pois restringe as opções disponíveis para inovar. Nesse contexto, foi destacado o papel do CNJ e dos tribunais superiores na coordenação das ações e na padronização de processos, buscando, com isso, superar a fragmentação da atuação das unidades. Por outro lado, os participantes da pesquisa indicaram que as normativas deveriam considerar as particularidades de cada região, estado, segmentos de justiça e suas unidades. As seguintes falas buscam ilustrar esse cenário:

Eu percebo que tem talvez uma grande importância na organização do Poder Judiciário como um todo é a inovação de processo de trabalho. Antes do CNJ, antes de 2004, nós éramos 90 ilhas, 90 tribunais, 90 alguma coisa, 90 ilhas. A gente está mais próximo, mas ainda é meio ilha. Por quê? Porque não dá para a gente imaginar, por exemplo, que um processo de execução fiscal que é regrado pela lei 6000 e não sei o quê rode no estado do Ceará de uma forma, no Piauí de outra forma, no Rio Grande do Sul de outra forma, se há a mesma lei formalmente que rege aquele processo judicial e aquele processo de trabalho. Então, assim, isso eu não consigo entender como a gente ainda não puxou para priorizar essas otimizações e formatações de processo de trabalho que pudesse economizar a força em si que a gente coloca nessas mudanças que se fazem porque alguém quis fazer. (Entrevistado(a) 10)

Bem, aí depende do processo, porque se você falar em processo judicial, você não pode fazer inovação de processo de trabalho, né, porque o trâmite processual já está definido, você só consegue falar de alguma inovação no que está extra, né, o que for processo administrativo, né, até porque o que hoje com o PJe está bem definido, o processo, né, a tramitação do processo judicial. (Entrevistado(a) 12)

Eu acho que processos, quando dependem de legislação, de normativos, são barreiras, porque a grande maioria, especialmente voltada para a nossa entrega, depende do [nome do órgão] T, então, assim, o [nome do órgão], ele(a), queira ou não, é um tribunal mais conservador, muito conservador, e aí esse conservadorismo impede um pouco a celeridade no processo de inovação. (Entrevistado(a) 24)

Atividades rotineiras do órgão são mais viáveis de mudança que mudanças externas para o judiciário como um todo. (Entrevistado(a) 3)

Percebe-se, na visão de alguns(as) entrevistados(as), que há demanda latente de coordenação das ações e padronização de processos e que também leve em consideração as particularidades das unidades de forma a potencializar os impactos das inovações. E, apesar de determinada lei ser a mesma para todos os tribunais, a discricionariedade configura formas diversas de realizar as atividades. Percebe-se, portanto, a importância de se intensificar o diálogo entre os diversos atores/atrizes para o aprimoramento dos processos.

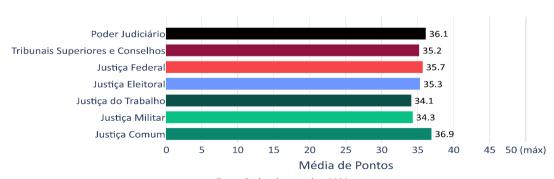
4 CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A INOVAÇÃO

O resultado da pesquisa indica que a capacidade institucional para a inovação no Poder Judiciário é de 36,1 pontos, de um total de 50 pontos, e, portanto, na Tipologia 3 (Quadro 12): desenvolvimento. Nesta tipologia, as inovações ocorrem no sistema judiciário, mas não há uniformidade nas práticas, pois às vezes podem ser inovações que abarcam todo o sistema, em um processo articulado, mas, muitas vezes, se restringem a uma ou algumas unidades, sem um processo estabelecido de inovação. Nesse cenário, as inovações podem se sustentar setorialmente, mas há dificuldades para disseminar a inovação por todo o sistema judiciário. As práticas de desenvolvimento de capacidades para a inovação ainda não estão estruturadas para fortalecer uma cultura organizacional voltada para a inovação.

E, por conta da ausência dessa cultura da inovação, algumas vezes seu surgimento pode depender de iniciativas pontuais de magistrados(as) ou servidores(as), prática que remete à tipologia anterior de inovação – incipiente.

Enseja, portanto, o fortalecimento de ações estruturantes voltadas à disseminação da capacidade de inovação por todos os segmentos do Poder Judiciário. O desafio é reforçar iniciativas estruturantes e impactantes para todo o Poder Judiciário, mostrando com clareza a organicidade das iniciativas e o apoio da alta gestão para as iniciativas em todas as unidades pertencentes ao sistema judiciário em todo o Brasil.

Gráfico 54 - Capacidade institucional para a Inovação

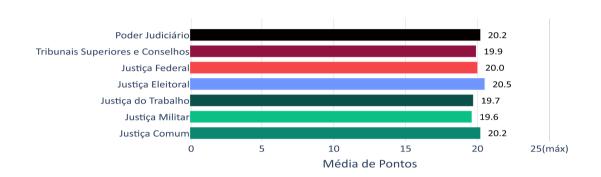


Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

4.1 NÍVEL INDIVIDUAL

No nível individual, o resultado aponta para 80,8% de um total de 25 pontos, revelando elevado potencial para a inovação no Poder Judiciário.

Gráfico 55 - Capacidade institucional para a inovação - nível individual



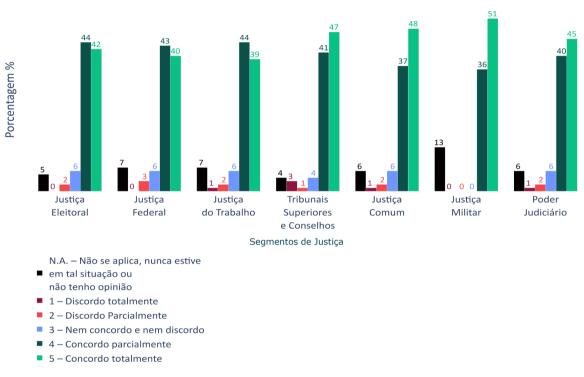
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

4.1.1 FLUÊNCIA EM DADOS E ANÁLISE CRÍTICA

Nesta questão, 85% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que analisam dados qualitativos e quantitativos, revelando que possuem fluência em dados e análise crítica, relacionados à disponibilidade de capacidade analítica. O percentual é elevado em todo o sistema judiciário, mas é importante desenvolver iniciativas para reforçar tal capacidade considerando que, na média, 40% concordam apenas parcialmente.

Gráfico 56 – Avalio os principais problemas a partir de critérios objetivos (dados qualitativos e quantitativos)

1. Avalio os principais problemas a partir de critérios objetivos (dados qualitativos e quantitativos).



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

4.1.2 CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Esta afirmativa está relacionada com a capacidade operacional para a inovação, pois busca identificar se os respondentes desenvolvem ideias e projetos que estejam alinhados com o planejamento estratégico da organização. De forma adicional, a afirmativa inclui aspectos práticos da inovação, como a viabilidade técnica, orçamentária e as melhorias nos serviços prestados pela organização.

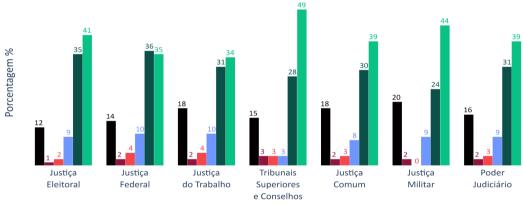
O resultado geral foi de 70% de respostas afirmativas, embora quase um terço dos participantes tenham indicado que concordam parcialmente. Destaca-se o resultado nos

Tribunais Superiores e Conselhos, com 49% de concordância total com a afirmativa, o maior percentual entre todos os segmentos.

Considerando que, na média, cerca de um terço dos respondentes concordam parcialmente, que 5% discordam e 9% não concordam nem discordam, é importante desenvolver programas de capacitação que abordem o planejamento estratégico e aspectos técnicos, como gestão de projetos e gestão financeira, de forma que a relação com o desenvolvimento de inovações fique mais clara para todo o Poder Judiciário.

Gráfico 57 – Desenvolvo ideias e projetos considerando seu alinhamento ao planejamento estratégico, viabilidade técnica, orçamentária e potenciais melhorias nos serviços prestados

2. Desenvolvo ideias e projetos considerando seu alinhamento ao planejamento estratégico, viabilidade técnica, orçamentária e potenciais melhorias nos serviços prestados.



Segmentos de Justiça

- N.A. Não se aplica, nunca estive
- em tal situação ou não tenho opinião
- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo Parcialmente
- 3 Nem concordo e nem discordo
- 4 Concordo parcialmente
- 5 Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

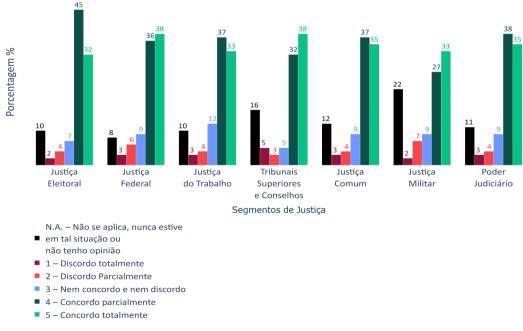
4.1.3 CRIATIVIDADE E PROATIVIDADE

Esta afirmativa está relacionada com as competências políticas mais amplas e que envolvem a capacidade de articulação com colegas de outros setores da organização, bem como de outros segmentos da Justiça, de forma a alavancar uma ideia e desenvolver alianças para promover as mudanças. Relaciona-se, portanto, com a capacidade de insurgência (OCDE, 2020) e com a criatividade para propor alternativas diante de situações que incomodam os respondentes, mas também, proatividade para buscar aliados e impulsionar mudanças.

A média geral no Poder Judiciário foi de 73% de respostas positivas, embora tenha sido verificado equilíbrio entre aqueles que concordam totalmente e os que concordam parcialmente.

Gráfico 58 – Questiono a maneira usual de trabalho e estabeleço parceiras com meus colegas diretos e de outros setores e/ou tribunais para construir alianças e promover mudanças

3. Questiono a maneira usual de trabalho e estabeleço parceiras com meus colegas diretos e de outros setores e/ou Tribunais para construir alianças e promover mudanças.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

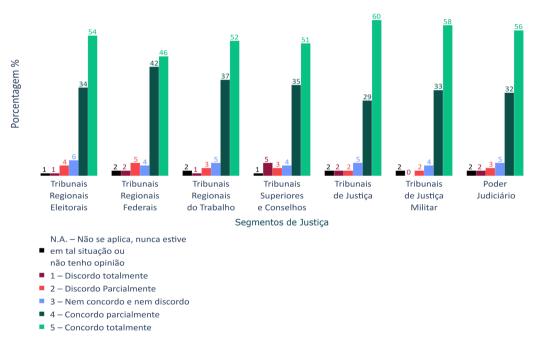
4.1.4 COMUNICAÇÃO PESSOAL

A capacidade de comunicação é fundamental para se promover uma ideia, justificar a relevância de um problema específico dentro de vários identificados, apresentar os resultados positivos para a organização e a sociedade, ponderar sobre os desafios a serem enfrentados no processo de construção de uma solução etc.

Houve elevado percentual de respostas positivas, com 88% de concordância total e parcial, o que indica ambiente favorável para a discussão das inovações.

Gráfico 59 – Tenho facilidade para me comunicar de forma clara, efetiva e com empatia

4. Tenho facilidade para me comunicar de forma clara, efetiva e com empatia (com meus colegas, superiores ou subordinados).



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Durante as entrevistas, uma relação foi bastante apontada pelos(as) servidores(as) e magistrados(as): comunicação e disseminação de uma cultura de inovação nas unidades judiciárias. A comunicação aparece como elemento central na construção mais horizontal de projetos e na divulgação de boas práticas nos tribunais e conselhos. Por

vezes, alega-se que a discussão de inovação se concentra no nível estratégico da organização, não sendo percebida de forma difusa.

E justamente por isso, o nosso tribunal, eu acredito que as pessoas estavam com a mente muito aberta em relação ao que se estava propondo, porque nada veio de cima para baixo. Acho que a primeira questão, quando se trata de inovação, é a forma dialogada de como essa inovação está sendo construída. Nós temos que ter participação e democratização do processo de construção. (entrevistado 29)

E o que eu vejo que falta é uma melhor divulgação para ter mais adesão às inovações que são feitas, porque muitas vezes as pessoas não as conhecem. (Entrevistado(a) 25)

Primeiro é a falta de cultura ainda, de todo mundo, né? E segundo, assim, não é prioridade ainda no tribunal, né? (Entrevistado(a) 17)

A nossa inovação tende a vir de dentro mas ela é muito parca, ela é muito pobre e a gente só consegue inovar de fato, quando a gente consegue copiar ou se inspirar nos outros tribunais. (Entrevistado(a) 19)

Quando veio a onda do processo eletrônico, começou a decair, não sei bem por que isso aconteceu, mas acabou que atualmente a gente acaba ficando, por mais interesse que a gente tem em inovação, a gente acaba ficando para trás em quase tudo. A gente vê as coisas acontecendo em outros tribunais e daí a gente vai atrás para ver como é que estão fazendo, o que dá para ser feito. A gente tenta, tem várias iniciativas que são assim, nossas mesmas, mas parece que está faltando um pouco dessa cultura da inovação. (Entrevistado(a) 20)

Alguns(as) entrevistados(as) fazem comparações de como a cultura da inovação se disseminou em alguns tribunais mais que outros e associam isso a um trabalho intenso de comunicação e envolvimento das equipes. Para alguns(as) entrevistados(as), a falta de envolvimento e/ou adesão das equipes está ligada ao pouco conhecimento que os servidores(as) têm dos projetos e ações.

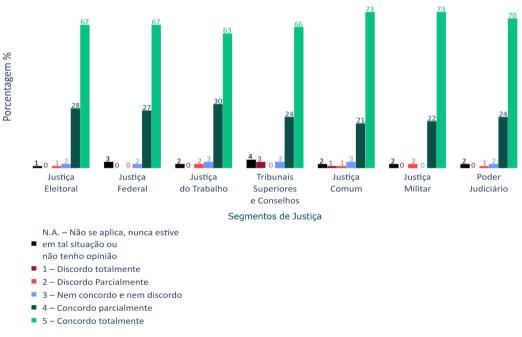
4.1.5 CAPACIDADE DE DIÁLOGO E NEGOCIAÇÃO

A última afirmativa do nível individual se relaciona com a anterior e envolve a capacidade de escuta dos respondentes. A resposta de 94% de concordância positiva reforça a existência de ambiente favorável para o diálogo e a negociação de propostas de inovação. Destaca-se, ainda, que a concordância total no Poder Judiciário é muito superior ao da concordância parcial, uma diferença de 43 pontos percentuais. Esta grande diferença também se reflete nos demais segmentos de justiça.

Interessante recuperar a questão sobre a autonomia funcional (seção 3.3.1 e Gráfico 38) que identificou 75% de concordância em todo o Poder Judiciário, revelando que, embora o diálogo esteja presente, a possibilidade de sugerir, desenvolver e implementar novas ideias é vista com um pouco mais de restrição. Por outro lado, como já mencionado na mesma seção sobre a autonomia funcional, as entrevistas revelaram que a hierarquia funcional é vista como uma dificuldade para inovação.

Gráfico 60 – Ouço atentamente meus colegas, superiores e/ou subordinados para estabelecer um canal de diálogo que facilite o desenvolvimento da inovação

5. Ouço atentamente meus colegas, superiores e/ou subordinados para estabelecer um canal de diálogo que facilite o desenvolvimento da inovação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

4.2 NÍVEL ORGANIZACIONAL

No nível organizacional, a capacidade institucional para a inovação teve pontuação menor do que a capacidade individual, com média geral de 15,9 pontos ou 63,6% do total

de 50 pontos possíveis. Apesar de os segmentos apresentarem resultados distintos, a diferença entre eles não é significativa, revelando, novamente, certa homogeneidade.

É esperado que a capacidade institucional fique abaixo da individual, pois as questões desse tópico abordam temáticas que afetam a organização como um todo e, portanto, alguns assuntos podem estar mais distantes do dia a dia do respondente. Ao mesmo ponto, essa pontuação menor revela os assuntos que precisam ser reforçados para potencializar a capacidade organizacional para a inovação.

Poder Judiciário Tribunais Superiores e Conselhos Justiça Federal 15.7 Justiça Eleitoral 14.8 Justica do Trabalho 14.4 Justica Militar 14.6 Justiça Comum 20 25 (máx) 15 Média de Pontos Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Gráfico 61 – Capacidade institucional para a inovação – nível organizacional

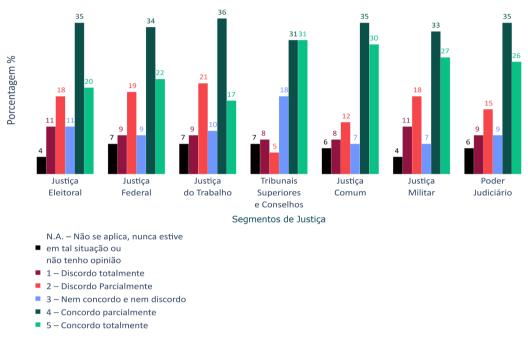
4.2.1 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS E PROCESSOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Esta afirmativa está relacionada com a capacidade operacional para a inovação e teve 61% de respostas positivas, porém o percentual de pessoas que concordam apenas parcialmente é superior ao daquelas que concordam totalmente (35% a 26%). Destaca-se, ainda, que 1/4 dos respondentes respondeu negativamente.

Observa-se que do ponto de vista individual, os(as) respondentes reconhecem que possuem habilidades operacionais – conforme discutido no bloco anterior –, mas quando essas mesmas pessoas analisam a organização, elas têm a impressão de que os recursos organizacionais e processos institucionais não acompanham as competências individuais. Identifica-se, portanto, que o potencial individual para a inovação de magistrados(as) e servidores(as) não é totalmente revertido em prol da organização.

Gráfico 62 – O tribunal possui recursos e processos institucionalizados para coleta e análise de dados para o desenvolvimento de inovações.

6. O Tribunal possui recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) e processos institucionalizados para coleta e análise de dados (qualitativos e/ou quantitativos) para o desenvolvimento de inovações.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

4.2.2 VISÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO

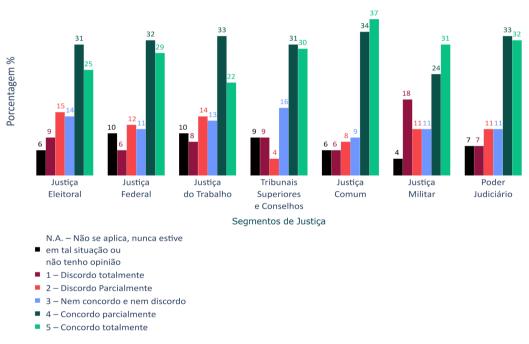
A perspectiva de que a inovação é considerada no planejamento estratégico do Tribunal teve resposta positiva (concordância total ou parcial) de 65% dos respondentes. Observa-se, portanto, redução de 10 pontos percentuais em relação à perspectiva individual do planejamento estratégico.

A discordância (total ou parcial) foi apontada por 1/5 dos(as) participantes, o que também revela aumento em relação à análise individual (5%). Nessa dimensão organizacional, se adicionados aqueles que desconhecem esta priorização (8%), totaliza-se quase um terço das respostas.

Tal cenário indica novamente que há certo descompasso entre a capacidade individual observada na questão 2 e a capacidade organizacional. Há potencial individual para a inovação que não está sendo aproveitada pelos tribunais, uma vez que parcela dos participantes desconhece a perspectiva estratégica da inovação nas suas organizações.

Gráfico 63 – A inovação é parte do planejamento estratégico do tribunal, sendo um critério para priorização de projetos.

7. A inovação é parte do planejamento estratégico do Tribunal, sendo um critério para priorização de projetos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Os(As) entrevistados(as) destacam que o atrelamento da estratégia organizacional de tribunais e conselhos ao tema da inovação potencializa a priorização do tema nas unidades. Entre os(as) entrevistados(as) que relataram essa relação nas suas unidades, o planejamento estratégico é visto como espaço de formalização para projetar projetos prioritários em áreas críticas, sendo seu monitoramento viabilizado, pois passam a ser considerados projetos da instituição com atuação transversal. O processo de gestão da inovação quando atrelado ao planejamento viabiliza o tema dentro das prioridades da

organização, sendo inserido nas diversas fases da elaboração de planos estratégicos como diagnóstico de problemas críticos e elaboração de metas e indicadores.

