



LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO

Diagnóstico sobre as formas de atuação

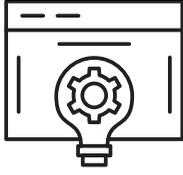


REALIZAÇÃO



APOIO





LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO

Diagnóstico sobre as formas de atuação



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente

Ministro Luís Roberto Barroso

Corregedor Nacional de Justiça

Ministro Luís Felipe Salomão

Conselheiros

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

Johanness Eck

EXPEDIENTE

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Secretária de Comunicação Social

Taciana Giesel

Coordenador de Múltiplos

Gabriel Reis

Projeto gráfico

Marcelo Gomes

Revisão

Carmem Meneses e Caroline Zanetti

2024

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

SAF SUL Quadra 2 Lotes 5/6 - CEP: 70070-600

Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS JUDICIÁRIA

Juizas Coordenadoras

Ana Lúcia Andrade de Aguiar
Livia 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 Alves 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)

Juiza 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 Emily 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

Maristela Baioni

Chefe de Operações para o Brasil

Caroline Brito Fernandes

Coordenadora da Unidade de Governança e

Justiça 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

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 11 |
| 2 | LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO | 21 |
| 2.1 | INOVAÇÕES NO PODER JUDICIÁRIO: PERCEPÇÕES DOS(AS) SERVIDORES(AS) E OS PROJETOS DOS LABORATÓRIOS | 33 |
| 2.1.1 | PRINCIPAIS INOVAÇÕES NOS TRIBUNAIS APONTADAS NA <i>SURVEY</i> JUNTO A MAGISTRADOS(AS) E SERVIDORES(AS)..... | 33 |
| 2.1.2 | ANÁLISE DOS PROJETOS DE INOVAÇÃO DOS LABORATÓRIOS PESQUISADOS | 42 |
| 2.2 | ORGANIZAÇÃO E ATUAÇÃO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO | 58 |
| 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 83 |
| 4 | REFERÊNCIAS | 85 |
| | APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DA SURVEY COM OS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO | 89 |
| | APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 1 | 97 |
| | APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 2 | 99 |
| | APÊNDICE 4 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA SELECIONADA PARA AS ENTREVISTAS | 101 |
| | APÊNDICE 5 – LINK PARA O DASHBOARD DO CNJ COM OS DADOS DAS SURVEYS | 107 |
| | APÊNDICE 6 – LISTA DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO OU ESPAÇOS SIMILARES PARTICIPANTES DA SURVEY | 108 |

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta diagnóstico analítico sobre a atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário e é parte das ações do “Programa Justiça 4.0 – Inovação e Efetividade na Realização da Justiça para Todos”, executado por meio de parceria firmada entre o Conselho Nacional de Justiça, 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. 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.

Com o intuito de analisar a dinâmica das inovações nos órgãos do Poder Judiciário, foram elaborados diagnósticos a partir do resultado de duas *surveys*, complementadas por um levantamento documental. A primeira *survey* buscou captar, por meio das respostas dos(as) magistrados(as) e servidores(as), as experiências de inovação, a tendência organizacional para a inovação e a capacidade institucional para a inovação, sendo objeto do segundo volume da presente série de publicações sobre a inovação no âmbito do Poder Judiciário. A segunda *survey*, que embasou o presente relatório, foi realizada junto aos laboratórios de inovação ou espaços similares (físicos ou virtuais) de promoção da inovação, criadas conforme Resolução CNJ n. 395, de 7 de junho de 2021. O intuito deste documento é apresentar as análises sobre as principais inovações e a forma de atuação dos laboratórios.

No contexto da Estratégia Nacional do Poder Judiciário (2021-2026), a temática da inovação ganha destaque ao se fazer presente diretamente no tema “Tecnologia da Informação e Gestão de Dados” dentro do “Objetivo Estratégico 9 – Fomentar e incrementar a produção de soluções tecnológicas, com foco em inovação e transformação digital”. Além disso, a inovação também é abordada no tema “Inovação e Desburocratização”, especificamente no “Objetivo Estratégico 12 – Promover práticas inovadoras de gestão e de incentivo ao trabalho colaborativo” e no “Objetivo Estratégico 13 – Estimular a desburocratização no Poder Judiciário”.

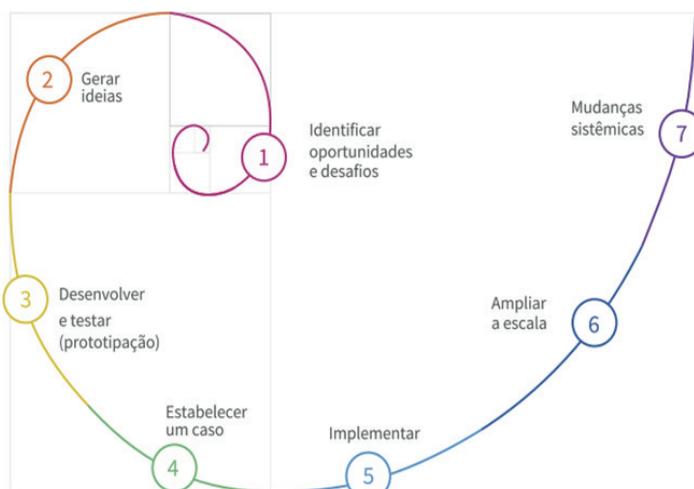
Com a finalidade de analisar as principais inovações nos tribunais, o instrumento de coleta de dados das *surveys* incluiu questões específicas para mapear as inovações desenvolvidas e/ou implementadas pelos tribunais, com o propósito de facilitar sua categorização e discussão.

As categorias utilizadas para classificar as inovações são baseadas na literatura especializada sobre o tema, que propõe uma classificação em função do tipo de inovação (processos administrativos, tecnológicos, serviços aos(as) usuários(as)/cidadão(ãs)), do grau de mudança (incremental, radical, sistêmico) e da origem da inovação (*top-down*, *bottom-up*, horizontal) (Cavalcante, 2017; Sano, 2020). Essa etapa exploratória permitiu identificar, por meio das percepções relatadas pelos(as) servidores(as) e dos projetos desenvolvidos pelos laboratórios de inovação pesquisados, o perfil predominante das inovações.

Para a análise da forma de atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário, utilizou-se uma adaptação do modelo teórico proposto por Sano (2020) em seu estudo sobre a atuação dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro. Esse modelo serviu como referencial para compreender os diferentes aspectos e características da atuação dos laboratórios de inovação no contexto específico do Poder Judiciário.

Adicionalmente, foram levantadas informações relacionadas a outras dimensões relevantes, a saber: (a) institucional, relativa ao histórico de atuação dos laboratórios e seus objetivos institucionais; (b) forma de atuação, que envolve temas como planejamento estratégico, adoção de metodologias ágeis para a inovação e a participação de atores/atrizes internos e externos ao tribunal; e (c) resultados da inovação, dimensão relativa a processos de avaliação dos projetos inovadores e mecanismos de disseminação das inovações implementadas. Essas dimensões foram consideradas relevantes para se compreender de forma abrangente a atuação dos laboratórios de inovação no contexto do Poder Judiciário.

Figura 1 – Estágios da Inovação



Fonte: Mulgan (2014).

A análise das inovações também considera o ciclo de inovação, ilustrado na Figura 1, que abrange os estágios que compõem todo o processo inovativo. Esse modelo, proposto por Mulgan (2014) com base em pesquisas realizadas pela Nesta, uma renomada agência de inovação do Reino Unido, compreende diferentes etapas que englobam a identificação de problemas, a geração de ideias, a prototipação de propostas, a implementação e a disseminação (Mulgan, 2014). É importante ressaltar que, na prática, o processo não ocorre de forma linear, mas o modelo permite compreender a dinâmica adotada pelos laboratórios em seu processo inovativo, bem como identificar as principais ferramentas e metodologias empregadas no ciclo.

Na próxima seção, serão descritos os caminhos metodológicos adotados para conduzir o presente diagnóstico e, na segunda parte do relatório, serão apresentados os dados coletados e realizada a sua análise. Por fim, serão apresentadas as considerações finais, as quais, juntamente com os resultados do diagnóstico, poderão embasar a elaboração do Plano Nacional de Inovação do Poder Judiciário.