Porque eu acredito que temos unidades, como a que eu estou atualmente, que é a gestão estratégica, que impulsiona o processo de melhorias. Então, dentro do planejamento estratégico do órgão, existe um setor chamado de gestão de processos, que pensa nos fluxos de trabalho de todas as unidades. E todo ano, a gente tem um índice, a gente tem um indicador dentro do planejamento estratégico do órgão, que é o indicador de implementação de melhorias. E como eu tenho em mente que um processo de inovação, por pequenininho que seja, é inovação, esse indicador está sempre positivo. Então, são escolhidos processos prioritários para o ano, para se pensar em melhoria desses processos. (Entrevistado(a) 3)

Então a gente tem vários projetos que são transversais da instituição, projetos estratégicos ou projetos setoriais que envolvem inovação em alguma medida. Seja na capacitação de servidores(as) e magistrados(as), ou seja, por exemplo, no desenvolvimento de ferramentas de inteligência artificial, de robotização, nós temos projetos estruturados específicos para isso. Então, é algo que vem permeando a vida do tribunal. (Entrevistado(a) 10)

Não, hoje a gente não tem uma dificuldade no processo de inovação, ele é muito valorizado dentro da instituição, então assim, como a gente tem um sistema de gestão da qualidade, tem certificação ISO desde 2005, tem o planejamento estratégico bem estruturado também desde antes ainda do CNJ impor a obrigação de planejamento estratégico do Poder Judiciário e tal. (Entrevistado(a) 24)

Alguns(as) entrevistados(as) apontam o papel das chefias na priorização do tema da inovação na organização: "Mas antes a nossa inovação era a fórceps. O que acontece? Nós inovávamos de acordo com a cabeça do presidente que assumia. [...] nós temos presidentes com ideias X ou Y que avançaram muito em determinados pontos" (Entrevistado(a) 19). Tal cenário reforça a importância de se consolidar uma cultura voltada à inovação no âmbito do Poder Judiciário, para que o ímpeto por melhorias não dependa apenas do apoio do presidente do momento. Por outro lado, a busca por inovação está presente de forma mais ampla na Justiça Eleitoral, como discutido no Box 6.

BOX 6 – Eleição como macroprocesso e a implementação de inovações para o seu aperfeiçoamento: estratégias do segmento da Justiça Eleitoral

O segmento da Justiça Eleitoral tem especificidades devido ao fato de suas atividades envolverem mais procedimentos operacionais e administrativos em comparação a outros segmentos do sistema de justiça. As atividades dessas unidades judiciárias se concentram em torno de um macroprocesso, as eleições, com diversas experiências exitosas agui destacadas. Em termos de coordenação institucional, os(as) entrevistados(as) identificam o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) como uma instância de controle das ações da justiça eleitoral e também responsável pela governança do sistema a partir da articulação que promove junto aos Tribunais Regionais Eleitorais. E, em nível local, os Tribunais Eleitorais nos estados estabelecem grupos de trabalho interinstitucional e com atores externos, o que favorece o desenvolvimento de inovações e sua disseminação considerando as especificidades regionais. Além das inovações, foi identificada a adoção de um processo de planejamento participativo em função da necessidade de avaliação dos resultados dos ciclos eleitorais (funcionamento das urnas, operabilidade dos sistemas, segurança, celeridade, transparência das eleições entre outros). Esses pontos são evidenciados nas seguintes falas:

Então, a gente usa muito grupos de trabalho para verificar se isso aparentemente tem a chance de dar certo. E nesses grupos de trabalho a gente sempre utiliza, ou quase sempre utiliza, representantes de todas as regiões do país. Então uma inovação tecnológica que eu possa fazer na onda eletrônica, ou no processo de votação, pode ser excelente para um grande centro, mas pode ser péssima para uma aldeia indígena ou para um lugar de votação remoto. Então, a gente acaba tomando dentro do TSE muito matricialmente, assim também, os núcleos aqui eles têm uma certa independência para poder propor as coisas, mas a gente sempre valida com os tribunais regionais eleitorais. (Entrevistado(a) 1)

Sim, é de fato um processo altamente antecipado, então como eu falei para você, quando nós terminamos uma eleição, nós já estamos planejando a próxima, e de onde o nosso planejamento inicia? Da avaliação do processo que foi finalizado. Então, após cada eleição, nós temos diversas reuniões setoriais, e depois a culminância tem uma reunião maior, e nesse processo que nós denominamos de processo de avaliação do pleito, são discutidas tanto situações críticas que podem ser melhoradas, e isso para todas as áreas. Então assim, é como se fosse uma grande oficina, com chefes de cartório, e então é um registro bem minucioso mesmo, dos principais problemas, dos principais achados, e aí depois todo esse material é encaminhado e debatido com as áreas técnicas, para a gente poder tentar pensar em soluções que possam ser de melhorias, de ampliação de situações para resolução desses problemas. (Entrevistado(a) 14)

Naturalmente, pela magnitude populacional, o processo eleitoral demanda amplo conjunto de atores além da Justiça Eleitoral. Considerando os atores externos, foi destacada, principalmente, a articulação com as prefeituras para a cessão de servidores(as) pela insuficiência de pessoal nas zonas eleitorais. Outras articulações são importantes no tocante à infraestrutura necessária para implementar o processo de eleições. A depender da região, as unidades locais enfrentam problemas com a localização e a distância das seções, onde as parcerias com as Forças Armadas foram mencionadas como fundamentais para o apoio logístico.

Foram relatadas diversas inovações estratégicas para o aperfeiçoamento do processo eleitoral, entre as quais se destacam:

- Teste-piloto, que corresponde à implementação de inovações em menor escala antes de sua disseminação por todo o sistema eleitoral:
 - A biometria foi inicialmente testada em três cidades. Por meio dessa experiência, foi possível a análise de diversas variáveis que poderiam impactar a eficiência do sistema, contribuindo para seu aperfeiçoamento antes da disseminação.
 - Parceria de um tribunal com startups para acompanhar e avaliar a votação com biometria.
 - Diminuição das filas nas seções a partir principalmente da análise do comportamento do eleitor. O teste foi feito em eleições suplementares (eleições refeitas em um município) por envolverem um menor número de eleitores.
 Nessa experiência, foi feita uma análise observacional em parceria com técnicos da USP que indicou a relevância do trabalho do mesário na celeridade da votação.
- Teste de segurança das urnas por especialistas externos:
 - Para atestar a segurança das urnas foi aberto um teste externo (pen test) para investigar algum tipo de vulnerabilidade e que poderia ser feito por qualquer cidadão maior de 18 anos.
 - É prática usual o teste de segurança das urnas eletrônicas, destacandose o convênio com a USP com foco na segurança das eleições a partir da análise do código fonte.

Outras inovações também foram mencionadas, como o uso de dados das eleições anteriores para avaliação da eficiência de algumas iniciativas, pagamento dos mesários por meio do Pix, sistemas eleitorais para viabilizar cadastro das candidaturas e a prestação de contas dos candidatos, centrais virtuais de acessos a documentos, a análise dos procedimentos dos mesários no dia da eleição para aprimorar o processo de votação e reduzir as filas e o remanejamento das varas buscando maior compatibilidade entre a demanda e o atendimento.

A transparência das eleições também se configura como demanda frequente e que é indutora de inovações, atuando, inclusive, como contraponto à propagação de fake news que impactaram os percentuais de aprovação das urnas nas últimas eleições. A relevância das inovações da Justiça Eleitoral, impactam a percepção da sociedade sobre o Judiciário conforme as falas especificam:

Porque a nossa Justiça, por ser uma Justiça especializada, mas também por ter um espectro muito amplo ligado à cidadania, à democracia e à própria transparência do voto, as questões vinculadas à segurança do voto que estão super em voga atualmente. Então todo esse contexto faz com que a Justiça Eleitoral seja uma Justiça permanentemente atualizada, informatizada, com uma preocupação o muito grande na modernização dos seus processos. (Entrevistado(a) 14)

Para que a cidadania que é um direito fundamental com o qual a gente trabalha aqui, democracia e cidadania, que elas sejam concretas, que elas não sejam abstrações. Então a gente precisa do conceito de inovação e das práticas da inovação exatamente para que a gente possa contornar os problemas sociais. Como por exemplo, fakenews e desinformação. A gente tem as consequências até para nossa qualidade de democracia. Exemplo: são as últimas eleições (Entrevistado(a) 21).

Destaca-se, portanto, que há inúmeras inovações na Justiça Eleitoral, contribuindo para o aperfeiçoamento do processo eleitoral e para aumentar a confiança da sociedade.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa, 2023.

Constata-se, portanto, que as inovações tecnológicas estão muito presentes na Justiça Eleitoral, principalmente por conta da urna eletrônica e da necessidade de segurança de todo o processo. Entretanto, o processo criativo ocorre também em temáticas que não envolvem o uso da TI, como a busca pela agilidade nas filas nos dias das eleições, indicando que, neste segmento, ocorrem desde mudanças incrementais até as mais complexas.

4.2.3 GESTÃO DE PESSOAS PARA INOVAÇÃO

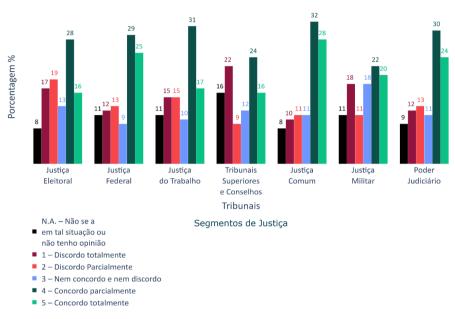
A adoção de práticas institucionalizadas de gestão de pessoas para a inovação teve 54% de respostas positivas. O percentual de concordância (total ou parcial) ultrapassa 50% somente na Justiça Federal (54%) e na Justiça Comum (60%), enquanto o menor valor foi encontrado na Justiça Militar (42%).

Por outro lado, 25% dos participantes discordaram em algum grau. Se forem consideradas as pessoas que assinalaram N.A. (9%), o percentual de respondentes que discordam ou não reconhecem as práticas de gestão de pessoas para a inovação alcança 34%, afetando as três dimensões das competências e habilidades: analítica, operacional e política. Este percentual encontra valores mais elevados nos Tribunais Superiores e Conselhos (47%), na Justiça Eleitoral (44%), na Justiça do Trabalho (41%) e na Justiça Militar (40%).

O cenário apresentado indica a necessidade de se reforçarem as iniciativas de gestão de pessoas voltadas para a inovação no tribunal.

Gráfico 64 – O tribunal possui práticas institucionalizadas de gestão de pessoas para a inovação





Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

4.2.4 GESTÃO DA INOVAÇÃO

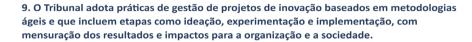
A média geral para o Poder Judiciário foi de 52% de menções positivas, sendo que, na maioria dos tribunais, a concordância parcial foi superior à total. O melhor resultado foi identificado na Justiça Comum (56%) e o pior na Justiça Militar (31%).

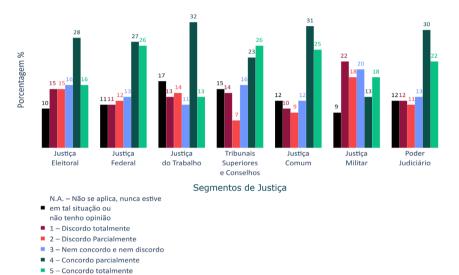
Na outra parte do espectro de respostas, 23% dos respondentes discordaram em algum grau. Somado aos que não reconhecem esta situação (N.A.), o valor chega a 35%. Destacam-se a Justiça Militar, com 49%, a Justiça do Trabalho e a Justiça Eleitoral, com 45%, enquanto os demais estão próximos ou um pouco acima de um terço das respostas.

A situação encontrada indica para a importância de se reforçarem políticas institucionais que reforcem as capacidades de gestão da inovação, compreendendo os conceitos básicos de inovação, as metodologias ágeis, estratégias de prototipação e avaliação etc., que possam reforçar uma cultura organizacional voltada para a inovação. É preciso

considerar que os laboratórios de inovação, embora possam ser os pontos focais deste processo, ainda são estruturas incipientes em grande parte dos tribunais e um apoio institucional pode reforçar sua atuação na capacitação.

Gráfico 65 – O tribunal adota práticas de gestão de projetos de inovação baseados em metodologias ágeis





Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

4.2.5 ENGAJAMENTO DE ATORES E COCRIAÇÃO

A afirmativa desta seção relaciona-se com a inovação aberta, ou seja, a perspectiva de que o desenvolvimento das inovações ocorre a partir da participação de atores para além dos atores internos do tribunal e, portanto, envolve cidadãos — usuários ou não do sistema de justiça —, especialistas em inovação, especialistas nas temáticas relacionadas ao direito e ao sistema judiciário, advogados, apenados entre outros. A composição dos atores depende do tipo de problema que está sendo discutido, mas, em geral, envolve aqueles mais próximos à situação em análise.

Esta afirmativa teve percentual de respostas positivas próximo da metade, com 47% concordando de modo total ou parcial. Entretanto, a discordância total ou parcial corres-

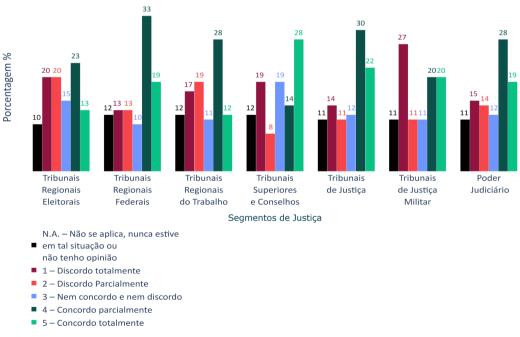
ponde a quase um terço das respostas (29%), mas que chega a 40% se incluídos aqueles que indicaram a opção N.A. – não se aplica.

Tal cenário aponta para um misto de inovação aberta (os que concordam) e fechada (os que discordam). Na visão fechada, as soluções seriam decorrentes apenas da perspectiva de magistrados(as) e/ou servidores(as) e, por algum motivo (não investigado), não consideram a participação de atores externos às instituições de justiça.

Novamente reforça-se a importância de cursos de capacitação voltados à inovação, em particular na perspectiva aberta, de forma a potencializar as iniciativas institucionais de promoção da inovação.

Gráfico 66 – O tribunal mobiliza diferentes atores (magistrados(as), servidores(as), cidadãos, advogados, apenados, terceirizados etc.) para desenvolverem inovações em conjunto

10. O Tribunal mobiliza diferentes atores (magistrados, servidores, cidadãos, advogados, apenados, terceirizados etc.) para desenvolverem inovações em conjunto.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Nas entrevistas, os servidores(as) e magistrados(as) destacam ênfase maior das suas unidades em inovações na área-meio e com participação de atores internos. A inovação na área-fim é mencionada por parte dos(as) entrevistados(as), mas de forma mais pontual. A participação de atores externos, em um processo de construção de inovação aberta, é mencionada por parte das unidades, porém não é prevalente a prática entre os(as) entrevistados(as).

A ênfase nas inovações na área meio é justificada, entre outros motivos, pelos resultados imediatos na superação de dificuldades organizacionais que repercutem na dinâmica de trabalho e consequentemente na produtividade. A implicação de melhorias da área-meio, gerando melhores resultados na área-fim é um dos principais argumentos ao tratar da importância da inovação para o Poder Judiciário.

Obviamente esses métodos de trabalho muitas vezes são internos, facilitam a vida dos servidores(as), mas o objetivo principal da nossa inovação é sempre a questão do destinatário final, que é o cidadão, o jurisdicionado. (Entrevistado(a) 2)

A inovação, efetivamente implementar novas soluções, soluções diferentes das que foram utilizadas, para melhorar a vida do usuário. É importante para o poder Judiciário, porque o Judiciário é um prestador de serviço público, e tem que ter o foco na melhor prestação desse serviço para o seu cliente, que é o cidadão. (Entrevistado(a) 16)

Bom, eu tenho como conceito de inovação, é um processo ou produtos que mudam o jeito como a gente entrega serviços para a sociedade. Então, assim, inovar para a gente, para mim e para a instituição na qual eu faço parte, é trazer melhoria para a sociedade, trazer formas melhores de a sociedade acessar aos serviços que a gente entrega.[...] seja de várias, não só a nível de tecnologia, mas também a nível de processos, mas principalmente reduzindo barreiras que nos distanciam muitas vezes da sociedade. (Entrevistado(a) 24)

Ambientes para desenvolvimento de inovação aberta demandam articulações institucionais e estímulo à participação social no cotidiano das organizações. A relação de proximidade do Poder Judiciário com outros segmentos da sociedade e, principalmente, com o usuário destinatário da prestação jurisdicional é tratada pelos(as) entrevistados(as) como pauta importante que precisa de avanços. A democratização do acesso à justiça e a celeridade do atendimento são os principais temas quando os(as) entrevistados(as) tratam da relação entre usuários(as) e Judiciário. A satisfação do usuário com os servi-

ços prestados é destacada pelos(as) entrevistados(as) como uma das motivações para pensar inovação no Poder Judiciário.

Eu vejo que o Judiciário é uma das áreas que mais precisam de inovação no serviço público, porque tem uma tendência a se afastar mais. Já é histórico esse afastamento do judiciário em relação às pessoas, aos usuários finais. Por isso mesmo essa necessidade da inovação com esse foco nas pessoas [...] Então a gente precisa da inovação para buscar essa compreensão da aplicação prática do judiciário na vida das pessoas. (Entrevistado(a) 21)

Na área judiciária, se nós não fizermos essa inovação, a justiça, naturalmente, vai ser cada vez mais lenta. Se a gente não fizer a inovação, a justiça vai cada vez mais estar em menos lugares fisicamente, e aí a gente tem um enorme problema. Então, eu penso que o drama da inovação em todos os órgãos públicos, naturalmente, acho que no judiciário é ainda essa situação, ela se agrava, né? No sentido de agravar, no sentido de a gente ter isso no nosso DNA, porque isso vai nos fazer julgar melhor, isso vai nos fazer julgar mais rápido, e isso vai nos fazer, naturalmente, atender, do ponto de vista administrativo, toda essa demanda. (Entrevistado(a) 4)

A sociedade precisa de resultados mais rápidos, né, então o Judiciário precisa acompanhar esse cenário externo e, para isso, ele precisa se reinventar. Algumas coisas precisam mudar, né, o Judiciário precisa acompanhar essa evolução que o mundo já está vivendo. (Entrevistado(a) 12)

Indo para o Poder Judiciário, trazendo mais para o Poder Judiciário, eu entendo que seja tornar uma justiça mais rápida. Nosso problema no Judiciário Brasileiro, e é um problema sério, é que se a gente pegar o tempo médio de tramitação processual, ele é muito grande. O start entre o protocolo, entre a petição inicial e o trânsito em julgado, ele é muito grande. (Entrevistado(a) 24)

A necessidade expansão de instrumentos de participação social (presença de representantes externos em conselhos e comissões, canais de avaliação dos serviços prestados pelos(as) usuários(as) no Poder Judiciário entre outros) é um dos pontos que podem oportunizar maior números e criações de inovações abertas com instituições e cidadãos.

Sim

Não

0

500

1,000

4.2.6 LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO

O resultado sobre o conhecimento dos laboratórios de inovação, como já destacado na seção metodológica, revela, na realidade, o desconhecimento sobre essas novas unidades dedicadas à resolução de problemas. Com pouco tempo de existência, os laboratórios são conhecidos apenas por 19,6% dos participantes, o que indica que ainda há longo caminho em termos de legitimação desses espaços.

Gráfico 67 - Conhecimento dos laboratórios de inovação

746 (19.6%)

3,058 (80.4%)

2,000

2,500

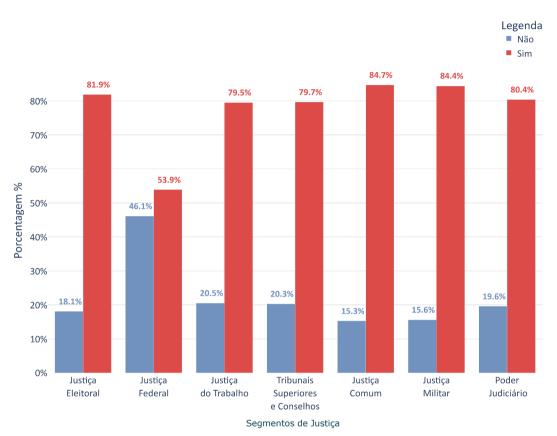
3,000

Média de Pontos Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

1,500

O desafio de consolidação desses espaços como como instâncias centrais para a inovação no Poder Judiciário permeia todos os segmentos de justiça, pois os resultados foram similares

Gráfico 68 – Conhecimento dos laboratórios de inovação por segmento de justica



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A presença dos laboratórios de inovação em parte das unidades entrevistadas é realidade recente. Em virtude de os laboratórios estarem em fase implantação, existem opiniões diversas sobre a necessidade e a atuação destes. Parte dos(as) entrevistados(as) indica que existe pouca compreensão do papel do laboratório como espaço de convergência e potencialização das ideias e projetos inovadores.