1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos para se alcançar o objetivo desta publicação e que consiste no diagnóstico analítico das inovações e da forma de atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário. A Figura 2 representa o percurso visual dos procedimentos descritos na sequência.

Inicialmente, foi realizado um levantamento do referencial teórico relativo à temática da inovação no setor público e dos laboratórios de inovação. Esse levantamento 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 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 Conselho Nacional de Justiça estabeleceu uma 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 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(as) participantes. Adicionalmente, foram tomadas medidas para a preservação da identidade dos(das) respondentes, como a coleta e análise dos dados de forma agregada, evitando qualquer possibilidade de identificação individual.

Os questionários foram disponibilizados por intermédio do CNJ, que utilizou o sistema de formulários do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI/CNJ), o que também reforçou a segurança e o controle no processo de coleta de dados. O sistema para coleta de dados foi aberto no dia 30 de novembro de 2022, após anúncio feito pela conselheira do Conselho Nacional de Justiça Salise Monteiro Sanchotene durante a abertura do Festival Nacional de Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário (Fest Labs 2022), ocorrido em Recife, Pernambuco. O sistema ficou aberto para a recepção de respostas até 19 de dezembro de 2022.

Figura 1 – Percuso metodológico



Fonte: elaboração própria, 2023.

Após o encerramento do período de coleta, o DTI/CNJ disponibilizou 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 um 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 essa etapa, foi realizado o tratamento do banco de dados utilizando a linguagem de programação Python, que envolveu a aplicação de técnicas de mineração de dados com o objetivo de extrair estruturas de informações que representassem adequadamente os questionários da pesquisa.

Os dados foram importados para o ambiente de desenvolvimento IDE Jupyter Notebook por meio de bibliotecas como 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 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, novamente, 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. Essas bibliotecas desempenham um 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 armazenados no banco de dados, foi empregada técnica estatística. O Processamento de Linguagem Natural (PLN) foi utilizado como uma ferramenta da Inteligência Artificial para extrair significados variados de textos, por meio de técnicas específicas para 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, são modelos usualmente adotados 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 uma matriz de dados que armazena palavras e sua frequência.

Após a geração das matrizes de dados, é realizada uma análise das informações relevantes, e, eventualmente, grupos de palavras podem não apresentar significados e serem omitidos na apresentação gráfica, com ressalvas apresentadas 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 gerados apresentam uma visão abrangente dos principais resultados obtidos por meio das *surveys*, os quais serão explorados no segundo volume da presente série de relatórios sobre a inovação no âmbito do Poder Judiciário.

Concomitantemente ao tratamento e à análise dos dados das duas *surveys*, em diálogo com o CNJ, foram definidos os perfis dos participantes da amostra, inicialmente composta por 30 (trinta) 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 (trinta e uma) entrevistas. Essa 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). Todos os participantes

dessa 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(das) 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(as) entrevistados(as)

| Nº | Segmento | Envolvido com laboratório de inovação | Magistrado(a) |
|-----------|----------------------|--|----------------------|
| 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 |

| Nº | Segmento | Envolvido com laboratório de inovação | Magistrado(a) |
|----|---------------------|---------------------------------------|---------------|
| 24 | Justiça Eleitoral | NÃO | NÃO |
| 25 | Justiça Federal | SIM | SIM |
| 26 | Justiça Estadual | SIM | SIM |
| 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 Pesquisa Judicial do CNJ (DPJ) entrou em contato com os tribunais para obter os nomes e os 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 (trinta e uma) entrevistas, com duração média de 1 hora cada. As entrevistas foram realizadas remotamente por videoconferência pelos pesquisadores do projeto, seguindo um roteiro semiestruturado.

Após a conclusão das entrevistas, o processo de transcrição e análise foi realizado utilizando ferramentas de inteligência artificial de código aberto e/ou desenvolvidas pelos pesquisadores envolvidos. Em um 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)(as), seguindo a metodologia descrita por Grootendorst (2022).

Análise humana dos resultados obtidos nas etapas anteriores, com o intuito de garantir a qualidade e a 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. Nesse projeto, foram utilizadas duas GPUs NVIDIA RTX 3090, cada uma com 24GB de NVRAM.

O pré-processamento realizado nessa 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 uma taxa de erro estimada em 4,3% para áudios em língua portuguesa. Embora seja um 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 Entrevistado(a)r quanto do Entrevistado(a). No entanto, para a análise em questão, apenas o conteúdo falado pelo(as) Entrevistado(a)(a) 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 tipo de classes podem variar conforme a aplicação específica.

Nesse caso, em que o objetivo é identificar os(as) diferentes interlocutores(as), 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(as), interlocutores(as). Para essa 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 respectivos(as) entrevistados(as)(as) e Entrevistado(a)res(as). 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)(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)(as). Isso permitiu uma análise mais aprofundada dos tópicos discutidos e suas inter-relações.

Por fim, na sétima etapa, os resultados obtidos nas etapas anteriores 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, a revisão humana foi realizada.

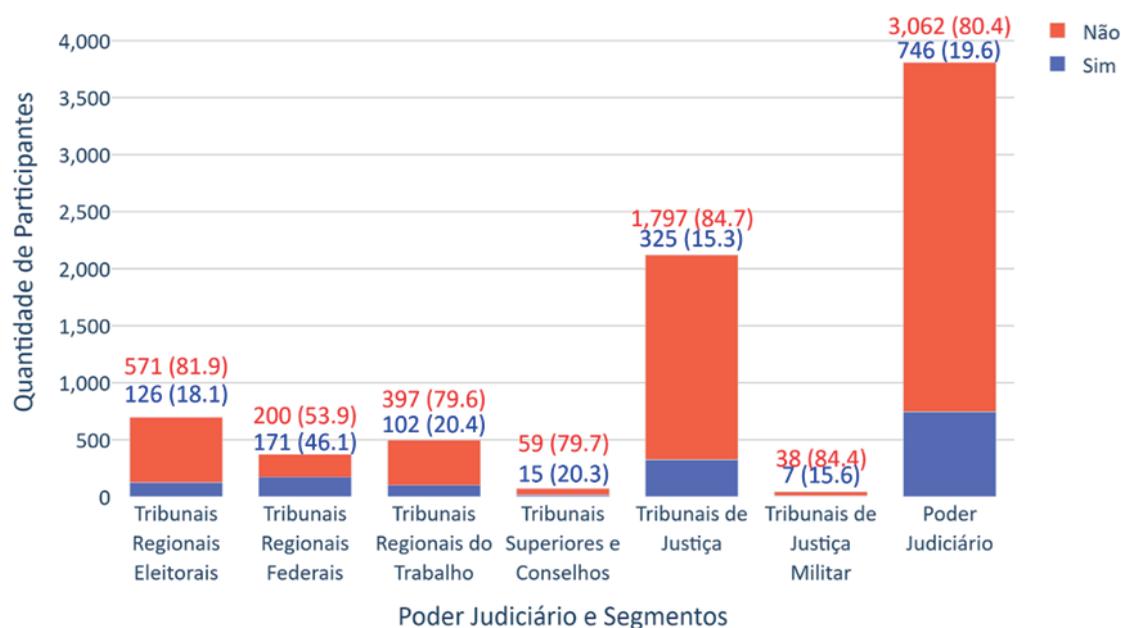
Dessa forma, a metodologia descrita envolveu o processo de transcrição e análise das entrevistas por meio de uma combinação de técnicas de inteligência artificial e análise humana, visando obter resultados confiáveis. Essa abordagem permitiu explorar os dados coletados de maneira eficiente e aprofundada, contribuindo para uma melhor compreensão dos principais pontos abordados pelos(as) Entrevistados(as) em suas falas. Com as coletas e tratamento dos dados finalizados, as análises foram iniciadas e serão apresentadas a partir do próximo capítulo.

2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

A *survey* com magistrados(as) e servidores(as) resultou em 3.808 respostas válidas, dentro de um universo funcional de 18.035 magistrados(as) e 266.338 servidores(as), sendo 223.991 efetivos(as), 20.473 requisitados(as) e 21.809 sem vínculo efetivo (dados de novembro de 2022), denotando o caráter amostral não estatístico desta *survey*.