As pessoas falavam que isso era perda de tempo, que não dava em nada. Isso mostra uma falta muito grande de compreensão do papel do laboratório e como ele pode ser um catalisador de mudanças benéficas. E às vezes a gente esbarra também na própria burocracia. As pessoas não entendem. Às vezes elas acham que o laboratório está invadindo competências. [...] foram duas incompreensões muito fortes. Ou achar que o laboratório não era sério ou achar que era invasivo. (Entrevistado(a) 5)

Não, o nosso laboratório vai ser montado ainda, né, é um laboratório que está sendo imaginado, a nosso tribunal, eu assumi agora o posto de auxiliar da presidência e, pelo que eu entendi, não tem nada montado ainda, está na fase de gestação ainda. (Entrevistado(a) 11)

Alguns(as) entrevistados(as) alegam que suas unidades já desenvolviam ações inovadoras e compreendem papel acessório do laboratório nestes espaços.

Ele é reconhecido como Justiça do Trabalho de vanguarda no ponto de vista de inovação. O incentivo à inovação é muito grande. A maior parte dessas inovações não saiu necessariamente do laboratório, daquele sistema de laboratório multidisciplinar. Muitas inovações surgiram de participações até individuais de servidores(as) que criaram uma rotina de trabalho. Então não é necessariamente do laboratório. (Entrevistado(a) 2)

Então a gente tem, inclusive, talvez na próxima pergunta que a gente faz sobre o laboratório, mas o laboratório tem dificuldade de sair do papel aqui, porque é difícil de você, sim, trazer para dentro do laboratório as iniciativas, porque as pessoas já fazem isso de forma tão automática e transita dentro do tribunal de forma tão automática que muitas vezes vêm o laboratório como uma burocratização do processo, entendeu? (Entrevistado(a) 24)

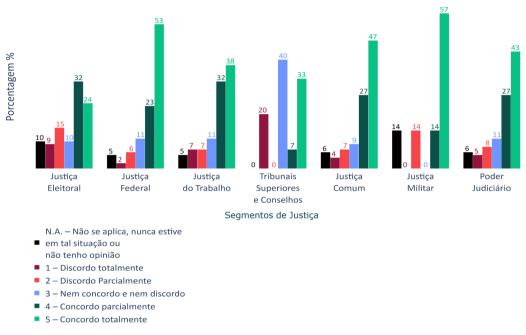
Aqui no [nome do órgão], eu vejo ainda a inovação como algo incipiente, em que, pese já tivesse a instituição de um laboratório, a gente não via ações que pudessem refletir dentro do nosso cotidiano. De um ano para cá, a gente começa a perceber que a administração se voltou mais ao tema e a gente também pode ver que a inovação não é só aquela coisa de eu criar um laboratório, esse laboratório criou. Na realidade, a inovação já é uma prática que a gente tem, embora talvez não tivesse esse viés de inovação. (Entrevistado(a) 6)

Na sequência, as duas questões consideram apenas as respostas positivas, pois o intuito foi captar a percepção daqueles que já conhecem os laboratórios de inovação dos tribunais.

Flexibilidade organizacional

A afirmativa sobre as práticas de diálogo e experimentação resultou em 70% de respostas positivas, indicando que são unidades importantes para testar alternativas sujeitas a falhas, mas que se tornam um momento de aprendizado e, não, de punição. Gráfico 69 – O laboratório adota práticas que estimulam o diálogo e a experimentação, constituindo-se em um espaço de tolerância ao risco e no qual o erro é parte do processo de aprendizado.

O laboratório adota práticas que estimulam o diálogo e a experimentação,constituindo-se em um espaço de tolerância ao risco e no qual o erro é parte do processo de aprendizado.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Acesso às lideranças, hierarquia

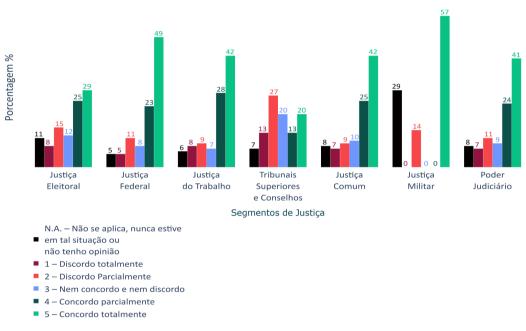
A questão sobre o laboratório de inovação ser um espaço democrático encontrou 65% de respostas afirmativas (concordância total ou parcial) e 18% de negativas (discordância total ou parcial) ao se considerar o Poder Judiciário como um todo. Os percentuais elevados também podem ser encontrados na maioria dos segmentos: Justiça Eleitoral (54%), Justiça Federal (72%), Justiça do Trabalho (70%), Justiça Comum (67%) e Justiça Militar (57%). Apenas nos Tribunais Superiores e Conselhos foi encontrado um cenário distinto, com 33% de menções positivas e 40% de negativas.

A busca pela redução dos percentuais de discordância e também de N.A. é importante considerando que a estratégia de atuação dos laboratórios envolve horizontalização dos participantes, ou seja, a ideia de que a inovação surge a partir do processo interativo e

iterativo, no qual a hierarquia funcional precisa ser deixada de lado de forma a permitir o intercâmbio de ideias para o desenvolvimento de soluções.

Gráfico 70 – O laboratório é um espaço democrático, no qual magistrados(as), servidores(as) e demais participantes atuam em um contexto de igualdade de condições.

O laboratório é um espaço democrático, no qual magistrados, servidores e demais participantes atuam em um contexto de igualdade de condições.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

4.3 NÍVEL SISTÊMICO

As questões relacionadas à dimensão sistêmica foram abordadas apenas nas entrevistas, por se considerar que envolvem temáticas mais amplas e abrangentes sobre a atuação do Poder Judiciário na inovação e que, portanto, são de conhecimento mais aprofundado por parte daqueles que atuam ou atuaram em cargos de gestão, sejam juízes ou servidores(as).

Dessa forma, foram abordadas questões no tocante às políticas de inovação e a coordenação das ações de inovação no Poder Judiciário. Além disso, os(as) entrevista-

dos(as) foram questionados sobre os sistemas de informação do Poder Judiciário quanto à coleta, ao armazenamento, ao compartilhamento e ao uso de dados, e sobre como a inovação no Poder Judiciário pode contribuir para aumentar a confiança da sociedade nas suas instituições.

4.3.1 AS POLÍTICAS DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO

A análise das entrevistas terá como base a apresentação de uma visão sistêmica das principais iniciativas do CNJ relacionadas à inovação. Cabe, inicialmente, destacar a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 (ENPJ), instituída pela Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020, que, embora não trate diretamente de inovação, estabelece parâmetros para a atuação dos órgãos do Poder Judiciário e que incidem também sobre as iniciativas de inovação.

No processo de elaboração do planejamento estratégico dos órgãos do sistema de justiça, a ENPJ estabelece a participação de atores não apenas do próprio Poder Judiciário, mas também de entidades de classes e da sociedade. Na implementação, há preocupação para que todos os colaboradores, independentemente do tipo de vínculo funcional com os órgãos judiciais, sejam incluídos no processo: ministros, conselheiros, magistrados(as) de primeiro e segundo grau, servidores(as) e colaboradores.

A questão da participação social, em particular dos jurisdicionados, já estava presente na Resolução n. 221, de 10 de maio de 2016, que estabeleceu os princípios para a gestão participativa e democrática na "elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do CNJ" (Art. 1.°). Há, por fim, preocupação com a governança do sistema judiciário na execução da ENPJ, pois há menção clara à coordenação a ser exercida pela Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, que conta com a participação de representantes de todos os segmentos da justiça.

Enfim, a Estratégia Nacional apresenta diretrizes quanto à governança do sistema, participação de todos os(as) magistrados(as) e servidores(as), bem como de atores/ atrizes da sociedade, incluindo as entidades de classe. São questões que também se espera que estejam presentes nas políticas de inovação do Poder Judiciário.

No que se refere diretamente à inovação, a Portaria n. 119, de 21 de agosto de 2019, instituiu o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS), vinculado ao CNJ. Suas competências e forma de atuação foram redefi-

nidas pela Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021, que institui a Política de Gestão da Inovação (PGI) no âmbito do Poder Judiciário.

Uma das preocupações centrais da PGI é fomentar a cultura da inovação nos órgãos judiciários, com "ênfase na proteção dos Direitos e Garantias Fundamentais previstos na Constituição Federal" (Art. 1.º). Além da cultura, a política estabelece, entre seus princípios o foco no usuário, a participação de magistrados(as), servidores(as) e atores/atrizes externos ao Poder Judiciário, a colaboração em processos de cocriação, o desenvolvimento de habilidades de inovação, entre outros.

Como uma de suas estratégias, a PGI definiu que os órgãos do Poder Judiciário deverão implementar os próprios laboratórios de inovação no prazo de 60 dias após a publicação da Resolução. Outra preocupação é com a governança da inovação, para a qual foi instituída a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (Renovajud) e que é integrado pelos laboratórios de inovação dos órgãos judiciários, o Comitê Gestor Nacional da Inovação do Poder Judiciário (com integrantes dos vários segmentos de justiça) e o Conselho Consultivo Nacional da Inovação do Poder Judiciário (com representantes do setor público, privado, academia e terceiro setor).

A partir da próxima seção, são discutidos diversos aspectos das capacidades institucionais para inovação no nível sistêmico a partir das entrevistas com atores selecionados do Poder Judiciário.

4.3.2 AS POLÍTICAS DE INOVAÇÃO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS(AS)

Os(As) entrevistados(as) foram convidados a fazer uma avaliação sobre a Política de Inovação no âmbito do Poder Judiciário, com o intuito de compreender quais são as principais perspectivas dos(as) entrevistados(as) sobre o assunto. As análises são apresentadas nas subseções a seguir.

Resoluções

Parte dos(as) entrevistados(as) destacou que as políticas do CNJ têm atuado como um incentivo e como forma de direcionamento para todos os projetos que estão em andamento, pois a visão geral é que as resoluções e portarias são a base para a atuação de todos os tribunais. As entrevistas indicam que as normativas atuam como fomento também no campo da inovação no Poder Judiciário.

As resoluções do CNJ são importantíssimas, porque elas servem de base para todos os tribunais do Brasil, estabelecendo aquela questão da política nacional de inovação. Isso nós não tínhamos, que era vamos fazer inovação do jeito que mais ou menos a gente queria. Agora nós temos um norte, nós temos uma resolução do CNJ estabelecendo isso aí. Nós temos um Comitê Nacional de Inovação, que eu faço parte, inclusive, lá, como representante da Justiça [segmento]. (Entrevistado(a) 2)

Eu reconheço que foi relevantíssimo a criação da política de inovação, então esse ponto é muito forte. [...] Para nós não seria necessário, mas foi muito importante para criar o laboratório em outros tribunais. Sem essa determinação, ele não seria criado. E com essa determinação, pessoas que queriam fazer inovação tiveram essa oportunidade. (Entrevistado(a) 16)

Essa política do CNJ voltada para a inovação. Para mim, ela está bem acertada e tem ajudado não só a gente, mas eu vejo que na conversa com os outros tribunais, todo mundo recorre ao CNJ, porque ele é o regulador. Então, quando ele dá a diretriz, ele meio que dá uma base legal para a gente atuar. E a gente consegue fomentar coisas aqui dentro, citando a legislação do CNJ. (Entrevistado(a) 18)

As entrevistas reforçam que as inovações já aconteciam, porém sem diretrizes, e a política instituída pelo CNJ veio para favorecer e estruturar os projetos já existentes, sendo um direcionamento para os tribunais. Além disso, os(as) entrevistados(as) mencionam como aspecto positivo o contato próximo do CNJ, sobretudo, durante os eventos voltados para os laboratórios de inovação.

Por outro lado, há crítica sobre o aspecto impositivo da criação dos laboratórios sem a devida conscientização dos servidores(as) sobre a importância da inovação. Alguns(as) entrevistados(as) citam a ausência de cursos de formação sobre inovação para alavancar o processo e alinhamento dos tribunais.

Então, assim, eu acho que poderia ter sido feito primeiro uma conscientização, para depois estabelecer, "olha a necessidade que vocês têm, olha o ganho que vocês podem ter", para aí sim se falar de vamos instituir, fazer uma meta para instituir laboratório até não sei quando. (Entrevistado(a) 6)

Quantos cursos o CNJ ofertou sobre inovação? Quantos treinamentos *on-line*, lá na plataforma no Moodle? Eu desconheço! Mas eu acho que esse tipo de medida é uma medida habilitadora, que alavanca o processo, para a gente trazer todo mundo, pelo menos, para uma mesma página, para ter uma simetria de conversas, que está faltando. (Entrevistado(a) 7)

Nesse sentido, os(as) entrevistados(as) afirmam que muitos(as) servidores(as) não têm conhecimento sobre o que é um LIODS ou a Agenda 2030, bem como sobre sua

importância. E, na visão crítica de alguns(as) entrevistados(as), ao serem obrigados(as) a montar um espaço com aspecto moderno, cores e *puffs*, acabam por criar um "teatro", "uma encenação do laboratório", conforme ilustram os seguintes trechos:

O que me incomoda muito, e aí digo sinceramente, é o teatro da inovação com a criação de laboratórios, para ter um laboratório para chamar de seu, sabe? Então, assim, a gente atuou na construção do nosso laboratório aqui, mas para buscar um DNA, que de fato, qual é o grande valor que esse laboratório tem? Porque esse teatro, essa encenação do laboratório de inovação de ser a coisa moderna, dos *puffs* coloridos e dos ambientes sem alma, vazios, isso, pelo menos no meu sentido e da equipe aqui que está com a gente, não faz nenhum sentido. (Entrevistado(a) 7)

Em 2022 a gente teve a resolução do CNJ, a 395, se não me falha a memória o número da resolução, que falou sobre a política de inovação, falou dos laboratórios e colocou como uma obrigação, né? Uma imposição, a criação de laboratórios. E aí a gente entrou numa nova fase, que eu brinco com o que eu chamo a fase da inovação de primeiras-damas. (Entrevistado(a) 21)

Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (Renovajud)

Outro aspecto importante é a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (Renovajud), também instituída pela Resolução n. 395/2021 do CNJ, que busca interligar e impulsionar a gestão da inovação nos laboratórios. Ela atua como um repositório de boas práticas com o intuito de promover maior troca de experiência entre os laboratórios e incentivar as inovações nos tribunais.

Por outro lado, a análise das entrevistas revela que o Renovajud é pouco mencionado como uma iniciativa capaz de catalisar as boas práticas e que, portanto, ainda precisa ser mais bem explorado para se tornar referência para a rede de gestão da inovação do Poder Judiciário. As falas a seguir ilustram alguns desses aspectos:

Hoje, infelizmente, isso não está catalogado nas melhores práticas. Você vai dizer assim, mas está tudo aqui? Claro, quando você olha lá no site do CNJ, que tem algumas iniciativas e tal, eu duvido que tudo esteja lá. Não sei se você sabe, mas tem uma... Tem a página de boas práticas, mas tem um processo burocrático, você tem que mandar o projeto, ser aprovado pelo conselho, para daí subir. E aí tem meia dúzia de coisas lá. (Entrevistado(a) 4)

Então, o próprio Conselho tentou fazer essa governança, né? Nossa principal atribuição, quando iniciou o laboratório, foi justamente catalisar as boas práticas, multiplicar as boas práticas, ser, como se diz, formar ali uma rede de atuação, mas não se concretizou,

né? E agora tem a proposta de fazer isso pelo Renovajud, lá pelo Conselho. (Entrevista-do(a) 12)

Como efetivas são as redes de colaboração de inovação do judiciário brasileiro? Eu não sei responder. Talvez elas funcionem na informalidade muito melhor do que nos canais ditos oficiais do próprio CNJ, sabe? Talvez em grupos de WhatsApp seja muito mais rico do que propriamente alguma outra. Não sei, aí eu não tenho resposta para isso, mas eu acho que o impacto é positivo. Tirando algumas dificuldades, o impacto é positivo. (Entrevistado(a) 7)

Então, o próprio Conselho tentou fazer essa governança, né? Nossa principal atribuição, quando iniciou o laboratório, foi justamente catalisar as boas práticas, multiplicar as boas práticas, ser, como se diz, formar ali uma rede de atuação, mas não se concretizou, né? E agora tem a proposta de fazer isso pelo Renovajud, lá pelo Conselho. (Entrevistado(a) 12)

A atuação em rede dos laboratórios é pouco percebida pela maioria dos(as) entrevistados(as) e, nesse contexto, o Renovajud é pouco mencionado como ferramenta efetiva para conhecimento das iniciativas de inovação, bem como, um repositório de boas práticas. Apesar de ser ferramenta já estruturada, ainda é pouco disseminada e pouco utilizada. Uma parte das falas indica a criação de redes informais, principalmente por grupos de WhatsApp, como mecanismo para ampliar a comunicação entre os(as) servidores(as) em geral. Compreende-se, portanto, que aqui há um fator a ser levado em consideração como ponto para possíveis ações de melhoria para que a Política de Inovação possa alcançar seus objetivos principais.

Mandatos curtos do CNJ

Os mandatos da presidência do CNJ são exercidos pelo período de dois anos, conforme seu Regimento Interno, tema amplamente citado pelos(as) entrevistados(as).

Os participantes da pesquisa acreditam que, em decorrência dos mandatos de curta duração da presidência do CNJ, alguns problemas cruciais são ocasionados, principalmente a mudança de prioridade das pautas nas trocas de comando, resultando na inconstância dos projetos e falta de continuidade das ações. Nesse sentido, alguns(as) entrevistados(as) têm a percepção que a transição da gestão sem um planejamento de médio e longo prazo afeta diretamente o aperfeiçoamento da política de inovação do CNJ.

Uma política ganha mais ou menos força, mais ou menos velocidade, de acordo com a alta gestão. Eu não percebo isso no CNJ, no Conselho Nacional de

Justiça. Em todo respeito, acho que muda muito de uma gestão para outra. (Entrevistado(a) 10)

Essa coisa de cada um deixar o seu legado individual no Poder Judiciário é muito forte. E aí, como você tem mandatos muito curtos, porque são biênios, aquela sensação de continuidade termina não existindo. (Entrevistado(a) 26)

Em termos de capacidade institucional, é difícil você ter projetos sem entregas num biênio. Ninguém quer iniciar um projeto que não tenha uma entrega num biênio. E um biênio é pouco, né? Então, agora, aí o que termina acontecendo? Isso não significa dizer que não se inove, mas é que, em termos de coordenação nacional, a gente vai identificar uma certa dificuldade. (Entrevistado(a) 26)

Além destes aspectos, foi mencionada a necessidade de se construir maior articulação entre as diferentes políticas públicas que estão sendo empreendidas no Poder Judiciário, com o intuito de ampliar o alcance de tais políticas. Acredita-se que esse é um fator importante a ser discutido.

Hoje, a gente tem uma profusão de políticas públicas que não conversam umas com as outras. [...] Eu tenho uma política de inovação, uma política pública de inovação, muito assentada na tecnologia, muito fortemente estabelecida a partir da tecnologia. Por outro lado, eu tenho agora uma política pública de fomento à pesquisa no Judiciário, com a introdução, da mesma forma que você me perguntou, tem o Comitê de Inovação? Tem, tem o Comitê de Inovação, mas eu também tenho um Comitê de Pesquisa. [...] Ou seja, eu tenho uma profusão de políticas públicas acontecendo que acaba reproduzindo aquilo que supostamente essas políticas públicas vieram tentar corrigir. Ou seja, a ideia do arquipélago, a ideia da fragmentação. (Entrevistado(a) 13)

Os diferentes pontos mencionados indicam a possibilidade de se reforçarem os mecanismos de comunicação do CNJ para que as iniciativas e seus resultados sejam de amplo conhecimento dos(as) magistrados(as) e servidores(as).

4.3.3 GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO DAS AÇÕES DE INOVAÇÃO

A partir das análises das entrevistas, é possível identificar potencial de aprimoramento na coordenação das ações de inovação, envolvendo a governança, o planejamento das ações e a gestão estratégica. Alguns(as) dos entrevistados(as) afirmam que existe perspectiva constante de atenção do CNJ nesses tópicos. Em contraponto, outras falas mencionam a incipiência e inconstância dos mecanismos de governança adotados. E, novamente, emerge como ponto negativo a questão da mudança bianual na gestão do CNJ, como tratada na seção de Políticas de Inovação.