Destaca-se, dentre as questões concernentes aos laboratórios de inovação, a constatação do desconhecimento da maioria dos(as) respondentes (80,4%) sobre essas unidades, conforme ilustra o Gráfico 1.

Gráfico 1- Você conhece o laboratório de inovação do seu Tribunal?



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

O fato não foi distinto nas entrevistas, em especial com aqueles(as) não envolvidos(as) com os laboratórios de inovação. Em síntese, parte dos(as) entrevistados(as) afirmou

não conhecer o funcionamento do laboratório ou que pouco sabia sobre esses espaços, tampouco sobre quem os compõe. Repetidamente, mencionaram serem estruturas novas criadas após a Resolução do CNJ e alertaram sobre a necessidade de se melhorar a estratégia de divulgação, conforme destacado nas falas a seguir:

Falta divulgar mais os trabalhos, divulgar mais as ideias que eles estão trabalhando dentro do laboratório. Porque, assim, a grosso modo, o que a gente tem na instituição, uma página na internet, na nossa intranet, que de vez em quando aparece alguma coisa sobre o laboratório. Eu, até por dever de ofício, entro na página da intranet todos os dias, então, acabo vendo uma notícia. (Entrevistado(a) 9)

Até onde eu sei, o laboratório de inovação do meu tribunal foi criado. Agora, confesso que não sei quem o compõe ou como ele está estruturado e atividades que ele andou desenvolvendo. Para mim, é uma matéria nova, como eu já disse lá atrás, meu tribunal é um tribunal que funciona muito a reboque. (Entrevistado(a) 13)

O laboratório foi criado justamente por conta da resolução que veio do Conselho Nacional de Justiça, incentivando os tribunais a terem um laboratório de inovação. E foi por conta disso que também fomos impulsionados a ter um laboratório para que contasse aí, que na verdade aglutina num setor único os processos de inovação movimentados e desenvolvidos pelo tribunal. Então, foi com base justamente na resolução do CNJ. (Entrevistado(a) 29)

Tal fato suscita a seguinte reflexão: até que ponto a inovação está institucionalizada nos órgãos do Poder Judiciário? Ou é uma prática de conhecimento e uso de poucos? Ou de práticas isoladas de lideranças inovadoras presentes nos órgãos do Poder Judiciário?

Mesmo com a instituição da Política de Gestão da Inovação, disponível na Resolução CNJ n. 395, de 7 de junho de 2021, que no seu art. 4 dá centralidade aos “laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais”, como espaços estratégicos da inovação, tal intento ainda não está consolidado, pelo menos no imaginário da amostra de respondentes. No Box 1, exploramos o *background* das inovações no setor público e a ênfase nos desafios para o Poder Judiciário.

Box 1 – Difusão da inovação no Judiciário e o Global Trends in Government Innovation 2023

A Reforma do Judiciário (EC 45), de 2004, e os avanços tecnológicos, implementados ao longo dos anos, levaram a mudanças estruturais significativas no modo de ordenamento e de gestão do Poder Judiciário brasileiro. Vide como exemplos o processo

de digitalização do Poder Judiciário e a otimização de sistemas, por meio do Processo Judicial Eletrônico (PJE) e do Sistema Eletrônico de Informação do Judiciário (SEI). Ademais, no campo finalístico dos serviços judiciários, a mediação e a conciliação são percebidas como rupturas nos modelos tradicionais de serviços judiciais.

Salienta-se que a pandemia da COVID-19, que teve início em 2020, assolou o mundo e implicou profundas mudanças econômicas, sociais e políticas. Segundo relatório intitulado “Innovación, resiliencia y transformaciones urgentes hacia una justicia inclusiva en América Latina y el Caribe” (PNUD, 2020), uma das grandes novidades foi um aumento sem precedentes e rápido nos níveis de uso da tecnologia. Isso permitiu a continuidade parcial dos serviços públicos, o que engloba o Poder Judiciário, ao facilitar o teletrabalho e a realização de reuniões e audiências virtualmente.

Nesse contexto, ocorreram estímulos inovadores como a regulamentação do uso de inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário, a implementação da Plataforma SINAPSES (Resolução CNJ n. 332/2020 e Portaria CNJ n. 271/2020) e as ações do Programa Justiça 4.0 (Resolução n. 345/2020 e Resolução n. 372/2021).

O Programa Justiça 4.0 impulsiona a transformação digital e o uso de inteligência artificial para tornar a prestação de serviços de Justiça mais eficiente, eficaz e acessível à sociedade, por meio do aprimoramento das estratégias já usadas pelo sistema de Justiça para registrar e gerir dados e informações (CNJ, 2023). Esse trabalho teve início com ações de melhoria do banco de dados a partir de um diagnóstico dos dados do Poder Judiciário e posterior organização para envio à Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud). Além dessa otimização do banco de dados, de modo concomitante, ocorreu o estímulo à adoção de soluções tecnológicas e políticas judiciais inovadoras, especificamente o Balcão Virtual, Juízo 100% Digital e Núcleo de Justiça 4.0.

Pondera-se que esse caminho construído pelo Poder Judiciário brasileiro está alinhado com as tendências à inovação presentes no relatório elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, denominado “Global Trends in Government Innovation 2023”, as quais são:

1. Tendência 1: “Novas formas de accountability” para uma nova era do setor público, com a incorporação da Inteligência Artificial na concepção e na entrega de políticas e serviços públicos e com a garantia de responsabilidade algorítmica.

2. Tendência 2: “Novas abordagens de cuidados”, que destaca a tendência de estabelecer uma resposta adequada aos novos desafios da saúde, muitas vezes decorrentes da pandemia de COVID-19, inclusive por meio de serviços integrados, com foco em saúde mental e inovações tecnológicas.

3. Tendência 3: “Novos métodos para preservar identidades e fortalecer a equidade”, que analisa os esforços dos governos para enfrentar as novas e as antigas desigualdades, particularmente relacionadas às sociedades indígenas, bem como a necessidade de reconhecer e salvaguardar os valores culturais.

4. Tendência 4: “Novas formas de engajar cidadãos e residentes”, que foca na evolução das tendências de governo aberto e no impulso para tornar a tomada de decisão pública mais participativa, inclusiva e democrática em espaços físicos e virtuais.

A presença de automações e inteligências artificiais (Tendência 1) busca vencer o incremento de demandas e serviços promovido pela democratização do acesso à Justiça, objetivando a substituição de atividades rotineiras e repetitivas, otimizando recursos humanos e tecnológicos, diminuindo distâncias geográficas e trazendo celeridade aos(as) cidadãos(ãs). A virtualização do trabalho também se depara com problemas conjunturais, como o acesso não universal aos recursos tecnológicos pela população e a falta de infraestrutura de rede em muitas localidades.

Segundo relatório do PNUD (2020), a adoção exponencial de inovações no Poder Judiciário teve êxitos, mas em alguns casos foram confusos e excludentes (Tendências 3 e 4), visto que a exclusão digital ainda é parte da realidade e pode ameaçar o acesso à Justiça para os diversos grupos em situação de vulnerabilidade. Logo, abre-se um horizonte de desafios no qual o setor público necessita incorporar a Inovação Antecipatória, que diz respeito à capacidade das organizações perceberem, entenderem e agirem consistentemente sobre o futuro conforme ele surge no presente. Assim, é premente considerar vários cenários e agir sobre eles, preparando-se para o que está por vir e ser capaz de continuamente identificar, testar e implementar soluções inovadoras alinhadas à missão do Poder Judiciário brasileiro.

Fonte: dados da pesquisa, 2023; CNJ, 2023; OCDE, 2023; PNUD, 2020.

A partir da análise das práticas e das iniciativas para a consolidação da inovação como valor organizacional no Poder Judiciário, este relatório apresenta alguns apontamentos para a construção de uma atuação consistente dos laboratórios de inovação como catalisadores da inovação.