Como eu já apontei, uma evolução de pontos de melhoria desde surgimento de planejamento estratégico, plano de gestão, ou seja, os órgãos, eles já estão aptos a implantar essa política. Nos órgãos, independentemente de ter uma área, com certeza tem áreas estimuladoras para inovação, como a própria área de gestão estratégica, que eu vejo como uma grande impulsionadora para que isso ocorra, independentemente de ter um setor próprio, tá? (Entrevistado(a) 3)

O CNJ está preocupado como nunca esteve com gestão de risco, como esteve com governança, como esteve com auditoria interna, cobrando aos tribunais que implantem isso. O Judiciário, como um todo, conseguiu unificar o sistema em um só. (Entrevistado(a) 17)

Um aspecto é sua inconstância, sabe? Muda uma gestão no CNJ? É como se não houvesse... É um problema de governança, eu acho. Porque, por exemplo, faz uns bons meses em que a gente não escuta falar a respeito (de inovação). Eu acho que talvez eles estejam até esperando essa pesquisa, não sei, porque a gente passou alguns anos com isso muito forte, muito forte, muito forte, e aí depois. (Entrevistado(a) 25)

A gente percebe que, percebe historicamente, se é um problema da justiça, um déficit de governança, e não é só nessa área. [...] inclusive os próximos mandatos no Poder Judiciário são muito curtos, e por mais que o Judiciário já tenha sabe quantos anos? O Judiciário tem mais de 15 anos de planejamento estratégico. Existe, não vou dizer que seja um trem desgovernado, mas ainda existe um pouco. (Entrevistado(a) 26)

Enfim, o aspecto central reside no fortalecimento das ações de articulação do CNJ com os segmentos de justiça, estabelecendo instrumentos de coordenação para além das resoluções e cobrança de metas e, adicionalmente, reforçar os canais de comunicação institucional para que todos(as) os(as) atores/atrizes do sistema percebam que a inovação permanece como tema prioritário na agenda do Poder Judiciário.

Monitoramento das ações

Outro fator importante é o monitoramento das ações de inovação, bem como a avaliação das políticas. Nesse sentido, é percebido pelos(as) entrevistados(as) baixo monitoramento da implementação das ações de inovação nos tribunais, o que reforça a percepção de incipiência em relação à governança.

Aí vem a questão do ponto de controle que eu tinha comentado. Eu acho que aí precisa de aperfeiçoamento, né? E aí vem o papel da própria política, porque quando se falou da política, se pensou em ter uma coordenação nacional no CNJ, aí eu acho que é um trabalho desse grupo, ou enfim, desse comitê, seja lá o que for, para controlar essas ações. Eu acho que isso aí ainda precisa ser aprimorado, até porque ainda é muito recente essa construção, mas também não

acho que vai ser difícil, uma vez que o CNJ já tem alguns exemplos e exemplos práticos de monitoramento de ações, né? (Entrevistado(a) 3)

Criar uma estrutura de governança que diga agora foque aqui, nós estamos devendo isso aqui pra sociedade, sustentabilidade, estamos devendo pra sociedade que mais? Ah, sistemas, mas enfim, tentar organizar isso. (Entrevistado(a) 4)

Eu sinto falta do monitoramento dessas políticas. Então, assim, eu gostaria muito que a gente tivesse um conjunto de indicadores ou construir alguma coisa que pudesse mostrar a efetividade ou o que falta alcançar, né? Então, assim, cadê as metas? Cadê os... Quais são os macros desafios em relação a isso, né? Que iniciativas eu tenho? Como montar um plano de ação de médio e longo prazo para tornar isso algo sustentável, né? [...] Quer dizer, buscar uma maneira de identificar esses gargalos, né? Mas eu sinto falta ainda dessa visibilidade do monitoramento da efetividade de uma política judiciária tão importante como essa, né? Inovação. (Entrevistado(a) 7)

Nas entrevistas, essa sensação de baixa governança e pouco monitoramento das ações foi reiterada pela falta de comunicação "daqueles que estão em Brasília" para aqueles que estão na ponta desenvolvendo e implementando as inovações.

Premiações

A inserção dos projetos de inovação nas premiações, como no Prêmio Innovare, tem sido de grande incentivo para a criação de soluções com impacto para a sociedade. Por oportuno, as premiações dão visibilidade às boas práticas existentes nos tribunais.

Quando o CNJ diz assim, um dos itens do meu prêmio nacional, do encontro nacional, que ele faz e tal, que tem um selo, um dos itens é um projeto de inovação. Então, quando o CNJ faz algo assim, isso tem muito mais efeito do que pedir para criar um laboratório. [...] O conselho aqui, porque havia essa demanda no prêmio, e todos os tribunais regionais concorrem ao prêmio, é um momento de visibilidade, o conselho falou, vamos criar um negócio aqui, todo mundo junto, que tem impacto na sociedade, que é o que? Monitor do trabalho decente. (Entrevistado(a) 4)

[...] É uma regra do CNJ que a gente tem que fazer a validação ético-jurídica dos modelos de IA. E a gente criou todo um procedimento para isso do zero. E acho que nós fomos os primeiros a fazer isso. Porque a gente fez isso em cima daquele modelo de IA que eu te falei que ganhou o prêmio Innovare até. Chama [nome da IA] Sigma. É uma ferramenta que se chama [nome da ferramenta]. O modelo de IA se chama [nome da IA]. (Entrevistado(a) 5)

Um fator que precisa ser destacado é a necessidade de maior disseminação e conscientização sobre o tema da inovação e das premiações, bem como sobre as ações para

a inovação dos tribunais e dos conselhos nos diferentes canais como a Revista do CNJ² publicada periodicamente, nas redes sociais do CNJ, entre outros.

Então, assim, ainda acho que a gente tem um espaço grande a percorrer, como, por exemplo, essas discussões a respeito de eventos, webinars, interações, publicações, né? A revista mesmo do Conselho Nacional de Justiça, ela é publicada, tem espaços abertos para artigos lá, um tempo atrás eu fui procurar alguma coisa sobre inovação, pode até ser que tivesse, mas eu não consegui encontrar. (Entrevistado(a) 7)

Enfim, as premiações constituem-se como uma forma de reconhecimento das iniciativas dos(as) magistrados(as) e servidores(as), mas é preciso reforçar a divulgação das inovações, contribuindo para disseminar uma cultura voltada para a inovação.

Iniciativas de coordenação do CNJ

A coordenação das ações de inovação é percebida por alguns(as) entrevistados(as) a partir de uma perspectiva *top-down*, tendo sido mencionada a "inovação sem conversas", ou seja, de pouca conversa com a base, como destacam os trechos a seguir.

Então, a inovação de cima para baixo, sem conversas, sem diálogo e com a necessidade de crescimento exponencial a qualquer custo, prejudica muito, na minha opinião [...] talvez devesse ter um estudo de similaridade. (Entrevistado(a) 19)

O que eu percebo muitas das iniciativas de inovação, seja do CNJ, seja dos tribunais, é que essas inovações geralmente são pensadas de cima para baixo, da cúpula para a base. Existe sim uma certa abertura para ouvir a base, a gente faz reuniões, eles tentam pegar insights com a base para levar essas coisas adiante, mas via de regra elas são pensadas de cima para baixo. E nem sempre a comunicação com essas consultas prévias e tudo, elas ajudam, mas a gente não tem como garantir que ela vai fazer um apanhado de tudo que precisa ser feito para se escolher uma melhor metodologia de trabalho, né. (Entrevistado(a) 28)

Nesse contexto, verifica-se necessidade de se reforçar a ponte com os tribunais para que se obtenha maior alinhamento com as necessidades destes, considerando as diferentes estruturas existentes e as distinções em termos de capacidades institucionais.

O CNJ ouve muito pouco os tribunais, a gente é ouvido por meio de pesquisas, mas muitas vezes os resultados, eles se referenciam muito em tribunais com

......

² Revista do CNJ: https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/index

mais força política e aí tribunais como o nosso, que tem uma tendência à inovação, tem pouca voz. (Entrevistado(a) 24)

Nos últimos três anos eu recebo quase que quinzenalmente uma resolução nova com orientação do CNJ E eu sei que para cada resolução dessas existe um grupo de trabalho de juízes convocados do tribunal, do CJF e do CNJ. Mas me parece que é uma coisa que fica numa estratificação do judiciário sem se comunicar com a base. E a base é quem está na ponta sentindo a necessidade de soluções que não existem prontas [...] Pensar solução em abstrato, fazer resolução ou fazer o que eu falei, impor regramentos e protocolos de trabalho de cima para baixo, que às vezes não vão ser adequados para a realidade do [nome do estado] não vai me ajudar, vai trazer mais transtornos para o meu trabalho aqui. (Entrevistado(a) 28)

Outra questão levantada pelos(as) entrevistados(as) é a cobrança realizada de maneira equitativa e sem considerar as necessidades e características específicas de cada segmento de justiça, porte ou a região em que se encontra cada tribunal. Assim, a partir das falas de alguns(as) entrevistados(as), é possível perceber que seria importante fomentar ações para maior aproximação do CNJ com os tribunais para se conhecer a realidade de cada um.

Eu até gostaria que o CNJ, como agregador, [...] talvez viessem um pouco mais para cá, mais presencialmente, para poder entender um pouco melhor como a gente funciona, porque normalmente a gente só recebe documentos, até a própria resolução de aquisições do CNJ. (Entrevistado(a) 2)

Mas é muito difícil, e eu falo isso, as cobranças, principalmente na área de inovação, de maneira equitativa. Mas não só na área de inovação, mas como estamos falando de inovação. [nome de cidade] não é igual a [nome de cidade]. [...] Muitas vezes vocês criam proporções que não correspondem a uma realidade [...] o CNJ acaba por exterminar o pacto federativo dentro do judiciário. (Entrevistado(a) 19)

Olha, a política de inovação do Judiciário, eu vejo, por exemplo, a atuação do CNJ é forte nisso e fez mudar muita coisa, sim. Mas, às vezes, eu sinto que falta um pouco de diálogo. É tudo muito verticalizado e isso é complexo, (Entrevistado(a) 25)

4.3.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os(As) entrevistados(as) foram convidados a fazer uma avaliação sobre os sistemas de informação do Poder Judiciário quanto à coleta, ao armazenamento, ao compartilhamento e ao uso de dados.

O Datajud é a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário, instituída pela Resolução CNJ n. 331/2020, com o intuito de armazenar metadados de todos os processos físicos ou eletrônicos dos tribunais brasileiros (CNJ, 2020). Para os(as) entrevistados(as), o Datajud é visto como uma base de dados ampla e consolidada, as informações extraídas permitem que os tribunais tenham um alinhamento das suas ações.

Eu acho que a gente melhorou muito quando criou o Datajud, que o Datajud é a base primária do Poder Judiciário. Eu estava lá quando a gente estava pensando em construir um modelo desse, parecido com o DataSUS. (Entrevistado(a) 7)

O CNJ lançou uma plataforma muito interessante. E nessa plataforma estamos tendo um *feedback* bem interessante, porque conseguimos avaliar e ver o que está sendo realizado por parte dos demais órgãos do Poder Judiciário em relação à gestão da inovação. [...] Isso faz com que consigamos ter um compartilhamento e acesso à informação daquilo que vem sendo desenvolvido, que até certo ponto pode até ser replicado pelos processos do país. (Entrevistado(a) 22)

Existe o Datajud, que é mais uma iniciativa centralizada no CNJ. E o Datajud extrai os dados dos sistemas dos diversos tribunais e centraliza isso num grande repositório nacional que é sob controle do CNJ. E lá nesse repositório você tem todo um Big Data ali em que você pode gerar uma série de resultados. Seja do ponto de vista de painéis para poder entender o funcionamento da justiça, porque você passa a ter dados estruturados a partir dali para gerar estatísticas e compreender melhor os diversos ramos da justiça e fazer comparações. (Entrevistado(a) 27)

Eu que critiquei tanto a política central... quem tem feito um trabalho dificílimo, mas eu acho que vai surtir efeitos muito positivos a longo prazo, é o Conselho Nacional de Justiça [...] com a história do Datajud [...] porque aí o que eles conseguiram, realmente foi com muita dificuldade porque há um desalinhamento enorme entre os tribunais, tribunais que não conhecem os seus dados, né, e com gamificações, com estímulos institucionais, com sanções premiais, ele tem conseguido realmente, construir uma linguagem única para a justiça, e a justiça brasileira, até pela quantidade de processos, vai ser uma riqueza para o planejamento do Estado brasileiro como um todo. (Entrevistado(a) 26)

Assim, a percepção dos(as) entrevistados(as) tende a enxergar a instituição do Datajud, iniciativa vinculada ao CNJ, como fator extremamente positivo para o Poder Judiciário Brasileiro. Isso porque, por meio da plataforma, é possível obter dados estatísticos sobre as ações dos tribunais. A partir dessa informação, é possível realizar um comparativo de ações, replicar boas práticas percebidas em outros tribunais, entre outras análises pertinentes à ação do Poder Judiciário.

Por outro lado, há uma crítica à política de acesso aos dados abertos do Datajud. Os(As) entrevistados(as) não conhecem formas de obtenção desses dados em formatos

editáveis como CSV e XML para realização de estudos e pesquisas de maneira geral. Nesse sentido, é pertinente se pensar em estratégias em vista da acessibilidade e transparência das informações do Poder Judiciário.

Eu acho que falta um pouco mais de informações, né? Eu acho que ainda pode ser feito um trabalho no sentido da transparência, da acessibilidade, da divulgação das informações para os(as) cidadãos(ãs), para que eles possam ter, assim, a capacidade de tomar decisões, até quanto ao próprio judiciário, né, quanto à atividade fim. (Entrevistado(a) 21)

Eu vejo isso como um limitador na atuação do judiciário, porque não temos dados abertos e não temos como, as nossas soluções não são tão simples assim que a gente possa abrir para a sociedade. (Entrevistado(a) 12)

Então, assim, qual é o portal de dados abertos do CNJ? Onde estão os dados abertos? Qual é a política de dados abertos? Então, assim, se o Datajud não está nem no formato legível por máquina, que eu pudesse mandar lá e pegar um JSON, um CSV, um XML, o Datajud tem muita coisa para fazer ainda, né? (Entrevistado(a) 7)

A Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ), instituída pela Resolução n. 335/2020 tem o intuito de incentivar o desenvolvimento colaborativo entre os tribunais, com o objetivo principal de modernizar e expandir a plataforma do Processo Judicial Eletrônico (PJe). A plataforma (PDPJ) é citada no decorrer das entrevistas como uma possibilidade de visualização do que é desenvolvido nos diversos tribunais podendo servir como "banco de exemplos" para todos os outros tribunais.

Sim, o que eu posso te dizer é que existe hoje uma política nacional, essa política nacional, passa pela plataforma digital do Poder Judiciário, que é a PDPJ, em que ela é pensada para poder ser uma espécie de HUB, para a partir dela todos os tribunais poderem se interligar e você, como usuário do Poder de Justiça, não precisa ficar utilizando o sistema do Tribunal XYZ, você recorre à plataforma digital do Poder Judiciário e lá você consulta o seu processo, não importa em qual tribunal ele está, você peticiona. Da mesma forma, pela ótica do tribunal, eu desenvolvo algo que serve a mim e pode servir a um ou mais ou a todos os tribunais do Brasil, ou seja, há uma plataforma que visa colaboração, desenvolvimento em colaboração. (Entrevistado(a) 27)

Assim, o uso de dados para tomada de decisão é realmente bem-vista pelos(as) entrevistados(as), ganhando destaque nas plataformas a apresentação de dados por meio de gráficos em *PowerBl*. Nesse sentido, a gestão dos dados com a utilização de estatísticas é muito bem-vista pelos(as) entrevistados(as), que citam como algo revolucionário o que vem acontecendo nos últimos cinco anos dentro do Poder Judiciário, sobretudo a partir das políticas nascidas a partir do CNJ.

A gente tem hoje, por exemplo, um *data lake* no CNJ que é um negócio fenomenal, que se chama [nome]. É fenomenal. Simplesmente, por exemplo, eu digo pelo meu tribunal aqui, todos os nossos dados estão nesse *data lake*. Eu estou falando não só de metadados de processo, mas as peças processuais estão todas lá. Todas. Eu estou falando para você de cinco milhões, seis milhões de processos. Tudo lá. Hoje a gente tem, por exemplo, painéis de BI nacionais. (Entrevistado(a) 5)

A base de dados do STJ, tanto judicial como administrativa, permite a gente fazer alguns controles. Eu tenho aqui painéis de BI, que eu controlo os prazos de contratação, valores. (Entrevistado(a) 8)

A necessidade de integração dos sistemas de informação e gestão é citada como questão a ser discutida pelo Poder Judiciário. Percebe-se que há grande quantidade de sistemas "para cada sistema uma senha diferente, um acesso diferente" (Entrevistado(a) 28) o que acaba implicando a produtividade.

A falta de comunicação entre os sistemas é amplamente mencionada, principalmente porque alguns deles não são intuitivos e são difíceis de utilizar.

Nós temos diversos sistemas, esses sistemas não se comunicam, e agora entrou o PJe que também não se comunica com nenhum dos outros. [...] Então, temos muita insegurança dos dados. (Entrevistado(a) 19)

A minha principal reclamação é a pulverização, a existência de muitos sistemas, muitos deles não conversando entre si, e a gente pode enxugar. Você tem o sistema da receita, você tem o sistema de bloqueio de bens imóveis, você tem o sistema do DETRAN, do Renajud, você tem o sistema de mandados de prisão e alvará de solturas, que é o BNMP, você tem um sistema... São tantos, são tantos sistemas. (Entrevistado(a) 28)

Uma coisa que pra mim não é coerente, por exemplo, é eu tenho um processo criminal que tramita todo no PJM, mas na hora da execução da pena, eu vou pra um sistema que chama [nome], e ele não é um sistema intuitivo, ele é difícil de trabalhar, pra eu assinar um despacho eu tenho que dar 5 ou 6 cliques, porque ele vai abrir um Java, eu vou autorizar, e depois ele vai não sei o que, ele vai pedir uma senha, aí eu vou clicar mais uma vez, aí eu vou confirmar. (Entrevistado(a) 28)

Percebe-se, portanto, que a diversidade de sistemas pode afetar na produtividade dos servidores(as) e, possivelmente, na velocidade da tramitação processual. Além disso,

é citada a necessidade de aperfeiçoamento do PJe, bem como de ajuste dos demais sistemas com ferramentas de gestão ágil que possam facilitar triagem de processos.

Eu sinto falta de uma ferramenta para marcar os processos que são mais sensíveis e que vão chamar a atenção de qualquer um da equipe e a minha atenção, quando estiver para mim com alguma atribuição [...] Eu gostaria que o sistema me fornecesse um alerta, olha, aquele processo cabeludo, complicado, que precisa uma atenção diferenciada, ele já está disponível para você [...] se eu tivesse ferramentas de sistema para isso, seria muito melhor, porque aí já tira uma preocupação a menos, né, para quem está gerindo um acervo, porque você sabe que o sistema vai ficar lançando alertas, você tem como fazer destaques no sistema que podem te ajudar. (Entrevistado(a) 28)

Em relação à implementação da Lei Geral de Proteção aos Dados, alguns(as) entrevistados(as) citam que os tribunais estão atuando na temática, mas ainda enfrentam dificuldades

A parte de proteção do dado em si, a implantação da LGPD, com todo o rigor da lei, eu acho que o nosso tribunal, como quase todos [...] mas está todo mundo patinando. (Entrevistado(a) 10)

Eu acho que é um sistema que é muito vulnerável, né? Muito vulnerável ainda a LGPD, a gente tá penando pra conseguir cumprir o tribunal, meu tribunal, por exemplo, tá fazendo uma varredura nas rotinas de trabalho pra ver o que pode ser feito a respeito de aplicar LGPD. Então, eu acho que nós temos muita coisa ainda a melhorar. (Entrevistado(a) 11)

Percebeu-se divergência no tocante ao discurso sobre a infraestrutura de TI propriamente dita. Alguns tribunais indicam perceber maior segurança e proteção contra invasão dos sistemas, contudo, para outros, a percepção não é a mesma.