Nas entrevistas, foram citadas algumas experiências de ações estratégicas para a atuação do laboratório de inovação, inclusive como espaços com potencial para atuar como mediadores da inovação no tribunal, sem se esquecer da missão do Poder Judiciário, conforme falas a seguir:

O objetivo do laboratório seria, de uma maneira, gerenciar as inovações que estão soltas. As inovações são perdidas pelo trâmite. Então, nós queremos pegar os projetos inovadores e transformá-los em algo centralizado, através da gestão de projetos. (Entrevistado(a) 19)

O laboratório não é o santo milagroso, mas por isso mesmo que, dentro das coisas que escolhemos no laboratório, falamos em fomentar a cultura da inovação. E, nas salas, sempre trazíamos “olha, tal lugar inovou nisso, tal lugar inovou naquilo”, porque também não podemos pensar que só podemos fazer inovação no laboratório. (Entrevistado(a) 25)

Ele tem que atuar para apoiar a inovação que deve acontecer no âmbito regional, seccional e das varas, né? No âmbito das seis regiões... E também temos a atuação do laboratório no âmbito do conselho, para resolver os nossos problemas institucionais do conselho, né? Então a nossa atuação seria, basicamente, nesse primeiro momento, como um órgão de controle administrativo. (Entrevistado(a) 12)

Os(as) entrevistados(as), ao avaliarem a inserção dos laboratórios no seu conselho ou tribunal, referem-se a esses espaços como os locais onde ocorreria a gestão de projetos e ideias, a organização do processo de desenvolvimento de inovações e a liderança do processo de disseminação da cultura da inovação.

Alguns(as) entrevistados(as) apontam que o laboratório seria um local adequado para funcionar como um repositório das inovações desenvolvidas antes de sua criação, além de atuar como um ambiente institucional onde se pensa nos problemas organizacionais e, principalmente, nas soluções.

A interiorização das ações dos laboratórios e a descentralização das suas ações nas instituições das regiões metropolitanas apresentou-se como um desafio, tanto para envolver servidores(as) de diferentes localidades como para ampliar o alcance das inovações

criadas. Um(a) dos(as) entrevistados(as) destacou o aspecto positivo do processo de interiorização:

Por exemplo, nesse encontro que eu participei para conhecer um pouquinho, eu encontrei gente lá da ponta, gente do interior, chamada de uma comarca do interior, e assim tentando colocar os(as) atores/atrizes que participam do processo judicial mesmo, desde o(a) magistrado(a), o(a) servidor(a) que atua dentro de uma secretaria, o oficial de Justiça que cumpre o mandado, o contato que faz o cálculo de um processo. (Entrevistado(a) 6)

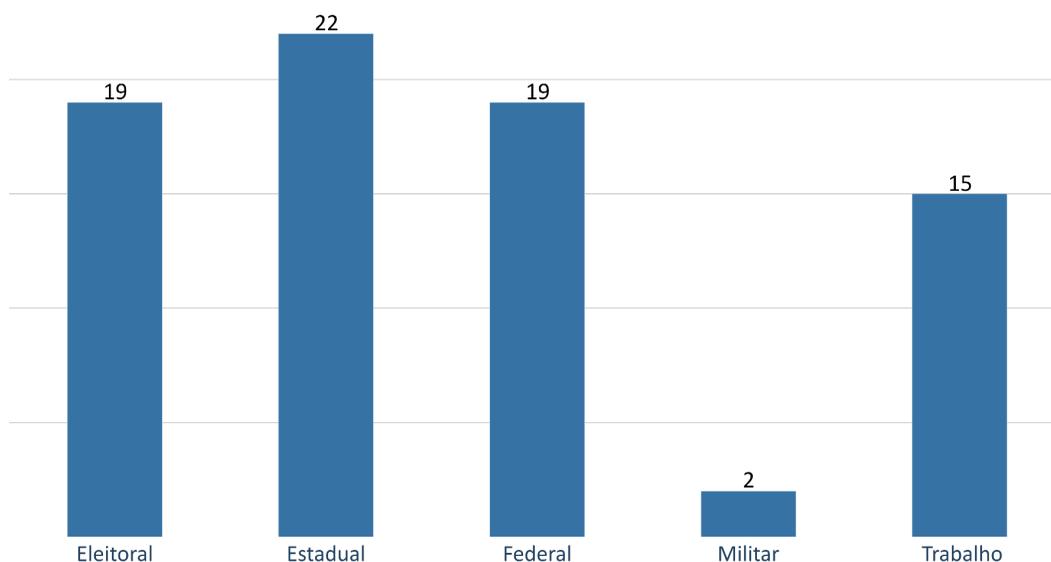
Quanto à vocação dos laboratórios, os(as) entrevistados(as) que identificam alguma ênfase de atuação mencionaram como focos principais os serviços voltados à democratização do acesso à Justiça e a automação dos processos. As práticas mais citadas foram predominantemente as da área-meio, como a automação e o aperfeiçoamento de sistemas, embora ferramentas de atendimento aos(as) usuários(as) também tenham sido mencionadas. No que se refere ao público beneficiário, os mais citados são os(as) magistrados(as) e servidores(as) (área-meio), advocacia e jurisdicionado(a) (área-fim).

Algumas entrevistas atraíram a atenção por citarem que, dentre as atividades iniciais do laboratório de inovação, ocorreu o levantamento das inovações existentes e foi realizado um diagnóstico de problemas setoriais a partir de reuniões com os departamentos/unidades do tribunal e com o uso de metodologias participativas, de modo a captar a percepção dos(as) magistrados(as) e dos(as) servidores(as) sobre suas atividades e desafios a serem enfrentados. Desse modo, os laboratórios de inovação têm a possibilidade de construir portfólios de inovações existentes e diagnósticos que possibilitem a prospecção de projetos inovadores.

Ressalta-se que, posteriormente, os projetos prospectados passam por uma matriz de definição de prioridades e, após obterem o aval da alta administração, avançam para a etapa da elaboração e implementação junto com os setores a serem beneficiados. Verificou-se que, além de todo o processo de diagnóstico e suporte às unidades, o laboratório de inovação tem a oportunidade de obter visibilidade e promover a sensibilização do tema da inovação em todo o tribunal.

A *survey* realizada com os laboratórios de inovação teve um total de 77 respostas validadas, conforme a distribuição por segmentos indicada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição de Laboratórios por Segmento.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Observa-se que a distribuição da amostra de respondentes teve diversidade e representatividade por segmento, pois, conforme o Gráfico 2 e a Tabela 1, dos 87 órgãos do Poder Judiciário, com exceção dos conselhos e tribunais superiores, foram coletadas respostas de 60 unidades, o que revela a abrangência por segmento e região de atuação.

Cabe um destaque para os TRF, pois apresentam uma estrutura organizacional distinta dos demais segmentos, com a presença de seções judiciárias estaduais. Para o atendimento da Resolução CNJ n. 395, de 7 de junho de 2021, bastava que cada TRF tivesse apenas 1 (um) laboratório de inovação, resultando em seis unidades, mas, de modo surpreendente, são 19 laboratórios vinculados aos TRF, conforme Tabela 1.

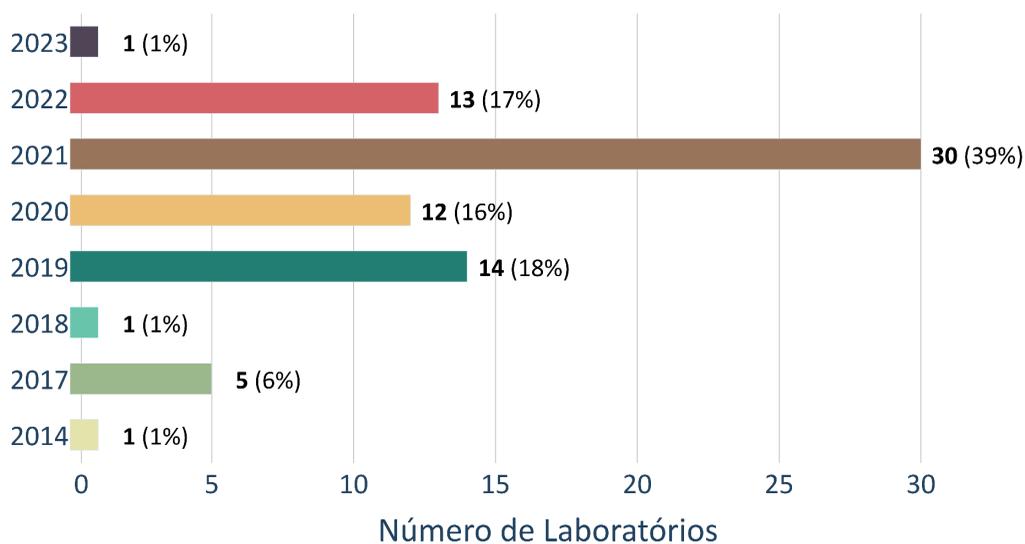
Tabela 1 – Unidades dos Órgãos do Poder Judiciário Pesquisadas

| N. | Tribunal | Total de Unidades Existentes | Unidades Pesquisadas | Laboratórios Survey | | |
|--------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|------|---|
| I | Tribunais Regionais do Trabalho | 24 | 15 | 15 | | |
| II | Tribunais Regionais Eleitorais | 27 | 18 | 19 | | |
| III | Tribunais Regionais Federais | 6 | 6 | 19 | TRF1 | 3 |
| | | | | | TRF2 | 3 |
| | | | | | TRF3 | 3 |
| | | | | | TRF4 | 4 |
| | | | | | TRF5 | 5 |
| | | | | | TRF6 | 1 |
| IV | Tribunais de Justiça | 27 | 19 | 22 | | |
| V | Tribunais de Justiça Militar | 3 | 2 | 2 | | |
| Total | | 87 | 60 | 77 | | |

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Uma das questões iniciais sobre o perfil dos laboratórios de inovação é sobre o ano de sua criação, sendo possível observar um *boom* em 2021, conforme ilustra o Gráfico 3 – a lista detalhada encontra-se no Apêndice 6. Tal cenário pode ser associado ao ano de instituição da Política de Gestão da Inovação, disponível na Resolução CNJ n. 395, de 7 de junho de 2021. Essa normativa induziu a criação de laboratórios de inovação como vetores estratégicos para a estruturação do tema da inovação nos tribunais.

Gráfico 3 - Laboratórios de Inovação ou Espaços Similares por Ano de Criação

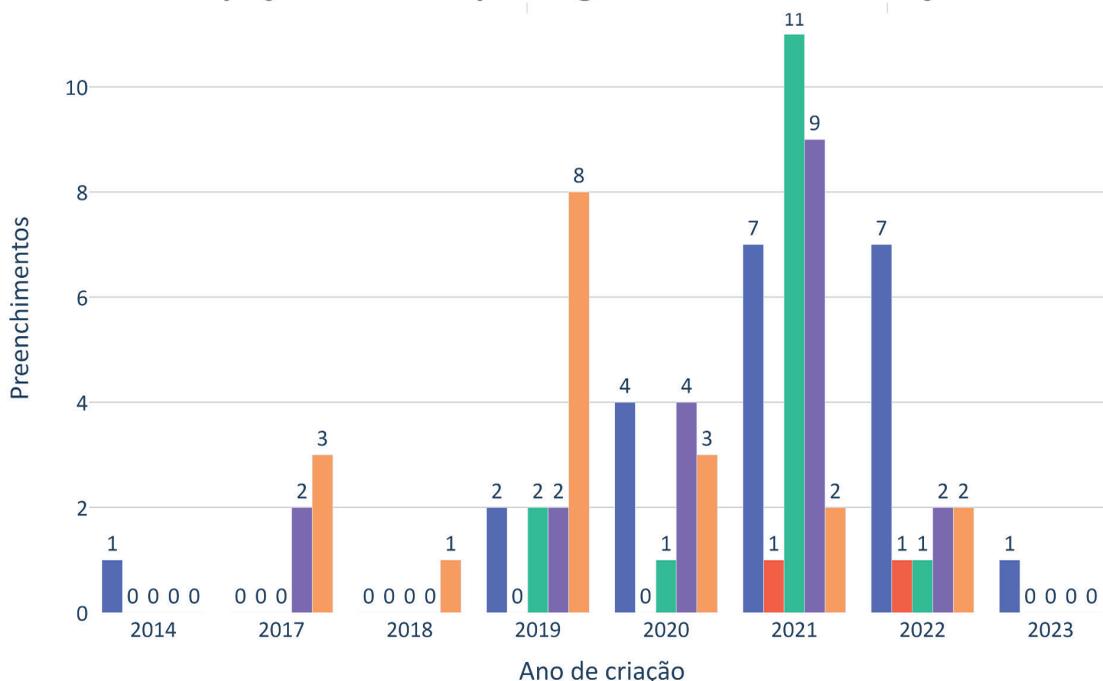


Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Outro ponto que merece atenção é a constatação de que os tribunais regionais federais, em 2019, já apresentavam um número representativo de laboratórios, ou seja, de que foram criados antes mesmo da instituição da Política de Gestão da Inovação. Esse movimento é distinto do movimento dos tribunais estaduais de Justiça, eleitorais e do trabalho, cuja expansão ocorreu após a edição da referida resolução.

Esses dados podem denotar indícios de proatividade quanto ao tema da inovação no âmbito da cultura organizacional dos tribunais regionais federais, diferentemente dos demais segmentos, ou condições de capacidade institucional para a promoção da inovação em níveis de maturidades distintas por segmento de Justiça.

Gráfico 4 - Distribuição de Laboratórios de Inovação ou Espaços Similares por Segmento e Ano de Criação.



Legenda

- Tribunais de Justiça
- Tribunais de Justiça Militar
- Tribunais Regionais do Trabalho
- Tribunais Regionais Eleitorais
- Tribunais Regionais Federais

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Nas entrevistas, foi possível verificar que a criação recente dos laboratórios de inovação era uma justificativa para sua tímida atuação, como evidenciam os seguintes trechos:

Então, é isso, assim, a gente tem um laboratório de inovação ainda muito precoce, que teve um patrocínio muito grande da última gestão. A atual gestão ainda não indicou qual seria o destino desse laboratório, e a gente vai seguindo aqui com as nossas práticas de inovação de uma maneira não apoiada pelo laboratório, né? (Entrevistado(a) 7)

A questão do laboratório, ele começou, nosso laboratório agora é um laboratório relativamente novo. Ele começou chamando como projeto [...]. (Entrevistado(a) 2)

É como eu falei, o laboratório aqui está embrionário, ele foi instituído e a gente nunca conseguiu colocar ele para funcionar. (Entrevistado(a) 24)

Um ponto a se destacar é que, nas falas de Entrevistados(as) pertencentes aos tribunais federais, há críticas quanto à imposição do laboratório advinda com a resolução. Por outro lado, alguns(as) entrevistados(as) de tribunais estaduais, de certo modo, enaltecem a resolução, pois apontam que ela impulsionou seus tribunais a serem proativos na instituição de espaços de inovação como valor organizacional na agenda da alta administração, como ilustra o seguinte trecho:

O nosso laboratório foi criado após a resolução, então eu acredito que, se ela não tivesse sido aprovada, talvez não tivéssemos o laboratório. E, uma vez criado, ele é novo, por isso que eu falei, ele é “bom” novo. (Entrevistado(a) 25)

Após as constatações iniciais sobre os 77 laboratórios de inovação participantes da pesquisa, foi iniciado um processo de aprofundamento na análise de dados para se elaborar um diagnóstico amplo das principais ações de inovação coordenadas por esses espaços, bem como sua organização e sua atuação.

Nas entrevistas, os laboratórios do CNJ, dos conselhos superiores e dos tribunais regionais federais são vistos como um grupo particular de laboratórios, pois, como se encontram em instâncias de governança, possuem, além das demandas habituais, a atribuição de coordenar os trabalhos dos laboratórios de sua área de abrangência.

Cabe destacar que a Resolução n. 395/2021 não traz especificações sobre suas atribuições e, pelo conteúdo das entrevistas, a vocação desses laboratórios é maior para a governança, sendo uma demanda secundária pensar na inovação no órgão em si. E, nos tribunais regionais federais, a dificuldade de governança dos laboratórios parece ser maior devido à diversidade no grau de maturidade dos laboratórios, tendo como fator contribuinte a diferença de seu tempo de atividade. O Box 2 destaca um caso interessante de governança envolvendo os laboratórios de inovação.