Hoje, existe muita preocupação com a invasão de bancos de dados, com a segurança da informação, porque como a gente conversou um pouco antes, hoje não é mais papel, tudo está guardado em arquivos digitais, e hoje uma invasão de um sistema pode causar danos terríveis, um bloqueio de um sistema. (Entrevistado(a) 17)

Mas temos um controle muito bom desses dados. O que eu quero dizer? Controle de segurança dos dados. Segurança. Temos um firewall espetacular, cuidamos bem dos nossos dados, não sofremos ataques o tempo inteiro. (Entrevistado(a) 19)

Uma coisa que impacta é a segurança da informação, né? A nossa segurança da informação aqui era, até um dia desse, algo extremamente deficiente do ponto de vista das pessoas. Graças a Deus que ninguém decidiu invadir o [nome], o

tribunal do [nome]. Agora a gente tem uma estrutura um pouco mais robusta e em encaminhamento, né? (Entrevistado(a) 10)

No meu tribunal, por exemplo, só foi um ataque hacker no primeiro ano passado. Até hoje, muitos sistemas não voltaram, o tribunal parou, ficamos duas semanas sem fazer audiência, o processo tudo fechado, ninguém podia entrar no sistema. Então, é essa coisa, tem que investir em segurança. (Entrevistado(a) 11)

Para algus(as) entrevistados(as), os sistemas ainda têm baixa resiliência diante de ataques e seria preciso investir mais em segurança. Nota-se que há gargalo no tocante à infraestrutura em vista da segurança de TI dos tribunais. O segmento de justiça que é mais forte nessa questão é justamente o eleitoral, dada a sua natureza (conferir *Box* 5), contudo, os demais segmentos comentam sobre a necessidade de aperfeiçoamento nesse sentido.

4.3.5 PARTICIPAÇÃO DE ATORES EXTERNOS

Entre os(as) atores/atrizes externos citados, destacam-se as universidades, em particular as federais, com forte papel nas inovações desenvolvidas em parceria no âmbito do Poder Judiciário. A Universidade Federal do Pernambuco (UFPE), por exemplo, é citada como parceira do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) para o fornecimento do código-fonte do ecossistema da urna eletrônica. Outro exemplo é o Centro de Tecnologia da Informação Renato Ascher (CTI), órgão ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), que atua na parte de certificação técnica de *hardware* das urnas eletrônicas no Brasil.

A Figura 6 apresenta os principais atores citados pelos(as) entrevistados(as) como parceiros para a inovação.

Figura 6 - Atores externos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados das entrevistas, 2023.

Destacam-se as menções às instituições de ensino superior nas mais diversas esferas da inovação. Além disso, são citadas experiências voltadas para o apoio à pesquisa, programas de residência dentro dos espaços dos tribunais com a perspectiva de inovação para o órgão.

A nossa fundação de apoio à pesquisa, que é a [nome da fundação], estadual, financia o programa [nome do programa], que é um cientista-chefe com nível alto de qualificação profissional na área, que comanda uma equipe de mestrandos(as) e doutorandos(as) em determinadas áreas, geralmente ciências de dados (...) e que vai resolver problemas do serviço público em geral. Então nós temos aqui uma linha de cientista-chefe com a [nome da organização parceira], que já foi quase dois anos e eles já trouxeram algumas ferramentas interessantes para o nosso dia a dia de trabalho e solução de problemas. (Entrevistado(a) 10)

Outro importante ator externo citado é o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), como importante parceria na gestão de projetos e na implementação de metodologias ágeis em vista da inovação.

O próprio Pnud tem trazido, sim, uma visão, pelo menos a meu ver, de fora do Poder Judiciário, de metodologias ágeis, enfim. [...] por exemplo, na área

de gestão de projetos, a gente tem absorvido muita informação da escola de projetos. (Entrevistado(a) 3)

O suporte logístico é outro fator importante mencionado pelos(as) entrevistados(as). Organizações como as Forças Armadas e a Funai são citadas por conta do apoio logístico e de infraestrutura para viabilizar, principalmente, as eleições em regiões como a Amazônia e localizações mais distantes, com difícil acesso à tecnologia.

A eleição acho que é o nosso maior exemplo. Então todas as áreas se voltam, é um macroprocesso, é um processo que na verdade não se inicia somente no período que a lei determina como período eleitoral, na verdade quando acaba uma eleição a gente já começa o planejamento da próxima, então eu acho que esse é o maior exemplo. A nossa logística, por exemplo, ela engloba transporte por terra, então a gente tem helicóptero, a gente tem avião, o apoio do exército, pelos rios, é claro, porque estamos na Amazônia, então nós temos desde as pequenas embarcações até as embarcações maiores com o apoio da marinha, e o apoio do exército também com a parte da infraestrutura de segurança, ao lado dos nossos servidores(as) da segurança institucional. (Entrevistado(a) 14)

Nessas regiões vulneráveis que, em sua maior parte não tinha acesso à tecnologia, acesso a uma rede de internet de qualidade, por exemplo, nós tivemos a ideia de trazer outros atores para atuar de maneira concertada com o poder judiciário local. Então, fizemos parcerias com outras instituições do Poder Executivo, do Poder Legislativo e também de organizações não governamentais, como também fundações públicas, a FUNAI era uma cena nossa, principalmente para atingir as comunidades indígenas. (Entrevistado(a) 29)

Além disso, são formadas redes com os conselhos de comunidade e com o Poder Executivo para temas mais complexos tais como: "violência contra a mulher" e "vulnerabilidade social", bem como para ações de inovação no tocante a temas como a diversidade e a equidade.

Eu vou citar o exemplo do projeto dos reeducandos, por exemplo. Você não faz isso sem o conselho da comunidade. E o conselho da comunidade tem atores/ atrizes externos de vários setores. Então, assim, é uma relação que une atores governamentais, atores/atrizes do setor produtivo, atores/atrizes que estão em uma vulnerabilidade social, que são os reeducandos. E você tem que buscar potencializar o benefício a todos. (Entrevistado(a) 25)

[...] tem uma parceria interessante que eu acho que está ganhando mais visibilidade, é uma parceria com o governo, com o poder executivo, nós estamos desenvolvendo uma ferramenta de predição de riscos de violência doméstica. Então é uma ferramenta de predição artificial que vai dizer, em tese, qual é o risco que aquela vítima tem de ser "re-vitimizada" pelo mesmo agressor num determinado espaço e tempo, para balizar as decisões, não só do juiz, mas do

delegado, do promotor, do assistente social, ou seja, de todo o sistema. (Entrevistado(a) 10)

Em outras áreas, por exemplo, da área da acessibilidade, a gente, na diversidade e na equidade, que é um assunto muito novo, recente, a gente faz parte de uma rede. Então, assim, a gente acaba tendo informações de ações que muitas vezes são inovadoras, nem todas são, mas algumas são, que a gente pode trazer para cá, entendeu? Para o Judiciário. Então, a gente tem relação com instituições do Executivo. Relações com organizações não governamentais, sabe? Que impactam, sim, essa inovação, pensando no Judiciário. (Entrevistado(a) 4)

As prefeituras municipais são citadas no âmbito das cooperações interinstitucionais, principalmente na cessão de servidores(as) para a Justiça Eleitoral. Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia-Geral da União e Ordem dos Advogados do Brasil também são mencionados como atores/atrizes que podem trazer para o Poder Judiciário a percepção dos jurisdicionados no intuito de ser uma via para se compreender quais são as ações de inovação que podem ser realizadas de maneira efetiva para quem está na ponta do sistema e é responsável pela entrega dos serviços judiciários.

4.3.6 CONFIANÇA DA SOCIEDADE

Quando perguntados sobre como a inovação no Poder Judiciário pode contribuir para aumentar a confiança da sociedade nas suas instituições, foram destacados seis fatores principais: celeridade; melhoria dos serviços; transparência; aproximar o Judiciário da sociedade; combate a *Fake News*; avanço nas pautas sociais.

A nuvem de palavras da Figura 7, por seu turno, apresenta os principais termos que emergiram das entrevistas na temática da confiança da sociedade. É nítido o destaque para as palavras "sociedade", "processo" e "serviço".



Figura 7 - Nuvem de palavras sobre a confiança no Judiciário

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Conciliando a leitura da nuvem e a análise das entrevistas, há indicativos para que o Poder Judiciário confira maior atenção no desenvolvimento de ações de otimização do serviço judicial, de modo a beneficiar a imagem do judiciário perante a sociedade. Enfatiza-se, ainda, enfoque na questão do "acesso" à "justiça" e à disponibilização de "informações" para a sociedade.

Por fim, o bigrama, na Figura 8, complementa a análise ao associar as palavras de modo a estabelecer a conexão entre os termos.

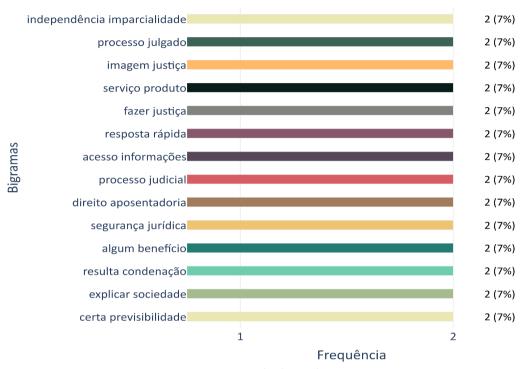


Figura 8 - Bigrama sobre a confiança no Judiciário

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Do bigrama emergem termos relacionados a práticas judiciais como "independência imparcialidade", "processo julgado", "imagem justiça", "fazer justiça", "resposta rápida" que podem afetar a confiança da sociedade no Poder Judiciário. Percebe-se que os termos envolvem aspectos mais amplos de celeridade e efetiva execução da atividade finalística.

Entende-se que a inovação precisa ser direcionada para fortalecer a atuação dos tribunais e, desse modo, gerar maior confiança da sociedade em relação ao Poder Judiciário como um todo.

Melhoria de processos e celeridade

A inovação orientada para o aprimoramento dos serviços, para a busca de soluções no tocante aos serviços prestados pelo poder judiciário, são citadas pelos(as) entrevistados(as), sendo considerada como fator decisivo para a confiança da sociedade nas

ações do judiciário, tendo em vista que esse tipo de inovação estabelece a melhoria na entrega de serviços ao jurisdicionado.

Eu acredito piamente que a inovação traz e trará a simplificação dos processos, a melhoria da entrega da solução jurisdicional. Se não for para isso, nem precisa. A simplificação do linguajar, do jeito de tratar [...]. Para o poder judiciário, a inovação tem que trazer um valor público melhor. (Entrevistado(a) 19)

O que eu vejo que a inovação pode fazer é melhorar aquilo que eu já comentei antes, melhorar a velocidade de tramitação do processo, melhorar a qualidade da prestação judicial e, por uma consequência, melhorando de uma maneira geral isso, daí sim se conseguir melhorar a imagem, mas por uma via bem indireta e de um trabalho de anos. (Entrevistado(a) 20)

Nesse âmbito, o tema da velocidade de tramitação do processo é retomado, considerando que a simplificação dos processos pode resultar em maior agilidade no trâmite processual.

Acredita-se que o papel principal das ações de inovação deve resultar em maior celeridade da Justiça e maior acesso do cidadão, contribuindo para o aumento da confiança da sociedade.

A justiça quando demora é quase que uma injustiça. Então eu acho que essas tecnologias todas, essas inovações todas que a gente coloca, que a gente pretende implantar, eu acho que é importante por isso, para fazer com que a justiça preste o serviço que ela se propõe a fazer, porque ela assumiu esse compromisso como poder de Estado. (Entrevistado(a) 9)

[...] a confiança da sociedade no poder judiciário, a gente só vai conseguir quando a gente tiver uma prestação efetiva, quando o cidadão ele puder ver, eu tenho um problema judicial, não, mas eu consigo resolver, porque acho que o maior problema do judiciário é a lentidão, é você não conseguir dar uma resposta rápida ou não dar uma resposta. (Entrevistado(a) 6)

A inovação pode fazer é melhorar [...] a velocidade de tramitação do processo, melhorar a qualidade da prestação judicial e, por uma consequência, melhorando de uma maneira geral isso, daí sim se conseguir melhorar a imagem, mas por uma via bem indireta e de um trabalho de anos. (Entrevistado(a) 20)

Nesse contexto, entende-se que o Poder Judiciário tem como principal desafio vencer o volume de processos já existentes e, para isso, a inovação se torna uma premissa básica em vista de dar maior solução a essa problemática. Outra preocupação pertinente, no tocante a melhoria na entrega de serviços é associada à distância do jurisdicionado com o Poder Judiciário.

O foco em inovação tem que ser em melhorar a entrega de serviços para o meu cliente e, a partir do momento que eu vejo isso como foco, estou me aproximando, estou diminuindo o espaço entre a justiça eleitoral e o eleitor, e ao mesmo tempo, se o judiciário fizer isso, ele vai diminuir esse espaço. [...] Temos que romper muitas barreiras, tem muita gente no caminho que está ganhando dinheiro, prestígio, com isso. (Entrevistado(a) 24)

Aproximar o Judiciário da sociedade

Nesse contexto, a inovação tem o papel de aproximar o Judiciário da sociedade, de tracionar e dar capilaridade à presença do Judiciário em diversos lugares.

Eu usaria a inovação como um mecanismo de tracionar essa presença do Judiciário Brasileiro em todos os lugares, né? Essa capilaridade, a gente tem uma capilaridade grande. Se a gente é tão capilar e tão diverso, será que a inovação não poderia nos ajudar nesse, consolidar essa imagem, né? Ter essa percepção de ser acessível de fato, ser diversa, ser inclusiva, né? É um ponto importante. (Entrevistado(a) 7)

A inovação é isso, é quanto mais próximo você está perto de alguém, mais a pessoa tem condições de confiar em você, de avaliar. (...) inovação vem para trazer essa possibilidade, a ferramenta para que as pessoas possam conhecer o Judiciário e ter elementos para confiar ou não. [...] A inovação é o caminho, é a ferramenta, é o meio para que possamos ter relações mais firmes e estruturadas. (Entrevistado(a) 21)

Fica claro que as diversas soluções, sejam elas no âmbito da tecnologia ou não, podem mitigar essa distância existente entre o Poder Judiciário e a Sociedade, e quanto mais você está próximo de algo, mais o conhece, mais confia nele.

Transparência

Outro fator primordial é a transparência obtida por meio da implantação de ferramentas de inovação. O acesso às informações é tema amplamente discutido.

Transparência é o principal ganho nessas ferramentas de inovação. Onde você consegue entender o trabalho do outro, acompanhar o trabalho do outro, esse escrutínio público é muito positivo. (Entrevistado(a) 28)

Mas eu vejo que a inovação no que diz respeito ao acesso, ao acesso das pessoas, a universalização desse acesso, ao acesso às informações, a elevar o nível do ranking de transparência de informações, isso vai trazer de volta uma percepção da população de que o Judiciário Brasileiro está entregando aquilo que se espera, no que diz respeito a solucionar conflitos, né? (Entrevistado(a) 7)

Nesse ponto são revisitados o uso da linguagem simples na utilização de *chatbots* e outras ferramentas em vista de uma universalização de acesso das pessoas aos serviços prestados pelo Poder Judiciário.

Combate a fake news

A inovação auxilia principalmente no combate a *fake news*, muito necessário no contexto social em que vivemos. Ter dados consolidados, ter ações inovadoras que ampliem as melhorias dos serviços, forneça, por exemplo, uma eleição segura amplia em percentuais a confiança da sociedade no judiciário.

Diversas ações na área de combate à desinformação foram realmente extremamente efetivas e isso fez com que fortalecesse sim a imagem da Justiça Eleitoral perante a sociedade. (Entrevistado(a) 22)

Esse é um fator fortemente percebido principalmente pelos(as) entrevistados(as) do segmento da Justiça Eleitoral, provavelmente pela natureza das suas atividades.

Avanço nas pautas sociais

O avanço nas pautas sociais é destacado: diversidade, participação feminina, combate ao racismo, combate ao assédio fora do campo de atuação do judiciário. São mencionadas ações concretas para o enfrentamento da violência em geral. Os tribunais eleitorais citam a adequação rápida dos sistemas nas questões de gênero, em vista da construção da cidadania e para a solidificação e robustez do processo democrático.

Hoje essas pautas sociais, étnicas, ligadas à diversidade, ligadas à participação feminina, hoje elas já são percebidas como sendo sim do campo de atuação do Poder Judiciário. E não temos mais como retroceder, no entanto, temos muito a avançar em todas elas, né? Inclusive no combate ao racismo, no combate ao assédio, no enfrentamento à discriminação, que são áreas, digamos assim, não tão diretas, mas que fazem com que a imagem da justiça eleitoral seja uma imagem para além do técnico, além da urna eletrônica, além da máquina. É uma atuação voltada para a construção da cidadania, para a solidificação da democracia, para a robustez desse processo. (Entrevistado(a) 14)

TENDÊNCIA ORGANIZACIONAL
E A CAPACIDADE INSTITUCIONAL
DOS TRIBUNAIS BRASILEIROS
PARA A INOVAÇÃO

É um consenso, portanto, entre os participantes das entrevistas que a entrega de serviços de maneira eficiente e de qualidade aumentará a confiança da sociedade no poder judiciário. Nesse sentido, as inovações têm papel decisivo no tocante à melhoria nos serviços ofertados, atuando sobretudo na concepção de maior celeridade, transparência, nas formas de aproximar o judiciário da sociedade, na segurança jurídica.

Ademais, há destaque para a atuação no combate às Fake News, e no amplo auxílio que as inovações promovem no avanço das pautas sociais, sobretudo no âmbito da violência doméstica e da questão de gênero, percebidas principalmente pelos(as) entrevistados(as) no âmbito da justiça eleitoral.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo final apresenta as conclusões que poderão orientar a elaboração de diretrizes, objetivos e metas para um futuras estratégias, projetos ou iniciativas de inovação do Poder Judiciário que impulsionem a resolução ou mitigação das dificuldades e limitações apontadas pela pesquisa.

Tendência à Inovação no Poder Judiciário

- A pesquisa sobre Tendência à Inovação, com base em uma survey com magistrados(as) e servidores(as) de todo o Poder Judiciário, classificou o Poder Judiciário como situacionalmente inovadora, ou seja, está na Tipologia 3 (conferir o Quadro 7), pois alcançou 132,8 pontos (71,8%), de um total de 185.
 - Este resultado indica que há repositórios de pensamento inovador e ação em todo o sistema judiciário, mas o desenvolvimento de uma inovação é mais questão de construção de oportunidades do que resultante da estrutura organizacional. É nesse processo que entra o papel dos(as) empreendedores(as) públicos(as), que se esforçam para angariar apoio e recursos e levar sua ideia adiante.
 - É possível observar algumas características da Tipologia 4 (cultura inovadora), pois há inovações que abarcam todo o Poder Judiciário, principalmente a partir de iniciativas de transformação digital. Mas nem todas as unidades do sistema judiciário percebem as iniciativas da mesma forma, demandando esforços de comunicação e, por vezes, apoio em termos de capacidade institucional
 - Todos os segmentos de justiça também se enquadram como situacionalmente inovadores, com pequena variação na pontuação.
 - Há pouca variação na pontuação entre magistrados(as) e servidores(as), o
 que indica alinhamento na tendência à inovação entre os atores que fazem
 parte do Poder Judiciário. Outros recortes também resultaram em pouca
 variação: gênero, idade, tempo de vínculo com o Poder Judiciário.

A seguir, a discussão sobre indutores e barreiras, com base nas entrevistas com magistrados(as) e servidores(as), reforça o resultado geral apresentado acima e indica pontos de atenção bem como possibilidades de ação para fortalecer a inovação no sistema judiciário.

Indutores e barreiras à inovação: antecedentes organizacionais

- Nas entrevistas, destaca-se o reconhecimento do papel exercido pelo CNJ como agente indutor da inovação no Poder Judiciário, por meio de suas resoluções e atividades.
 - Por outro lado, os(as) entrevistados(as) sentem certo distanciamento do CNJ em relação ao cotidiano dos tribunais, incluindo as de 1.ª instância.
 - As normativas muitas vezes não levam em consideração características regionais, dos segmentos de justiça e das capacidades institucionais.
- A sólida formação dos(as) servidores(as) e magistrados(as) bem como a diversidade na composição da equipe são apontados como fatores positivos para a inovação
 - Porém, foi mencionada a falta de programas de capacitação sobre inovação no setor público, reforçado pela visão de que vários servidores(as) não têm conhecimento básico sobre os conceitos de inovação.
 - A falta de recursos destinados à qualificação de magistrados(as) e servidores(as) e para a contratação de estudos e pesquisas sobre inovação também surge como crítica.
- A cultura organizacional, o clima organizacional e a liderança foram identificados, em geral, como propícios para inovações, o que pode impulsionar trabalhos co-operativos em equipes multifuncionais. Porém, tal cenário não é unânime, pois:
 - A discussão sobre inovação é incipiente em alguns tribunais, o que aumenta a resistência às mudanças.
 - A estrutura hierárquica atua como uma barreira, principalmente na relação entre magistrados(as) e servidores(as), o que reduz os espaços para o diálogo sobre inovação.
 - As métricas de avaliação de desempenho do Poder Judiciário, apesar de induzir mudanças nos tribunais, podem ocorrer sem o real significado da inovação, ou seja, de simples cumprimento das normas.
 - As inovações são vistas como voltadas à melhoria de processos e ao aumento de sua celeridade, principalmente a partir do uso intensivo de TI, o

que resulta em valor público para o usuário. Porém, há limite no aumento da celeridade em função das limitações físicas dos(as) magistrados(as) e servidores(as), pois são seres humanos — e não máquinas — e, dessa forma, seria necessário inovar ainda mais na própria forma de se distribuir justiça.