Box 2 – A Governança da Inovação nos Tribunais

Dentre as experiências de inovação mapeadas nesta etapa da pesquisa, destaca-se uma iniciativa na temática da governança da inovação instituída pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5). Por meio do Ato n. 156/2021, foi instituída a Rede de Inovação da Justiça

Federal da 5ª Região (JF5), com o objetivo de estabelecer um ambiente para coordenar o desenvolvimento das inovações nas diferentes seções judiciárias. O objetivo principal da rede é otimizar e potencializar os projetos inovadores em desenvolvimento e implementados, com o intuito de promover uma jurisdição mais ágil, qualificada e sustentável.

Segundo o TRF5, a Rede de Inovação tem como atribuições organizar e manter atualizado um portfólio de projetos da 5ª Região, gerenciar e difundir, de modo compartilhado, o conhecimento sobre inovação na Justiça Federal da 5ª Região e promover o alinhamento participativo entre o Tribunal e as Seções Judiciárias na implementação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Além disso, a Rede apoia as Seções Judiciárias no desenvolvimento de projetos de impacto regional ou nacional e atua na formação de atores/atrizes para desempenharem papéis de liderança inovadora, contribuindo para a disseminação de boas práticas de inovação e gestão do conhecimento organizacional.

Trata-se de uma ação ímpar que busca potencializar as ações de inovação de modo articulado e coordenado, criando um espaço para troca de conhecimentos e busca de soluções para os desafios relacionados à melhoria do desempenho das seções judiciárias no que concerne à efetividade e ao acesso à Justiça. Além disso, possibilita o alinhamento das ações a partir das prioridades definidas no TRF5 e contribui para a diminuição das assimetrias nas ações de inovação entre as seções judiciárias. Destaca-se que a Rede de Inovação foi responsável por articular a criação dos laboratórios de inovação nas seções judiciárias que ainda não contavam com tal iniciativa, repercutindo no número de laboratórios de inovação do TRF5 identificados nesta survey.

Esse modelo de governança é possibilitado pela estrutura organizacional dos TRF, organizados em seções judiciárias nos estados e subordinados na estrutura hierárquica a uma unidade regional, o TRF, que atua na coordenação geral. Todavia, nem todos os TRF seguem essa lógica de rede articulada para a governança da inovação. Logo, esse é um caso interessante para ser difundido como possibilidade de implementação da governança da inovação.

Fonte: dados da pesquisa e TRF5 – Tribunal Regional Federal da 5ª Região, 2023.

No próximo item, serão exploradas as principais inovações do Poder Judiciário à luz das respostas obtidas nas duas *surveys* – pesquisa com magistrados(as) e servidores(as) e pesquisa com laboratórios de inovação – e, em seguida, serão abordadas a forma de organização e a atuação dos laboratórios de inovação pesquisados.

2.1 INOVAÇÕES NO PODER JUDICIÁRIO: PERCEPÇÕES DOS(AS) SERVIDORES(AS) E OS PROJETOS DOS LABORATÓRIOS

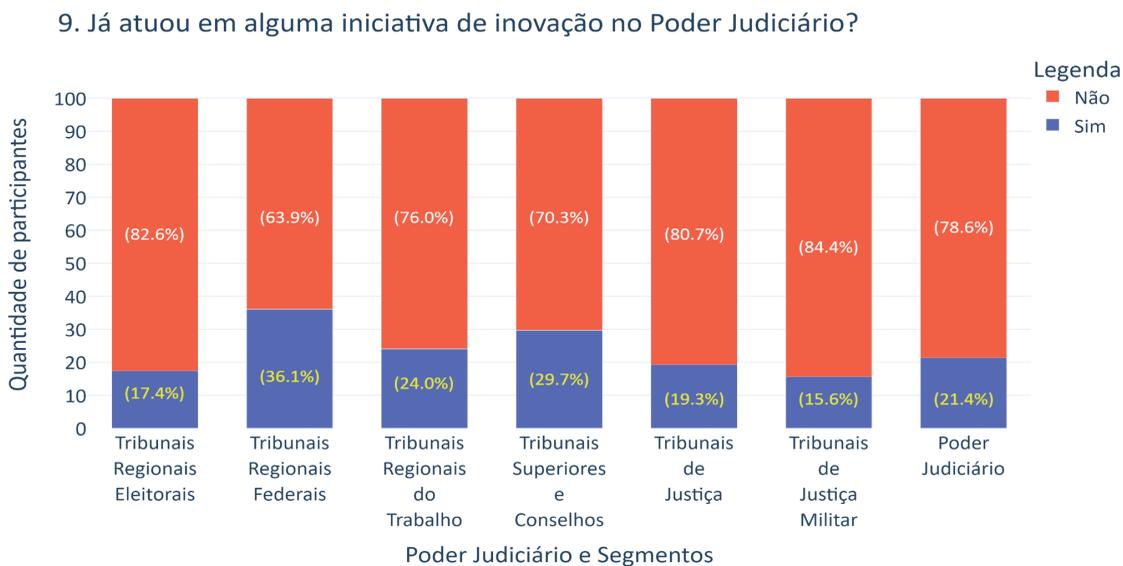
A partir desta seção, serão analisados os resultados das *surveys* e apresentadas proposições relacionadas aos objetivos deste relatório: 1) analisar as principais inovações dos tribunais; e 2) analisar a forma de atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário.

2.1.1 PRINCIPAIS INOVAÇÕES NOS TRIBUNAIS APONTADAS NA *SURVEY* JUNTO A MAGISTRADOS(AS) E SERVIDORES(AS)

Neste item, tem-se como ponto de partida as informações coletadas na *survey* realizada com magistrados(as) e servidores(as) e que explora a atuação dos respondentes em ações de inovação nos órgãos do Poder Judiciário.

Um ponto basilar foi identificar aqueles que já atuavam com iniciativas de inovação no Poder Judiciário, tendo sido obtido um percentual reduzido, de 21,4%. Trata-se de um valor próximo à maioria dos segmentos estudados – TRE, TRT, TJ, TJM e Tribunais Superiores e Conselhos (TSC) -, conforme Gráfico 5, com exceção dos TRF, que apresentam uma diferença de quase 15 pontos percentuais. Assim, esse resultado está alinhado à falta de conhecimento sobre os laboratórios de inovação apontada no Gráfico 1.

Gráfico 5 – Já atuou em alguma iniciativa de inovação no Poder Judiciário?

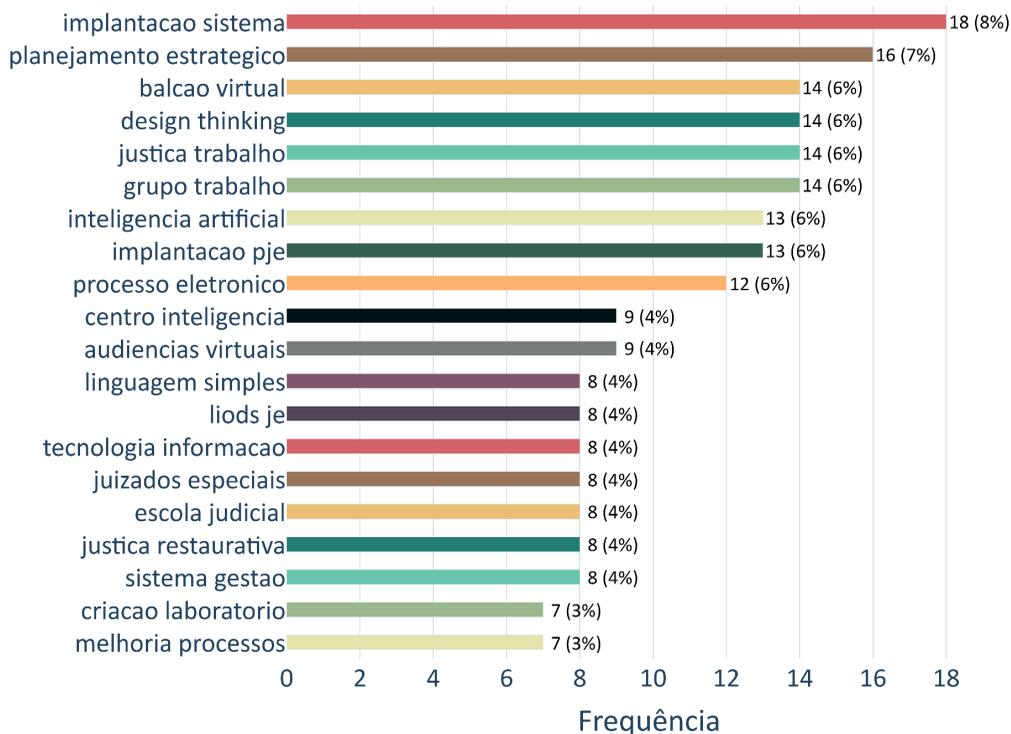


Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Portanto, apenas 21,4% afirmaram já ter participado de alguma iniciativa de inovação do Poder Judiciário. Para esse grupo, foi solicitado que citassem as experiências e as classificassem quanto ao grau de mudança predominante.