- A comunicação institucional foi identificada positivamente com a inovação, em particular a atuação das assessorias de comunicação para divulgar as inovações.
 - Por outro lado, há críticas quanto à falta de divulgação sobre os laboratórios de inovação (o que são, o que fazem, como fazem e quais os resultados para o judiciário e à sociedade), o que pode ser resultado da falta de sistematização das iniciativas de inovação para disseminação no ecossistema do Poder Judiciário. Ressalta-se que poucos reconhecem o papel do Renovajud neste processo de sistematização e disseminação
- A escassez de pessoal no Poder Judiciário foi identificada como um fator que tem induzido as inovações, principalmente na busca por automatização de tarefas repetitivas.
 - Porém, é uma barreira para a composição de equipes fixas para a promoção da inovação, em especial nos laboratórios de inovação.
 - A escassez de pessoal e as dificuldades para contratação em áreas específicas, como TI, também resultam em uma barreira à inovação, principalmente nos tribunais estaduais.
 - A escassez de pessoal, aliada à maior celeridade nos processos, foi identificada como potencial fator responsável por situações de sobrecarga e estresse no trabalho, resultando em afastamentos.
 - A elevada rotatividade, principalmente em unidades do interior, dificulta a inovação.
- A gestão da inovação e a visão de longo prazo foi reconhecida na survey e diversas estratégias de experimentação e participação foram identificadas nas entrevistas.
 Porém, alguns desafios também foram identificados:

- A rotatividade na presidência do CNJ e demais órgãos de justiça pode afetar negativamente a inovação, pois esses atores têm papel preponderante na definição da agenda, que pode ser alterada bianualmente.
- Falta de critérios claros na priorização dos projetos de inovação.
- A tolerância a erros e falhas é entendida como parte do processo de inovação em alguns órgãos, porém, em outros é visto como uma das principais barreiras.
- Necessidade de maior alinhamento entre os conselhos superiores e os tribunais para a implementação das inovações, destacando-se a necessidade de considerar os contextos organizacionais e locais (como as capacidades institucionais e as características regionais), principalmente nas instâncias de 10 grau.
- Os presidentes dos tribunais também foram mencionados como atores importantes na definição do lugar da inovação na agenda judiciária. Quando um presidente valoriza o tema para além do cumprimento das normas superiores, contribui para criar um ambiente propício para o desenvolvimento das inovações.
 - Por outro lado, um mandato curto de 2 anos foi identificado como uma barreira, pois há uma constante mudança nas prioridades, o que afeta a atuação dos(as) magistrados(as) e servidores(as).

Indutores e barreiras à inovação: antecedentes ambientais

- A legislação e as normas do CNJ foram apontadas, na survey, como um indutor da inovação, pois é um indicativo da direção a ser seguida e enforcement para se iniciar o processo de mudança e adoção de iniciativas e práticas inovadoras.
 - Mas vários(as) entrevistados(as) identificaram as normas como barreiras, principalmente por serem padronizadas para todos os segmentos de justiça, sem levar em consideração as características regionais e as especificidades de cada um dos segmentos.
- A tecnologia da informação é vista como um aspecto positivo, haja vista as diversas inovações tecnológicas no Poder Judiciário, tais como o PJe, Datajud, PDPJ,

Codex, as audiências virtuais, o Balcão Virtual, a ampla adoção do teletrabalho durante a pandemia, a disseminação do uso de dashboards de apoio à gestão, entre outras iniciativas.

- Mas os(as) entrevistados(as) apontaram como um dos principais desafios a exclusão digital e, portanto, a impossibilidade de parte da sociedade acessar os serviços judiciários disponibilizados eletronicamente.
- A desigualdade digital foi identificada também entre os(as) advogados(as), pois nem todos têm acesso aos equipamentos mais modernos
- As questões regionais também afetam a comunicação digital, principalmente nas comunidades amazônicas mais afastadas dos grandes centros urbanos e onde há fragilidade na cobertura dos serviços de internet.
- Foi identificada a dificuldade de se desenvolver e/ou implementar inovações tecnológicas em função da falta de equipe especializada e escassez de recursos financeiros.
- Com o fim da emergência de saúde pública, o CNJ estabeleceu o retorno às atividades presenciais, o que foi percebido por alguns como um retrocesso na inovação. Alguns(as) entrevistados(as) citaram o fato de os(as) magistrados(as) e servidores(as) participarem fisicamente das audiências nos Fóruns, enquanto as demais partes envolvidas participam virtualmente.
- A participação em redes e as interações formais e informais com outros órgãos do Poder Judiciário e atores externos (órgãos de controle, OAB, sindicato de servidores(as), sociedade civil, ministério público, universidades etc.), bem como uma agenda internacional que reforça a importância da inovação, são vistas positivamente, embora essa percepção seja maior nos Tribunais Superiores e Conselhos do que nos demais segmentos.
 - A OAB e sindicatos foram mencionados como atores que muitas vezes resistem às inovações por posicionamentos corporativistas.
 - Os órgãos de controle são vistos com barreiras à inovação.
 - A não interação com a sociedade, academia, setor privado e organismo multilaterais foi identificada por quase um terço dos respondentes.

- A universalização de direitos, a democratização do acesso à justiça e a pressão social atuam principalmente como indutores à inovação. Esses aspectos são reforçados pela exigência de maior transparência na atuação dos órgãos públicos.
 - Em um contexto de expansão dos serviços digitais no Poder Judiciário, o seu alcance esbarra, como já mencionado, na exclusão digital no Brasil e nas características geográficas de algumas regiões do país.
- O contexto da pandemia de covid-19 foi identificado como indutor da inovação, principalmente das inovações tecnológicas e que permitiu o funcionamento dos órgãos do sistema judiciário.

Indutores e barreiras à inovação: antecedentes individuais

- A survey sobre os fatores individuais indica que os participantes reconhecem seus colegas como detentores de conhecimentos e habilidades para a inovação, que atuam em ambiente com certo grau de autonomia para promover e desenvolver novas ideias e que estão motivados para o desempenho de suas atividades.
 - Porém, a questão da hierarquia funcional (entre magistrados(as) e servidores(as)) surge novamente como uma potencial barreira para as inovações.
 - A ausência de incentivos à inovação, não necessariamente monetários, e de reconhecimento às iniciativas foi identificado como uma barreira.
 - A resistência às mudanças entre magistrados(as) e servidores(as) foi indicada como uma barreira à inovação.

Indutores e barreiras à inovação: características das inovações

- As inovações em processos administrativos são vistas como as que encontram maior aceitação, principalmente quando são desenvolvidas pelas próprias unidades para atender suas necessidades.
 - O desafio está na padronização dos processos, ao mesmo tempo em que se consideram as características regionais e dos segmentos de justiça. Embora seja preciso garantir a autonomia das diferentes unidades para que desen-

volvam suas inovações em processos, é preciso estar atento para se evitar excessiva fragmentação, o que pode dificultar processos de disseminação.

- As inovações em processos voltados para o atendimento ao usuário também são vistos como prioritários, principalmente as soluções tecnológicas e que podem aumentar a celeridade.
 - Por outro lado, as inovações tecnológicas são mais complexas por envolver conhecimentos específicos de programação e há limitações na disponibilidade de equipe especializada.
 - O alcance das inovações tecnológicas pode esbarrar na exclusão digital.

Capacidade institucional para a inovação no Poder Judiciário

- A pesquisa sobre a capacidade institucional para a inovação revelou que o Poder Judiciário se encontra na tipologia de desenvolvimento, a 3.a entre 4 possíveis (consultar Quadro 7).
 - Nessa categoria, é possível identificar inovações que incidem sobre todo o sistema judiciário, desenvolvidas e implementadas sob a coordenação das instâncias superiores do Poder Judiciário.
 - Por outro lado, também há inovações específicas que atendem determinado tribunal ou vara especializada, revelando certa autonomia dos segmentos de justiça, mas também um desafio em termos de monitoramento e coordenação, de forma a se evitar excessiva fragmentação das iniciativas.
 - Todos os segmentos de justiça também se enquadram na tipologia de desenvolvimento, com pequena variação na pontuação.

Capacidade institucional: pontos centrais

 As políticas de abrangência nacional implementadas pelo CNJ são de amplo conhecimento por parte dos atores do sistema. A percepção geral é a de que as normativas contribuem para orientar a atuação dos tribunais. Nas entrevistas, os seguintes pontos foram levantados:

- O foco nos aspectos quantitativos do monitoramento e avaliação de desempenho dos tribunais pode acabar direcionando o comportamento dos atores para o mero cumprimento das regras, sem necessariamente provocar as mudanças almejadas.
- A uniformidade dos critérios de avaliação, na visão de alguns(as) entrevistados(as), não leva em consideração as características regionais, segmento de atuação dos tribunais e capacidades institucionais (recursos humanos, tecnológicos e financeiros).
- Reforçar a governança do sistema, pois sobressaiu a demanda por um diálogo mais estreito entre o CNJ e os tribunais, não somente no momento de formulação e implementação de normativas nacionais como também para conhecer as diferentes realidades. A impressão é que há um distanciamento entre o CNJ e os tribunais.
- Foi identificada uma demanda por maior articulação entre as políticas nacionais, buscando solucionar sobreposições.
- As políticas de inovação também são percebidas como norteadoras das ações nos tribunais e, em alguns órgãos, inclusive, como um incentivo para suas iniciativas.
 Os eventos sobre inovação foram elogiados e foram destacados como uma oportunidade de se aproximar as instâncias superiores dos demais atores do sistema judiciário, além de servir de estímulo à busca por soluções inovativas. Mas outros pontos foram identificados nas entrevistas:
 - Ausência de políticas amplas de capacitação (capacidade analítica e operacional), com foco na inovação, na Agenda 2030 e na sensibilização de magistrados(as) e servidores(as) para as temáticas.
 - Fragilidade na governança da inovação de forma que seja capaz de sinalizar as temáticas prioritárias (macrodesafios do Poder Judiciário) para a atuação dos laboratórios, bem como mecanismos de seu monitoramento.
 - Falta de recursos para a atuação dos laboratórios, seja em termos de recursos humanos, como financeiros e tecnológicos.
 - Reforça-se que foi identificado um desconhecimento sobre o Renovajud, os laboratórios e as suas iniciativas inovadoras. Há, portanto, espaço para fortalecer o Renovajud como instrumento de governança e, portanto, para articulação entre os laboratórios, bem como na interação com a sociedade.

- Ficou patente o desconhecimento sobre os laboratórios de inovação no Poder Judiciário, o que demanda reforço nas políticas de comunicação institucional, tanto as voltadas para o público interno como para a sociedade em geral.
- Reforçar iniciativas que destaquem as inovações e seus resultados em termos de valor público gerado para a sociedade. Além do Fest Labs e do prêmio de inovação, outras iniciativas podem ser consideradas: estudos e pesquisas, webinars, publicações em redes sociais.
- O Poder Judiciário possui sistemas de informação de abrangência nacional e de amplo conhecimento por parte de seus atores/atrizes, ficando evidenciado a relevância para a gestão do sistema judiciário. Destacam-se que os seguintes sistemas foram mais citados: PJe, Datajud, PDPJ, Codex, Renovajud.
 - Mas há questionamentos sobre a impossibilidade de se extrair dados editáveis (em formato CSV ou XML) do Datajud, o que poderia contribuir para a gestão da informação bem como ampliar a transparência do Poder Judiciário.
 - Também se questiona a existência de diversos sistemas que não se comunicam entre si e adotam procedimentos distintos, levando a uma fragmentação das informações e que pode afetar a produtividade.
 - Há desafio relacionado com a LGPD e a abertura de dados dos processos nos sistemas judiciais.
 - Há preocupações quanto à necessidade de se aprimorar a segurança de TI.
- O Poder Judiciário possui experiência no desenvolvimento de parcerias com diferentes atores externos, como universidades públicas, Defensorias Públicas, Ministérios Públicos, OAB, Inpe, Pnud, Incra, AGU, Forças Armadas, Funai para o desenvolvimento de diferentes projetos.
 - Reforçar mecanismos de interação para a cocriação de inovações nos diferentes segmentos, focando na articulação com instituições locais.
- Para aumentar a confiança da sociedade no Poder Judiciário, as entrevistas sugerem a importância de se promover inovações em algumas temáticas:

- Melhoria nos processos e aumento da celeridade da justiça.
- Ampliar a comunicação e a transparência no acesso às informações.
- Aproximar o judiciário da sociedade, por meio da capilaridade dos órgãos de justiça, simplificação da linguagem e engajamento da sociedade em processos de cocriação de inovações.
- · Combate às fake news.
- Reforçar o avanço nas pautas sociais, como diversidade, combate ao racismo, participação feminina, combate ao assédio etc.

A partir das constatações decorrentes deste diagnóstico da Tendência à Inovação e Capacidade Institucional para a Inovação, aliado aos resultados do diagnóstico do laboratórios de inovação, é possível consolidar eixos e objetivos estratégicos que comporão o Plano de Inovação do Poder Judiciário com o propósito de orientar a Alta Administração dos órgãos judiciais e suas equipes de apoio, incluindo os laboratórios de inovação, no desenho, implementação, monitoramento e avaliação de iniciativas inovadoras no Poder Judiciário brasileiro.

6 REFERÊNCIAS

BREDIN, H. *et al.* Pyannote. Audio: neural building blocks for speaker diarization. ICASSP 2020-2020 IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing (ICASSP). **Anais de ICASSP 2020-2020** IEEE International Conference on Acoustics, Speech And Signal Processing (ICASSP). maio 2020.

BREDIN, H.; LAURENT, A. End-to-end speaker segmentation for overlap-aware resegmentation. Interspeech 2021. **Anais de INTERSPEECH**, 2021. ISCA, 30 ago. 2021. Disponível em: https://www.isca-speech.org/archive/interspeech_2021/bredin21_interspeech.html.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. *In*: CAVALCANTE, P. *et al.* **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. (Capítulo 6). Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CENTRE FOR PUBLIC SERVICE INNOVATION (CPSI). A pocket guide to innovation in the South African public sector, 2008. Disponível em: http://www.cpsi.co.za/wp-content/uploads/2014/07/cpsipocketguide.pdf. Acesso: 26 maio 2016.

CINAR, E.; TROTT, P.; SIMMS, C. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, p. 264-290, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Censo do Poder Judiciário**: vide: Vetores iniciais e dados estatísticos. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/CensoJudiciario.final.pdf. Acesso em: 18 ago. 2023

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação n. 130 de 22/06/2022**. Recomenda aos tribunais a instalação de Pontos de Inclusão Digital (PID), para maximizar o acesso à Justiça e resguardar os excluídos digitais. Brasília, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4614. Acesso em: 26 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 345 de 09/10/2020**. Dispõe sobre o "Juízo 100% Digital" e dá outras providências. Brasília 2020. Disponível em: https://atos. cnj.jus.br/atos/detalhar/3512. Acesso em: 15 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 331 de 20/08/2020**. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (Datajud) como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ) para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3428. Acesso em: 15 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números trará destaque à participação feminina na magistratura. **Portal CNJ**, 29 mar. 2023. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-trara-destaque-a-participacao-feminina-na-magistratura/. Acesso em: 16 jun. 2023

DE VRIES, H. A.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. G. Innovation in the public sector. a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

DÓRIA, A.; SANO, H.; LIMA, J. P.; SILVA, A. F. S. B. Inovação no setor público: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores(as) e colaboradores. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 285-318, 2017.

EUROPEAN COMMISSION. **Powering european public sector innovation**: towards a new architecture. Report of the Expert Group on Public Sector Innovation, Directorate General for Research and Innovation, Innovation Union. Brussels: European Commission, 2013.

ELHADAD, M. Natural Language Processing with Python. *In*: BIRD, Steven; KLEIN, Ewan; LOPER, Edward. **Natural language processing with python**: analyzing text with the natural language toolkit. CA: O'Reilly Media, 2009.

GROOTENDORST, M. **BERTopic**: neural topic modeling with a class-based TF-IDF procedure. arXiv, 11 mar. 2022. Disponível em: http://arxiv.org/abs/2203.05794.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Internet já é acessível em 90,0% dos domicílios do país em 2021. **Agência IBGE Notícias**. 2022. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34954-internet-ja-e-acessivel-em-90-0-dos-domicilios-do-pais-em-2021#:~:text=Internet%20chega%20a%2090%2C0,%25%20para%2092%2C3%25. Acesso em: 24 jun. 2023.

KARO, E.; KATTEL, R. Innovation and the State: Towards an Evolutionary Theory of Policy Capacity. *In:* WU, X., HOWLETT, M., RAMESH, M. (ed.), **Policy Capacity and Governance**. Palgrave Macmillan: Cham, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-54675-9 6.

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. **Future Studies Research Journal: trends and strategies**, v. 12, n. 2, p. 355-378, 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Peer review OCDE skills**: revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil. Brasília: ENAP, 2018.

OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION. **Public sector innovation facets**: anticipatory innovation. Paris: OECD, 2021.

PEREIRA, J. C. M.; RODRIGUES, M. V. J. A plataforma sinapses e a continuidade dos modelos de IA no judiciário. **ANAIS** do Encontro de Administração da Justiça (ENAJUS), 2021.

PIRES, R.; GOMIDE, A. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. **Revista de Sociologia e Política**, v. 24, n. 58, 2016.

RADFORD, A. *et al.* **Robust speech recognition via large-scale weak supervision**. arXiv, 6 dez. 2022. Disponível em: http://arxiv.org/abs/2212.04356.

ROSS, S. D.; CRUZ, B. D. P. A. Análise quantitativa de textos: apresentação e operacionalização da técnica via Twitter. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 22, n. 1, 2021.

SANO, H. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos Enap**, v. 69, p. 1, 2020.

VANDERPLAS, J. Python data science handbook. California: O'Reilly Media, 2019.

VASWANI, A. *et al.* Attention is all you need. Advances in neural information processing systems. **Anais da 31st Conference on Neural Information Processing Systems (NIPS 2017)**, Long Beach, CA, USA, 2017.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MATO GROSSO. **Núcleo de Cooperação Judiciária inicia criação de Pontos de Inclusão Digital no TRE-MT**. 2023. Disponível em: https://www.tre-mt.jus.br/comunicacao/noticias/2023/Junho/nucleo-de-cooperacao-judiciaria-inicia-criacao-de-pontos-de-inclusao-digital-no-tre-mt#:~:text=Vale%20lembrar%20 que%20um%20PID,Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNJ%20n%C2%BA%20372%2F2021. Acesso em: 26 jul. 2023.

TOUVRON, H. *et al.* **LLaMA**: open and efficient foundation language models. arXiv, 27 fev. 2023. Disponível em: http://arxiv.org/abs/2302.13971. Acesso: 27 fev. 2023,

Apêndice 1 - Questionário da Tendência à Inovação

ORIENTAÇÃO GERAL: Analise cada um dos fatores enquanto um facilitador da inovação na sua organização e marque, na escala ao lado das questões, a resposta que mais representa sua percepção.

Considere a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente; N.A. – Não se aplica a, nunca estive em tal situação ou não tenho opinião.

N	I. FATORES AMBIENTAIS (EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO)	1	2	3	4	5	N.A.
1	A necessidade de adaptação às mudanças na legislação incentiva a inovação.						
2	Nós olhamos para o surgimento de novas tecnologias para analisar como podem contribuir para a melhoria de nossos serviços.						
3	Temos interações formais e informais com outras organizações que atuam no mesmo setor para buscarmos e desenvolvermos inovações.						
4	Nosso setor tem estratégias de interação com usuários/beneficiários do servi- ço, ONGs, academia, setor privado e organismos internacionais para promover melhorias nos serviços ou desenvolver e implementar novas soluções.						
5	Temos o hábito de analisar as inovações implementadas por outras organizações para possível adoção.						
6	A participação em redes (de profissionais ou temáticas) contribui com novas ideias para nosso setor.						
10	A análise de cenários de longo prazo (mudanças nas condições sociais, eco- nômicas, ambientais, sanitárias etc.) contribui na antecipação de problemas e desenvolvimento de soluções inovadoras.						
11	Gostaria de citar outros fatores externos à organização que afetam a inovação?						