A partir da análise dos termos relatados como experiências, foi possível construir bigramas elencando as frequências dos termos presentes nas respostas qualitativas, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 - Iniciativa de inovação no Poder Judiciário citadas pelos respondentes



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Constata-se que predomina um bloco de experiências associadas à introdução de tecnologias da informação no processo de transformação digital do Poder Judiciário, representadas por: implementação de sistema (8%); balcão virtual (6%), associado ao Programa Justiça 4.0; inteligência artificial (6%); implementação de PJe (6%); processo eletrônico (6%); e audiências virtuais (4%). Tudo isso correspondendo, portanto, a 36% das menções.

Nas entrevistas realizadas, tais iniciativas foram explicitadas, conforme falas a seguir:

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. Essa inovação foi com o sistema eletrônico. (Entrevistado(a) 17)

O processo eletrônico tornou mais fácil, trouxe ferramentas importantes para encurtar alguns prazos. Trouxe, né, intimações automáticas no sistema. A gente percebe que o ciclo de tramitação de um processo, quando ele sai da minha mão com uma decisão, e ele retorna para uma outra providência para minha mão, encurtou. (Entrevistado(a) 28)

Então, esse foi para mim o principal, e acho que foi inédito, em âmbito do Poder Judiciário, a gente ter a Raíra 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)

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).

Algumas respostas mencionaram inovações em segmentos específicos, como na Justiça do Trabalho (6%), centro de inteligência (4%), juizados especiais (4%).

O centro de inteligência reúne pessoas e capta problemas e tenta estudar, né? Tenta levantar soluções para esses problemas. Nós já tivemos soluções legislativas que partiram do centro de inteligência, e todas essas inovações são voltadas mais para a área jurisdicional. Então, essa parte, eu acredito que esteja bem contemplada pelo estado do centro de inteligência, que colabora com vários juizes, né? É tipo uma comissão, praticamente formada por magistrados(as). (Entrevistado(a) 12)

Já práticas mencionadas como planejamento estratégico (7%) e balcão virtual (6%) estão associadas às ações de melhorias nos processos organizacionais, à adoção de tecnologias da informação ou iniciativas com foco no usuário demandante do Judiciário. De modo geral, os termos que remetem às experiências de inovação variam entre **inovações de processos administrativos, tecnológicos e serviços aos(as) usuários(as)/cidadãos**, com uma frequência maior de citações ao próprio laboratório de inovação bem como a variantes de inovações tecnológicas.

A inovação entra no arcabouço administrativo e burocrático do tribunal. Isso é muito importante. As pessoas começam a ver a palavra "inovação" como parte do dia a dia. A questão da gestão de risco sendo trazida para os tribunais também é uma inovação muito importante. (Entrevistado(a) 19)

Mas eu posso citar umas que são marcantes, por exemplo, o balcão virtual, né? O cidadão entra lá, acessa o balcão, conversa com uma pessoa, igual nós estamos conversando aqui. É uma medida simples, não representa custos adicionais para o Judiciário, porque, né, câmera, computador, um software como esse, o Google Meet ou Teams, ou qualquer outro, né? O Zoom já tem a capacidade, então não

tem um custo tão alto, e o cidadão tem uma interação sem precisar sair de casa, do lugar em que ele estiver e tal. (Entrevistado(a) 7)

É tão fácil a ferramenta (balcão virtual), que hoje os(as) advogados(as) não se dirigem mais aos prédios do Poder Judiciário. E não falo só da Justiça do Trabalho, eu estou falando no geral. A gente fez uma análise com a Justiça Federal e a Justiça Estadual e todos dizem a mesma coisa: os prédios estão vazios, as audiências permanecem telepresenciais, e os atendimentos também permanecem também na forma virtual. (Entrevistado(a) 29)

No que se refere aos serviços voltados aos(as) usuários(as) do sistema judiciário, cabe reforçar que as iniciativas mencionadas estão, em geral, relacionadas com melhorias nos processos administrativos, muitas vezes a partir de inovações em processos tecnológicos – como o balcão virtual, as audiências virtuais e a adoção de linguagem simples. No Box 3, é apresentada uma das práticas que visa otimizar o atendimento no Poder Judiciário com o uso de *chatbot*.

Box 3 – Criação de inovações com ampla participação dos envolvidos – a experiência do Chatbot Raíra (TRT-14)

A adoção de chatbots para a interação inicial com os(as) usuários(as) do sistema judiciário tem sido observada em alguns tribunais. Esse tipo de inovação dinamiza o aproveitamento da carga horária dos(as) servidores(as), permitindo que seja possível conciliar o atendimento com outras atividades. Mas o que são chatbots? Segundo Zumstein e Hundertmark (2017), são programas de computador capazes de reconhecer a entrada de um usuário no sistema a partir da utilização de tecnologias de correspondência de padrões e capazes de acessar informações no banco de dados de conhecimento para, então, responder às solicitações. Não é uma tecnologia recente, visto que o primeiro chatbot, a ELIZA, foi programado em 1966 para descobrir se os humanos seriam capazes de descobrir se estavam conversando com uma pessoa ou com uma máquina (Weizenbaum, 1966). No entanto, o potencial dos chatbots foi ampliado com os avanços nas tecnologias de inteligência artificial (IA) e a mudança nos padrões de comunicação.

Uma experiência que pode ser destacada nesta pesquisa é o processo de desenvolvimento da assistente virtual Raíra, um chatbot elaborado de forma coletiva pelo TRT-14. A ideia inicial do chatbot surgiu a partir da participação de servidores(as) do tribunal em um curso sobre inovação. A iniciativa de criação surgiu dos profissionais

que atuam nos setores de Gestão Estratégica, Tecnologia da Informação e Presidência do tribunal, juntamente com as unidades judiciárias. A experiência proporcionou a concepção de um modelo de atendimento mais eficiente e acessível, semelhante a alguns chatbots utilizados por empresas. A criação do Raíra envolveu diversas reuniões com os setores do tribunal para sua concepção de forma detalhada, desde suas funcionalidades até a aparência da atendente.

O público da Raíra são os(as) cidadãos(ãs) e os(as) advogados(as) que buscam informações básicas sobre a Justiça do Trabalho.

Segundo um(a) dos(as) entrevistados(as), o desenvolvimento da assistente virtual também encontrou resistências internas – algumas instâncias interessadas em manter a prestação do serviço no modelo tradicional – e externas, como no segmento dos(as) advogados(as), pois uma parte deles tinha o receio de que a ferramenta fosse competir com suas próprias atribuições. Para superar essas resistências, foram realizadas ações de conscientização aliadas à utilização do feedback da experiência do usuário interno e externo para o aperfeiçoamento da ferramenta.

A ferramenta foi disponibilizada ao público em março de 2022 pelo Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (RO/AC). Seu objetivo principal é atender os(as) usuários(as) ofertando informações sobre serviços e processos judiciais, facilitando, assim, o acesso à informação e tornando o atendimento ao público mais eficaz e ágil. Raíra, nome de origem indígena que significa “humana”, deu destaque internacional ao Poder Judiciário brasileiro no site Remote Courts Worldwide. Ressalta-se que a robô Raíra visa orientar os(as) usuários(as) que buscam os serviços da Justiça do Trabalho, em seu portal eletrônico, com o intuito de demonstrar que a Justiça “não tem muros”, mas inúmeras portas a serviço de todos.

Fonte: dados da pesquisa e TRT-14, 2022.

No que se refere às experiências relacionadas com o processo de transformação digital, as falas dos(as) entrevistados(as) reforçam a importância das tecnologias.