N	II. FATORES ORGANIZACIONAIS	1	2	3	4	5	N.A.
1	Há diversidade (idade, gênero, formação, trajetória profissional etc.) na composição da equipe.						
2	O nosso setor possui recursos técnicos e financeiros adequados para de- senvolver e implementar ideias inovadoras para atender às demandas dos usuários (internos ou externos).						
3	No nosso setor, as inovações são desenvolvidas e implementadas em conjunto, muitas vezes com colaboração de pessoas de outros setores e que possuem formação e experiência diversificada.						
4	Os superiores citam, na comunicação oral e escrita, a necessidade de sermos inovadores, empreendedores e criativos.						
5	Programas de capacitação em inovação fazem parte da rotina no nosso setor, incluindo incentivos e recompensas (monetárias ou não).						
6	As inovações desenvolvidas em nosso setor são conhecidas e reconhecidas pela organização por suas contribuições.						
7	A posição hierárquica não afeta a possibilidade de propor, desenvolver e/ou implementar uma inovação.						
8	Olhamos para os eventos aparentemente não relacionados ao nosso ambiente para determinar como eles podem nos ajudar e levar benefícios aos nossos usuários.						
9	O nosso setor tende a ficar entusiasmado com novos desenvolvimentos, novas ideias e novas abordagens na prestação do serviço.						
10	Pessoas inovadoras em nosso setor são vistas como exemplo e são reconhecidas pelos superiores por suas contribuições.						
11	Nosso setor analisa novas ideias e considera que falhas fazem parte do processo inovativo.						
12	Nossa organização divulga dados internos (não sigilosos) como estratégia para fomentar a inovação por meio da cocriação (participação de pessoas externas à organização).						
13	Nosso setor adota metodologias voltadas à inovação, facilitando geração de ideias, desenvolvimento de inovações, implementação e avaliação.						
14	Nosso setor possui uma visão de longo prazo sobre os desafios e as inovações.						
15	As rotinas e procedimentos em nosso setor são rapidamente alteradas para que uma inovação seja adotada.						
16	Gostaria de citar outros fatores organizacionais que afetam a inovação?						

N	III. FATORES INDIVIDUAIS	1	2	3	4	5	N.A.
1	Meus colegas diretos possuem autonomia para sugerir, desenvolver e implementar novas ideias.						
2	Meus colegas diretos possuem a capacidade de propagar novas ideias e não hesitam em criar novas abordagens em processos e serviços, buscando criar consensos na equipe.						
3	Os conhecimentos e habilidades que meus colegas possuem são essenciais para a geração de novas ideias e soluções para os problemas que encontramos no setor.						
4	Meus colegas diretos são motivados e comprometidos com o alcance dos objetivos do meu setor.						
5	A estabilidade, mobilidade e flexibilidade no setor em que atuo incentivam a busca pela inovação.						
6	Meus colegas diretos ficam entusiasmados com as mudanças provocadas pelas inovações.						
7	Quanto maior o número de pessoas no setor, maior a facilidade para se desenvolver e implementar uma inovação.						
8	Meus colegas não se apegam à rotina do setor e, dessa forma, não se opõem às mudanças nos processos e serviços.						
9	O reconhecimento público (pelo superior ou pela organização) da importância das inovações geradas por meus colegas é importante para estimular novas ideias.						
10	Gostaria de citar outros fatores individuais que afetam a inovação?						

N	IV. CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO	1	2	3	4	5	N.A.
1	A facilidade no desenvolvimento, implementação e uso de uma inovação é fundamental na decisão de adotá-la.						
2	A vantagem que uma inovação proporciona em relação ao método/serviço anterior contribui com a decisão de implementá-la.						
3	A compatibilidade da inovação com a cultura organizacional e as necessidades dos setores facilita sua implementação.						
4	A possibilidade de se testar uma inovação aumenta a possibilidade de implementá-la.						
5	Custos elevados de desenvolvimento e/ou implantação de uma inovação dificultam sua adoção.						
6	A possibilidade de manter uma inovação em operação aumenta a possibilidade de implementá-la.						
7	Gostaria de citar outras características da inovação que afetam seu desenvolvimento?						

Apêndice 2 - Questionário da Capacidade Institucional para Inovação

ORIENTAÇÃO GERAL: Analise cada um dos fatores como um facilitador da inovação na sua organização e marque, na escala ao lado das questões, a resposta que mais representa sua percepção.

Considere a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente; N.A. – Não se aplica a, nunca estive em tal situação ou não tenho opinião.

N	NÍVEL INDIVIDUAL	1	2	3	4	5	N.A.
1	Avalio os principais problemas a partir de critérios objetivos (dados qualitativos e quantitativos)						
2	Desenvolvo ideias e projetos considerando seu alinhamento ao plane- jamento estratégico, viabilidade técnica, orçamentária e potenciais me- lhorias nos serviços prestados.						
3	Questiono a maneira usual de trabalho e estabeleço parceiras com meus colegas diretos e de outros setores e/ou tribunais para construir alianças e promover mudanças.						
4	Tenho facilidade para me comunicar de forma clara, efetiva e com empatia (com meus colegas, superiores ou subordinados).						
5	Ouço atentamente meus colegas, superiores e/ou subordinados para estabelecer um canal de diálogo que facilite o desenvolvimento da inovação.						
	NÍVEL ORGANIZACIONAL						
6	O Tribunal possui recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) e processos institucionalizados para coleta e análise de dados (qualitativos e/ou quantitativos) para o desenvolvimento de inovações.						
7	A inovação é parte do planejamento estratégico do Tribunal, sendo um critério para priorização de projetos.						
8	O Tribunal possui práticas institucionalizadas de gestão de pessoas para a inovação						
9	O Tribunal adota práticas de gestão de projetos de inovação baseados em metodologias ágeis e que incluem etapas como ideação, experimentação e implementação, com mensuração dos resultados e impactos para a organização e a sociedade.						

10	O Tribunal mobiliza diferentes atores (magistrados(as), servidores(as), cidadãos, advogados, apenados, terceirizados etc.) para desenvolverem inovações em conjunto.					
11	Você conhece o laboratório de inovação do Tribunal?		n () Nã	10		
11.1	(Caso tenha respondido "sim" na questão 11) O laboratório adota práticas que estimulam o diálogo e a experimentação, constituindo-se em um espaço de tolerância ao risco e no qual o erro é parte do processo de aprendizado?					
12.2	(Caso tenha respondido "sim" na questão 11) O laboratório é um espaço democrático, no qual magistrados(as), servidores(as) e demais participantes atuam em um contexto de igualdade de condições?					

Apêndice 3 - Painel BI elaborado pelo CNJ

Link para o painel elaborado pelo CNJ com os gráficos do *survey* com magistrados(as) e servidores(as) do Poder Judiciário

https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=f34b-2d9b-b983-467a-927c-227b75d4c010&sheet=ffa72d59-7b47-4f71-94f7-9f6d2ffc7382&theme=horizon&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel

Apêndice 4 – Tipos de Inovação do Poder Judiciário

Inovação (Categoria)	Subcategoria	Falas ilustrativas
		Se a gente botar numa régua histórica e a gente for olhar para a justiça brasileira, a gente não pode deixar de fora os processos judiciais eletrônicos, o nascimento deles, desse produto, né, seja o PJe ou as nomenclaturas que adotaram por aí. A gente passou muitos anos, se a gente imaginar em 2009, 2010 até aqui, focado em digitalizar, né, transformar aquilo que era uma realidade cartorial de papel para uma realidade eletrônica. (Entrevistado(a) 7)
	Processo Judicial Eletrônico (PJe)	Desde a implementação do processo judicial eletrônico. Então, assim, a gente saiu ali de um disquete, de um CD e um DVD, e hoje a gente está fazendo a tramitação desses processos tudo de forma virtual. A informação ficou mais rápida, né? Em termos de tramitação. O acesso ao cidadão também ficou mais fácil, porque ele pode agora acessar o tribunal de qualquer lugar do país ou do mundo apenas com um token, né? (Entrevistado(a) 8)
Área-meio		O judiciário, como um todo, se viu no desafio de mudar do papel para a parte eletrônica, do sistema eletrônico. E, com isso, veio muita mudança de rotina de trabalho, muita mudança, tanto na parte final que são as varas de trabalho quanto na parte administrativa. Então, hoje, ninguém consegue mais trabalhar sem o sistema eletrônico. E, para mim, foi a grande mudança, realmente foi essa. (Entrevistado(a) 17)
		Eu cito o SEI. Antes do SEI a gente tinha o sistema Flux, que foi de- senvolvido lá no Ceará. A gente trouxe o Flux, que era praticamente um arquivo de documento, que era PDF, mas era um processo digital. [] Então, ele veio inicialmente, depois veio o SEI e substituiu, porque realmente o SEI tem ferramentas mais robustas. (Entrevistado(a) 8)
	SEI	Nós temos um sistema de processo administrativo também, que a gente chama de SEI aqui, que é uma informatização dos processos administrativos. Nós não temos mais nada em papel. Esse SEI é adotado, não vou dizer em todo o país, mas em vários estados do país se adota esse procedimento que desburocratizou muito, limpou as prateleiras, como se diz, porque fica tudo digitalizado. (Entrevistado(a) 9)

Área-meio	JUSTIÇA 4.0		Tem um projeto no CNJ fantástico, que é o Núcleo de Justiça 4.0, isso eu acho que é o realmente revolucionário, realmente inovador, porque é o uso inteligente da tecnologia, é a reformulação da própria concepção do serviço, essa ideia do judiciário como serviço, desterritorialização, imaginar assim como tratar corretamente demandas estruturais, isso, esse é o caminho. (Entrevistado(a) 5) Se no (âmbito) nacional eu tivesse de fazer um ranking, em primeiro lugar eu colocaria o surgimento dos núcleos justiça 4.0. Isso aí para mim é essencial para eficiência do Poder Judiciário. Foi uma saída muito, na minha visão, muito impactante, interessante e inteligente do CNJ. (Entrevistado(a) 10)
	Uso de IA		O STJ tem desenvolvido projetos de inteligência artificial, o STJ tem feito alguns processos de trabalho informatizados de robótica. (Entrevistado(a) 11)
	Uso do Pix		Um outro exemplo prático que eu também poderia te dar foi a questão do uso do PIX agora nas últimas eleições para o pagamento dos mesários. Eu acho que são avanços tecnológicos e quebras de barreiras técnicas dentro da instituição que lógico, com segurança, nós vamos tentando implementar. (Entrevistado(a) 14)
Inovação (Categoria)	Subcategoria	Exemplos citados	Falas ilustrativas
(Categoria)			E a forma de atendimento também da população, não é só a audiên-
			cia, é um balcão virtual. Hoje em dia, em qualquer vara aí da justiça estadual, do trabalho, clica ali, você fala com a pessoa, convida e conversa, como se estivesse no balcão, evitando deslocamentos. Então, essa parte da justiça 4.0, que eu acho que tem uma grande inovação, tudo nesses últimos anos, girou meio que em torno disso. (Entrevistado(a) 2)
Área-fim	Acesso/Atendi- mento virtual	Balcão virtual	estadual, do trabalho, clica ali, você fala com a pessoa, convida e conversa, como se estivesse no balcão, evitando deslocamentos. Então, essa parte da justiça 4.0, que eu acho que tem uma grande inovação, tudo nesses últimos anos, girou meio que em torno disso.

		Audiências vir- tuais	Vou dar o exemplo das audiências virtuais. Elas são ótimas? São excelentes, economizou deslocamento, os meus réus nos processos criminais estão todos no interior, tudo maravilhoso, assim. O processo roda rápido, se ia demorar um ano para cumprir uma carta precatória na comarca do interior, agora em 60 dias o processo está com audiência realizada, porque eu que estou fazendo por um link de internet. (Entrevistado(a) 28)
	Acesso/Atendi- mento virtual	Sessões híbri- das	Sessões de natureza híbrida. (Entrevistado(a) 7)
		Uso de ferra- mentas com o Google Meet ou o Zoom	Nós conseguimos encurtar distâncias. E, como nós vimos a possibilidade de emprego dessa ferramenta do Meet ou do Zoom, ou de qualquer outro instrumento, a possibilidade de realizarem audiências a partir de uma tela de computador, ou a partir de um smartphone, que seja, nós vimos a potencialidade dessa ferramenta para se garantir o acesso à justiça. (Entrevistado(a) 29)
Área-fim	Acesso/Atendi- mento físico	Justiça itine- rante em regi- ões de difícil acesso	Aí nesse sentido você tem inovação não tecnológica, mas uma inovação importante que é a justiça itinerante, você tem no âmbito dos estados do norte uma justiça itinerante fluvial que possibilita outras formas de acesso. (Entrevistado(a) 13)
Alea-IIIII		Eficiência no remanejamen- to das varas	E essas inovações disso, que não deixam de ser uma inovação, a busca dessa eficiência com remanejamento de Varas, nós tivemos aqui extinção de algumas comarcas, anexação de competências, até mesmo o CNJ a gente vê que é bem atuante contra isso, na última inspeção mesmo, ele faz uma recomendação, olha que a Vara está, uma está com pouco processo em andamento, a outra está muito acumulada, então essa readequação de competências, então é uma constante situação de fóruns já ampliados e com essa perspectiva de aumento processual, como eu falei no início, chegava a ser que dependia tudo da prefeitura, hoje não, hoje tem a verba própria, autonomia do judiciário. (Entrevistado(a) 15)
	Inovação Social	Formação de comissões com participação feminina; de combate e enfrentamento ao assédio e à discriminação.	Dos judiciários, de uma forma geral, eu vejo que hoje houve uma mudança, ah, um processo de mudança grande e uma preocupação muito voltada para as questões ligadas à diversidade, ao combate, ao assédio, às lutas do feminino. Nós temos, por exemplo, algumas comissões muito atuantes no [nome do órgão], mas que na verdade são um espelho de um processo que é nacional, encampado pelo próprio CNJ e que tem um reflexo em todo o poder judiciário. Nós temos comissão de incentivo à participação feminina, de combate e enfrentamento ao assédio e à discriminação. (Entrevistado(a) 14)

Programa de inclusão digital	Um programa do CNJ que ainda não alavancou e poderia ser alavancado é o programa de inclusão digital, o PID, porque a gente precisa pensar, assim, em termos de excluídos digitais. Se o meu processo de inovação, a marca dele é totalmente dessa forma virtual, digital, eu parto do pressuposto que eu tenho um país em que há, não há desigualdade digital, o que não é uma verdade, o que não é uma verdade. E aí, eu penso que há um ponto, uma oportunidade de atuação, né, em que sentido? Ah, voltar atrás? Não, mas você tem um ponto de inclusão digital onde a pessoa pode ir e ter os recursos lá para ela poder tirar dúvidas, ser atendida etc. e tal. (Entrevistado(a) 7)
---------------------------------	---

Apêndice 5 - Tipos de inovação nos tribunais ou conselhos

Inovação (Categoria)	Exemplos citados	Falas ilustrativas
	Audiências telepresenciais (Entrevistado(a) 4)	E as inovações que nós fomos obrigados a fazer, por exemplo, essas audiências tele presenciais, nós já tínhamos até a previsão de fazermos, quando a testemunha morava longe, digamos do local que seria ouvida, havia essa possibilidade de videoconferência. Mas era uma parafernália de equipamentos caríssimos, às vezes chegava lá e não tinha equipamento de videoconferência. E hoje, com a pandemia, a gente viu que não precisa. A videoconferência se faz com uma câmera, eu estou aqui com uma câmera simples, de qualidade, do tribunal, e passamos a ouvir as testemunhas sem aquele microfone central, aquele equipamento todo para a realização da audiência. (Entrevistado(a) 4)
	Ferramenta de intimação por WhatsApp para juizados espe- ciais s (Entrevistado(a) 5)	Por exemplo, teve um rapaz da incubadora que fez uma ferramenta de intimação por WhatsApp para os juizados especiais federais que gerou uma economia de quase um milhão por ano. (Entrevistado(a) 5)
Atendimento/ Comunicação com o usuário	Gabinete virtual como acréscimo de mão de obra para dificuldades de difícil acesso e com altas demandas (Entrevistado(a) 14)	Vou dar um exemplo de um que é da minha área especificamente, que é o gabinete virtual. Esse foi um projeto que foi planejado e teve a sua execução iniciada na gestão anterior, ou seja, em 2021, em 2022 esse projeto foi avaliado como um projeto positivo para a administração, e foi instituído não mais como um projeto-piloto, mas como já uma ação definitiva do tribunal, já é uma ação em curso, e hoje, após a mudança da administração, com a assunção dos novos gestores, esse projeto muito provavelmente vai permanecer, ele encontra esse andamento e deve ser ampliado. [] No que que consiste esse projeto? Ele consiste no fornecimento de um plus de mão de obra, de um plus de servidores(as) para apoio a zonas eleitorais ou a unidades administrativas que necessitem desse reforço no seu quadro de gestão pessoal. [] E aí esses colegas eles auxiliam nessa, digamos assim, nessa análise, as zonas que necessitam ou unidades administrativas da sede que também por vezes precisam. (Entrevistado(a) 14)
	Central de documento virtual (eleitoral) (Entrevistado(a) 15)	Então toda aquela dificuldade que o eleitor tinha de ter de se dirigir até a sede do fórum eleitoral, apresentar documentos de forma pessoal, ou às vezes para tirar uma simples dúvida, ocasionando tanto a necessidade de espaço, ambiente e principalmente aí pensando no jurisdicionado [] pessoas que não têm nem como às vezes pagar um passe de um ônibus, os menos afortunados, ou com uma carência maior, os denominados mais vulneráveis financeiramente, tem esse acesso com um simples smartphone. (Entrevistado(a) 15)

Inovação (Categoria)	Exemplos citados	Falas ilustrativas
	Projeto de IA Supervisionada. Participação de advogados e partes externas do tribunal. (En- trevistado(a) 7)	Lá em 2018, a gente começou a pensar que precisava ter mecanismos de inteligência artificial supervisionada e discutimos. Inclusive, premissas éticas, que foi uma conversa que eu já tive com o professor [nome]. A gente tem um projeto muito importante com a [nome da instituição], firmado no ano passado. Ele é um projeto em que a gente alavancou a residência de TI e trouxe os alunos da especialização do [nome da instituição] para dentro da nossa esteira, e pela primeira vez, professor, eles fizeram uma coisa que a gente aqui não tinha muito por hábito fazer, que era, pode parecer absurdo, que é assim, é ouvir os nossos clientes, que são os advogados ou as partes que estão fora do tribunal. (Entrevistado(a) 7)
Inteligência Artificial (IA)	Modelo de validação ético-jurídica dos modelos de IA. (Entrevistado(a) 5)	Professora [nome] colaborou especificamente na validação ético-jurídica de um modelo de inteligência artificial. Isso até é um projeto interessante que a gente fez também que eu tinha esquecido. Foi um projeto de compliance, de conformidade. É uma regra do CNJ que a gente tem de fazer a validação ético-jurídica dos modelos de IA. E a gente criou todo um procedimento para isso do zero. E acho que nós fomos os primeiros a fazer isso. Porque a gente fez isso em cima daquele modelo de IA que eu te falei que ganhou o prêmio Innovare até. Chama [nome]. É uma ferramenta que se chama [nome] S. O modelo de IA se chama [nome da IA]. A gente fez a validação deles. Até o TCU usou como modelo a nossa validação quando eles fizeram estudos sobre essas regras, sobre IA no poder público. Se você pegar o acórdão do TCU, esse nosso estudo está mencionado. (Entrevistado(a) 5)
	Melhoria de algoritmos projeto com Long Life Machine Lear- ning. Aprendizagem de máquina com feedback (Entrevistado(a) 7)	A gente também tem um termo de execução descentralizada com a [nome da instituição], aí já é mais uma parte de processamento, de melhorar os nossos algoritmos, porque a gente atingiu uma capacidade que a gente não conseguia avançar sem o apoio da universidade. Então, a gente criou quatro modelos, e nesses modelos a gente estava sentindo falta do que a gente chama de Long Life Machine Learning, que é você ter o aprendizado de máquina com feedback. Como é que eu consigo fazer reaprendizado, né? E a pessoa saber se eu estou no caminho certo ou não estou no caminho certo. (Entrevistado(a) 7)
	Chat boot com linguagem sim- plificada: usuários e advogados (Entrevistado(a) 29)	A primeira e fundamental para mim foi a criação do chat boot, que é [nome do chatboot]. Nós queríamos fazer que a justiça do trabalho fosse personificada. E personificada com base numa linguagem simplificada. Então, nós tivemos como referência a Magalu, da Magazine Luiza, a Bia, do Banco Bradesco, e falei por que não trazemos também essa ideia para a nossa justiça do trabalho, para o Justiça do Trabalho da 14.ª Região. []. E o nosso usuário não é somente o cidadão ou a cidadã, os próprios advogados fazem uso [nome do chatboot] de tão simplificada que é, porque ela já dá todo o canal, toda a informação em resposta simples, sabe? (Entrevistado(a) 29)

Inovação (Categoria)	Exemplos citados	Falas ilustrativas
Automação	Robô de migração de processos (Entrevistado(a) 6)	Sim, sim, é porque foi uma espécie de robô que foi criado para conseguir migrar os processos que estavam no sistema Libra e esse robô ele conse- guiu identificar na hora da migração para o PJe, ele conseguia identificar as peças processuais. (Entrevistado(a) 6)
	Robô substituindo atividades ro- tineiras (Entrevistado(a) 6)	O tribunal recentemente fez um convênio com o tribunal de materiais com outro mecanismo de inteligência artificial que inclusive a gente tá torcendo pedindo para aplicar por exemplo no meu setor que seria uma espécie de robô também para leitura de pedidos de processos e ele consegue facilitar tirar aquelas atividades que são repetitivas não há necessidade de você perder aquele trabalho do servidor fazendo aquela mesma atividade o próprio servidor não se. (Entrevistado(a) 6)
	Robôs para pesquisa de endere- ço (Entrevistado(a) 20)	O que temos de mais importante e específico em nosso tribunal é o desenvolvimento de robôs para pesquisa de endereço, para uso do SISBAJUD. Temos um projeto forte de uso da linguagem simples. Temos um projeto gráfico ali para ajudar na visualização e no entendimento dos vídeos gravados no sistema eletrônico. (Entrevistado(a) 20)
Segurança de TI	Hardware de segurança nas Urnas Eletrônicas (Entrevista- do(a) 1)	Então se você colocar um sistema, outro sistema profissional da urna, algo que não seja assinado digitalmente pelo TSE, a urna simplesmente apaga, desliga a energia do processador e ela desliga de qualquer modo. Computadores normais tem o Secure Boot, né? Nós temos esse hardware de segurança. (Entrevistado(a) 1)
	Teste externo de segurança da Urna (Entrevistado(a) 1)	Eu acho que é uma inovação em nível mundial, porque, pela primeira vez, nós abrimos um teste externo, que seria como se fosse o pen-test, mas de uma forma mais organizada, para que qualquer brasileiro acima de 18 anos possa se candidatar a tentar atacar o sistema. Em termos de você colocar, e é abstraindo a eleição, você colocar um sistema público, sob cheque, dá cara a tapa, podem tentar invadir. A gente talvez seja o único no mundo, talvez a primeira autoridade eleitoral do mundo a fazer isso. (Entrevistado(a) 1)
Trabalho Remoto	Núcleo de produtividade remoto (Entrevistado(a) 10)	Eu gostaria de destacar algo parecido com o Núcleo 4.0, que é o Núcleo de Proatividade Remoto. Nós constituímos aqui ainda em 2019 também, que vem sendo aperfeiçoado. É um núcleo de juízes e servidores(as) que trabalha de forma totalmente remota, como já diz o nome, certo? E ataca problemas de unidades que estão mais congestionadas do que o natural, e que a força de trabalho alocada naquela unidade não é capaz, por si só, de resolver o problema. (Entrevistado(a) 10)
Estratégia/Toma- da de decisão	Métricas de gestão por resulta- dos (Entrevistado(a) 3)	

Inovação (Categoria)	Exemplos citados	Falas ilustrativas
	Evolução estatística. Dados do judiciário. Construção do Data- jud (Entrevistado(a) 3)	Desde o primeiro planejamento estratégico, lá em 2009, quando se discutiu, a gente percebe um avanço dos órgãos na sistemática de gestão por resultado. Gestão por resultado, ou seja, métricas, com metas, indicadores, isso é uma evolução. Evolução estatística, que permite o departamento de pesquisa judiciária fazer diversas pesquisas, porque tem dados, o judiciário tem muitos dados e evoluiu muito nessa questão do processo estatístico, com a construção, inclusive, de uma base de dados chamada Datajud. (Entrevistado(a) 3)
	Ferramentas de BI para adminis- tração (Entrevistado(a) 5)	A gente teve a equipe de gestão de dados, que foi um projeto de criação de ferramentas de BI para administração, usando recursos próprios, sem contratação, com equipe própria, criando uma cultura de gestão de dados dentro da administração (Entrevistado(a) 5)
	Uso de OKR (objetivo resultado- -chave) na estratégia organiza- cional (Entrevistado(a) 7)	. E aí agora a gente começa a observar coisas do tipo, a gente adota na nossa abordagem de estratégia, a OKR, objetivo de resultado-chave. Que quando a gente foi conversar a primeira vez no comitê de governança, eles simplesmente disseram, ó, mais uma vez vocês estão aí inventando alguma coisa, né? E aí como a gente já está com o ambiente propício a essas conversas de inovação, foi mais fácil. (Entrevistado(a) 7)
Sistemas	Projeto-base para elaboração de termo de referência (Entrevista- do(a) 8)	Eu cito, por exemplo, na área administrativa, que a gente partiu de uma confecção de projeto base, em termos de referência, no ORD. Então, a gente já tem um sistema próprio de elaboração de projeto base em termos de referência para a contratação. Em média, a gente gastava 500 dias para fazer uma licitação, hoje nós estamos chegando a 90 dias, né? Em torno de cento e poucos dias [] A gente conseguiu padronizar todos os modelos de projeto básico, em termos de referência, e aí fica numa base centralizada. O que acontecia antigamente? A pessoa construía o seu projeto básico para uma contratação terceirizada, por exemplo. E aí ele precisava fazer uma nova contratação depois de cinco anos, porque a vigência do contrato são 60 meses. Ele pegava aquele mesmo projeto básico cinco anos atrás. Cinco anos, aconteceu muita coisa. Então, o que a gente fez? A gente centralizou esses modelos. (Entrevistado(a) 8)
	Área de sistemas eleitorais (Entrevistado(a) 1)	A área de sistemas eleitorais que desenvolvem os outros sistemas fora da urna sempre também está inovando, como os grupos de trabalho. Então toda parte de candidaturas, então às vezes alguém lá no Congresso Nacional fala que a prestação de contas eleitoral tem que apresentar as notas fiscais. Em uma eleição municipal, nós temos mais de 400 mil candidatos. Então imagina, você tem que do nada criar um sistema que consiga gerenciar cópias escaneadas de notas fiscais. Então assim, eles têm que se virar para poder fazer aquilo acontece. (Entrevistado(a) 1)
	User experience para toda jorna- da digital do usuário (Entrevista- do(a) 7)	A gente vai desligar uma tecnologia legada, antiga, vai reduzir riscos, né? A gente vai pegar uma certidão, que hoje é feita, o cidadão precisa pedir por e-mail, e aí a gente começou a adotar, professor, um conceito de User Experience, UX, no que diz respeito a toda a jornada do usuário, ou seja, uma jornada digital. (Entrevistado(a) 7)

Inovação (Categoria)	Exemplos citados	Falas ilustrativas
Processos (área meio)	Núcleo de provas digitais (Entre- vistado(a) 3)	Quando se fala de provas digitais, né, no [nome de rede social], localização por telefone, onde é que a pessoa está, e como se falava muito de provas digitais, nós criamos o núcleo de provas digitais. A ferramenta de tratamento de dados, chamado [nome], que é de geolocalização, uso Google Take out, telefonia, ela foi desenvolvida pelo núcleo de provas digitais, mas dentro do laboratório de inovação. Então, todo projeto chega lá, pode chegar de diversas formas, ou através da certificação, ou chegou aquele núcleo de provas digitais que precisava dessas ferramentas para tratamento desses dados, para que se entenda ali aqueles dados, dando um Google, para que se entenda como traduzir aqueles dados que chegam das companhias de telefone, para saber onde é que a pessoa morava ou mandava. (Entrevistado(a) 3).
	Centrais unificadas de processa- mento (padronização) (Entrevis- tado(a) 5)	Não só o Núcleo, mas outras soluções do tipo centrais unificadas de processamento, coisa assim, porque você aloca de forma mais inteligente a força de trabalho, você estabelece formas de colaboração no serviço judiciário, formas de padronização do serviço, isso para o cidadão é muito melhor, para o cidadão ele tem uma outra forma de acesso ao judiciário, que não baseada na necessidade de você ir fisicamente ao fórum, você tem uma uniformização, uma padronização do serviço, então você tem uma maior previsibilidade do que você vai encontrar pela frente (Entrevistado(a) 5)
	Atas de correição dinâmicas (Entrevistado(a) 4)	Até te convido um dia a você conhecer lá as atas de correição dinâmicas. O ato de correição é isso aí, cara, justiça mais veloz, com qualidade, com todas as varas, mais de quase 100 varas. O cara entra todos os dias lá, ele entra, o diretor da secretaria abre, se eu mexer nesse processo, eu vou impactar a meta. Um, dois, três, quatro, tá lá, tá posto pro cara. Todos os índices, todas as nomenclaturas, os gabinetes, cara, tá tudo feito. (Entrevistado(a) 4)
	Central de processamento ele- trônicos (Entrevistado(a) 5)	criação de uma central de processamento eletrônico em [localidade] como um projeto-piloto que agora provavelmente vai se expandir para outras subseções. (Entrevistado(a) 5)
	Projeto de tramitação ágil (Entrevistado(a) 9)	Temos um outro projeto aqui que é de automatizar uma série de atividades no processo eletrônico que ainda são realizadas por servidores(as), a gente também tem um projeto aqui para que isso não seja mais feito, acho que até essa semana está sendo lançada a tramitação ágil, que o processo segue assim, sem com uma mínima intervenção humana, a intervenção humana sempre vai ser necessária, né? Mas vai ser uma intervenção mínima em pontos cruciais do processo, digamos assim. Aquela parte burocrática praticamente fica é a máquina, digamos assim, que vai fazer, já estamos com esse projetinho em produção, como se diz, né? Então, estamos nessa linha aí, né? (Entrevistado(a) 9)
	Eproc – sistema de processo eletrônico (Entrevistado(a) 9)	É? Tanto que um dos primeiros processos eletrônicos aí do Poder Judiciário foi o Eproc, aqui da quarta região, né? A gente já trabalha com ele há bastante tempo e a gente sempre vem trabalhando para evoluir o sistema, né? E aqui a gente sempre teve a participação da área-fim, né? Foi um projeto que foi construído de maneira conjunta entre o Núcleo de Tecnologia da Informação e a área-fim, né? (Entrevistado(a) 9)

Inovação (Categoria)	Exemplos citados	Falas ilustrativas
Processos (área meio)	Visual Law em atas de correção (Entrevistado(a) 29)	Também tivemos o emprego, professor, das técnicas de visual law, princi- palmente nas atas de correção, que são as atas em que nós temos todo o diagnóstico da unidade judiciária, e o que precisa ser aperfeiçoado, quais foram as boas práticas que foram implementadas, e isso já também foi parte do LIODs, sabe? Uma técnica para a gente empregar um meio fácil, acessível e visualmente atrativo das atas de correção. (Entrevistado(a) 29)
Estruturas de inovação	Coworking (Entrevistado(a) 2)	Nós fizemos um coworking para os servidores(as). Porque, na gestão anterior do CNJ, o ministro [nome], ele tinha a ideia de redução do espaço físico, de aumento do teletrabalho. Hoje em dia nós temos até uma tendência diferente aí no CNJ. E com isso além, com a redução do espaço físico, eventualmente, se algum servidor tivesse de trabalhar presencialmente, não tivesse mais lá o seu posto de trabalho, poderia se utilizar no coworking. Esse coworking, salvo engano, da Justiça do Trabalho, ele foi o primeiro. (Entrevistado(a) 2)
	Aceleradora de startups dentro da justiça do trabalho. (está para ser lançada) (Entrevistado(a) 4)	Haverá, vocês vão ver, daqui a pouco a gente vai lançar aqui uma aceleradora de startups dentro da justiça do trabalho. Qual é a nossa ideia? Nossa ideia é, literalmente, dizer para toda a gente, aqui nós temos um caminho para você criar robôs que queiram acabar com os trabalhos repetitivos, que queiram ajudar nos processos. (Entrevistado(a) 4)
	Incubadora de soluções tecnológicas (Entrevistado(a) 5)	A gente teve um projeto de incubadora de soluções tecnológicas dentro do laboratório, que é um lugar de prototipagem de soluções, levantamento de requisitos para projetos de soluções tecnológicas, e que também cria algumas soluções por conta própria, mas como MVPs e protótipos, não como soluções prontas e acabadas. Não é um setor de TI paralelo, vamos dizer assim, é realmente um espaço de laboratório, de prototipação. (Entrevistado(a) 5)

Inovação (Categoria)	Exemplos citados	Falas ilustrativas
Gestão Partici- pativa / Gestão de pessoas	Conselho de gestão participativa para orçamento (Entrevistado(a) 5)	Por exemplo, tem um conselho de gestão participativa em que todos os usuários, vamos dizer assim, das substituições participam das decisões principais sobre orçamento, onde vai gastar, o que é prioritário, onde vai gastar, enfim. (Entrevistado(a) 5)
	Mapeamento de competências (Entrevistado(a) 10)	Mapeamento das competências que um magistrado precisa ter para determinado trabalho. Isso a gente está fazendo aqui, eu considero inovador, não conheço isso em lugar nenhum no Brasil, mas a gente está fazendo aqui, e não tem nada a ver com tecnologia, é formação de pessoas. (Entrevistado(a) 10)
	Desenvolvimento de forma co- laborativa (Entrevistado(a) 12)	E também temos algumas inovações tecnológicas, né, que são feitas de forma colaborativa entre os tribunais, né, uma inovação que nós percebemos nos dois últimos anos foi o desenvolvimento de sistemas de forma colaborativa, né, então os tribunais se reúnem, discutem, pensam soluções e, de forma colaborativa, desenvolve-se uma solução tecnológica, ok? (Entrevistado(a) 12)
	Monitor do trabalho decente (Entrevistado(a) 4)	Monitor do trabalho decente. Então, olha que coisa. Um trabalho multidisciplinar que tem juízes, desembargadores, segundo grau, juízes, primeiro grau, servidores(as) de vara, servidores(as) da área de TI, para fazer o quê? Um painel de BI que possa mostrar onde tem trabalho análogo à escrava, onde tem trabalho infantil, onde essas ações que existem, onde elas estão, onde existe mais assédio, menos assédio, moral, sexual. Olha que Agora, para fazer isso acontecer, cara, foi preciso usar uma IA. Para usar uma IA, você tem que categorizar os processos. Você vai olhar, mas daí você só treina se você olha cada processo, se você olha cada (Entrevistado(a) 4)

Inovação (Categoria)	Exemplos citados	Falas ilustrativas
Sustentabilidade	Descarte ecológico das urnas (desfazimento ecológico) (En- trevistado(a) 1)	Nós temos por exemplo um ciclo de vida da urna muito bem definido, cada equipamento é usado durante 10 anos e depois de 10 anos nós fazemos, em média 10 anos, cada urna é usada por 6 eleições originárias, no ano de fabricação ela já é usada na primeira vez, por isso que dá 6 eleições, não 5. Depois de 10 anos a gente começa um processo de desfazimento ecológico. Então nenhuma urna até hoje, nós já fabricamos mais de 1 milhão de urnas eletrônicas, nós temos 570 mil hoje, já devemos estar indo 1 milhão e 300 mil urnas, 1 milhão, vou saber aqui. E vários modelos de urna já foram descartados, só que eu não posso jogar um equipamento desse e leiloar um equipamento desse, como eu tenho essa urna aqui, e alguém ter esse teclado, isso poderia alguém enganar outra pessoa, enfim, e depois cada parte dessa era descaracterizada, ou seja, não posso ter uma placa a manhã inteira, ela tinha que ser moída, sempre com a presença dos servidores(as) do TSE, no local. E aí tudo isso foi para reciclagem, então nós conseguimos sempre, em todas as urnas eletrônicas que nós já descartamos, acima de 95% de reciclagem, sendo que 5% vão para aterro sanitário adequado. Então nós fizemos um processo de descarte eletrônico inovador no país. (Entrevistado(a) 1)
	Projeto na área de sustentabili- dade – energias renováveis (En- trevistado(a) 11)	O meu tribunal, por exemplo, ele tem um prêmio ambiental por inovação de renovação de fontes renovadas de energia, de gestão de energia elétri- ca, de águas, né? Gestão do funcionamento da sede. (Entrevistado(a) 11)

Inovação (Categoria)	Exemplos citados	Falas ilustrativas
Inovação Social / Comunicação inclusiva	Projeto de lideranças femininas (Entrevistado(a) 10)	Aquele outro problema ali a gente vai colocar num projeto de lideranças femininas, nós temos aqui um projeto que é para trabalhar as lideranças femininas, atendimento às pessoas. (Entrevistado(a) 10)
	Projetos de violência doméstica (Entrevistado(a) 25)	Aqui no nosso tribunal, tem alguns projetos inovadores na área de violência doméstica que viraram referência. A própria central de processamento eletrônico que eu te falei virou referência. (Entrevistado(a) 25)
	Trabalho com reeducandos (Entrevistado(a) 25)	Você falou de apenados, eu lembrei que o nosso tribunal também tem um projeto com [nome da instituição] que é bem inovador e está indo para o país todo. Eu não lembro o nome, mas inclui trabalho em escolas, reforma de escolas. A questão é que eu não lembrei quando você perguntou sobre alguns projetos lá atrás. A questão é até de trabalho dos reeducandos. (Entrevistado(a) 25)
	Inserção do nome social em sis- tema (Entrevistado(a) 26)	Repare bem, professor. A gente derrubou um sistema do ar aqui por conta de pessoas trans. Porque a gente viu que para ajustar aquele sistema, a gente gastaria um milhão de reais. E era um sistema amado pelos juízes. Aí a gente conversou aqui com o presidente. Presidente, se a gente for pagar um milhão de reais por um sistema que já é ultrapassado, só porque os juízes deles gostam, aí você vai dizer para os juízes, mas é um absurdo, só para colocar um nome social. (Entrevistado(a) 26)
	Programa de combate à violência doméstica (Entrevistado(a) 15)	O [nome do projeto] que é o atendimento que a gente encaminha para o [nome do órgão], e o [nome do órgão] GEGEM tem lá esse programa [nome do projeto], que é vinculado aos homens, aos ofensores. Então, não só o apoio às ofendidas, mas aos ofensores também. Na medida protetiva, a gente já fixa a exigência de que compareça nas oficinas de palavra, então, esse [nome do projeto], em que eles frequentam um curso durante algum período para poder buscar essa mudança de cultura mesmo em relação ao machismo (Entrevistado(a) 15)
	Vara para acesso em linguagem em libras (generalizado) (Entre- vistado(a) 4)	Assim como investimento em, por exemplo, em projetos nacionais onde uma pessoa que é surda possa ser atendida online por alguém de uma vara que falha a linguagem de sinais. Agora, eu tenho que ter comprometimento orçamentário com isso, porque senão eu vou dizer, não, eu faço aqui política pública. Bom, fazer política pública eu faço no meu quarto. Você executa política pública? Você consegue entregar na ponta um benefício para a sociedade? Aí sim eu acho que você tem inovação. (Entrevistado(a) 4)
	Vara digital para pessoas em si- tuação de rua (Entrevistado(a) 26)	Uma vara digital para as pessoas em situação de rua. Esse é um exemplo. Isso foi idealizado no Laboratório de Inovação da Justiça Federal de primeiro grau de "estado do Nordeste", uma oficina. E aí terminou vindo, o projeto foi implementado no tribunal, e eu me voluntariei para ficar com o [nome da localidade], porque quando soube que eles tinham tido essa ideia, eu achei tão arretada que eu disse que me ofereço para ficar em [nome da localidade] num negócio desse. [] Eu diria que ele é o único do mundo, porque a Justiça tem uma política judicial de apoio às pessoas em situação de rua, mas é inédito de você ter uma vara para isso, uma unidade jurisdicional privativa para as pessoas em situação de rua. (Entrevistado(a) 26)