Eu acho que é realmente revolucionário, realmente inovador, essa ideia do Núcleo de Justiça 4.0, 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)

Em primeiro lugar, eu colocaria o surgimento dos Núcleos 4.0. Isso aí, para mim, é essencial para a eficiência do Poder Judicial. Foi uma saída muito, na minha visão, muito impactante, interessante e inteligente do CNJ. Núcleo 4.0, porque está funcionando e funciona muito bem. (Entrevistado(a) 10)

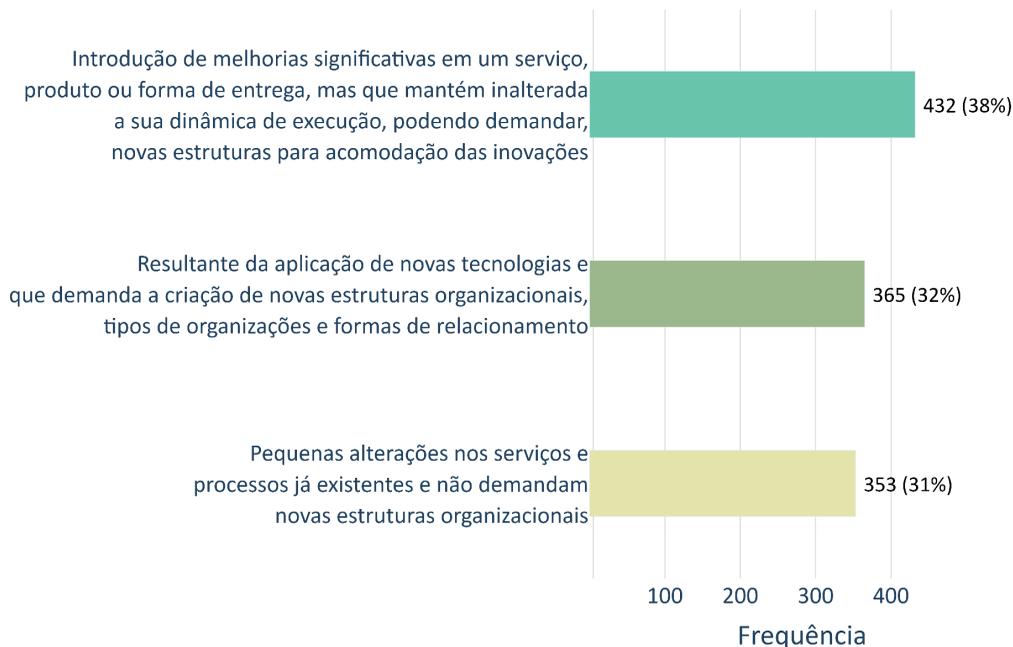
Com o Balcão Virtual, você transformou a percepção do advogado e do cidadão em relação ao que é o Judiciário enquanto atendimento, porque você passou a ter o Judiciário na palma da sua mão, num smartphone, de qualquer lugar que você esteja no mundo, e conseguir um atendimento numa vara a qualquer hora dentro do horário de atendimento ali, sem precisar se deslocar àquele lugar, sabe? Isso foi, assim, o impacto disso é muito grande, sabe? Da mobilidade, da facilidade que traz, da economia que gerou e que tem aqui, né? Então, assim, eu entendo que essa é a principal inovação. (Entrevistado(a) 27)

Por outro lado, no que se refere a inovações em temáticas específicas de atuação do Poder Judiciário, somente foi mencionada a questão do trabalho infantil, presente em 3% das respostas recebidas. Isso indica um potencial para que o olhar da inovação se volte também para a atuação das varas especializadas.

Com o intuito de compreender o grau de mudanças das inovações no Judiciário, foi apresentado aos participantes da *survey* uma questão com três possibilidades, conforme apresentado no Gráfico 7.

Nas respostas, 38% indicaram que a introdução de uma melhoria não demandou nenhuma mudança na dinâmica de execução (inovações incrementais), 32% apontaram que a aplicação de novas tecnologias necessitava de mudanças estruturais (inovações radicais) e, finalmente, 31% identificaram que as mudanças requisitaram pequenas alterações e que não implicaram em mudança estrutural (inovações incrementais).

Gráfico 7 - Grau de Mudanças obtidas ou almejadas pelas Iniciativas de inovação no Poder Judiciário citadas pelos respondentes.

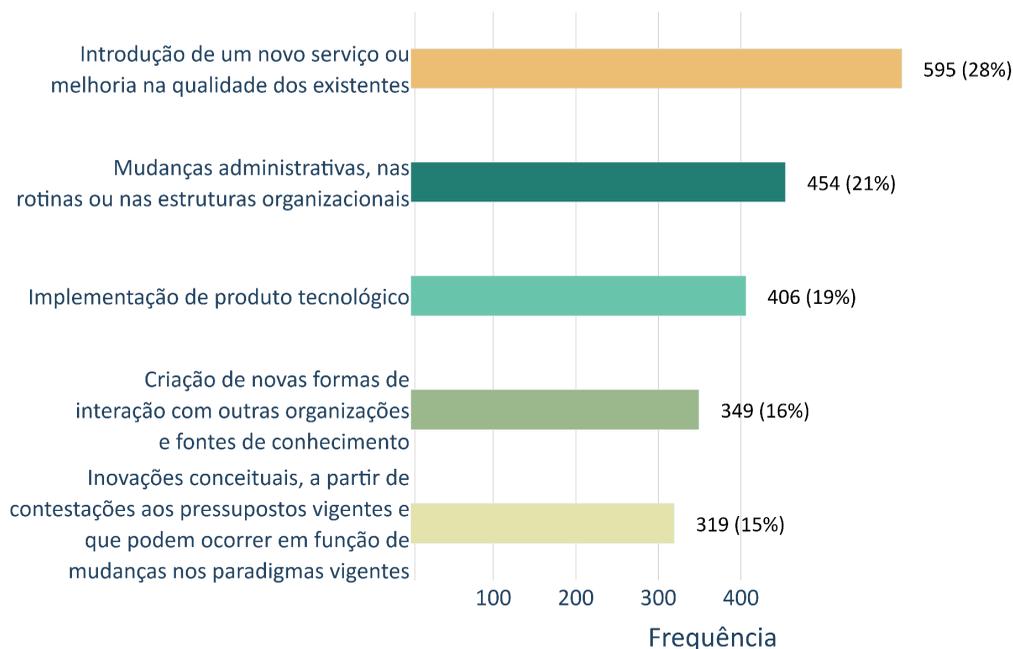


Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Os dados revelam, portanto, a prevalência de respostas associadas às mudanças incrementais, isto é, que não demandam alterações profundas na estrutura organizacional. Por outro lado, merece destaque o fato de $\frac{1}{3}$ das inovações estarem associadas a mudanças radicais, indicando o potencial de melhoria na atuação do Poder Judiciário.

Ainda com o intuito de explorar o grau de mudança das inovações, foi apresentada uma questão específica sobre o tema, com a possibilidade de mais de uma resposta, conforme o Gráfico 8. Reforça-se a constatação anterior de predominância de projetos com viés de inovação incremental, pois 28% apontaram a introdução de um novo serviço ou melhoria de um existente, e outros 21% afirmaram haver mudanças administrativas nas rotinas ou estruturas organizacionais. Por fim, 16% afirmaram haver a criação de novas formas de interação com outras organizações e fontes de conhecimento.

Gráfico 8 - Grau de Mudanças obtidas ou almeçadas pelas Iniciativas de inovação no Poder Judiciário citadas pelos respondentes.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Adicionalmente, destaca-se que 15% das respostas apontam para inovações conceituais com mudanças de paradigmas e que, portanto, podem ter relação com mudanças sistêmicas que melhoram de forma significativa o desempenho do sistema judiciário como um todo, resultando na entrega de valor público diretamente para os(as) usuários(as) e a sociedade. Todavia, nas entrevistas, não foi possível identificar tal tipologia sistêmica.

A presença de inovações incrementais é um indicativo de que há um olhar para a busca de melhorias em processos administrativos e serviços judiciários. Além disso, o acúmulo de mudanças incrementais pode resultar em melhorias sensíveis na eficiência e na efetividade dos serviços e, conseqüentemente, na qualidade percebida pelos(as) usuários(as).

As inovações radicais, por seu turno, refletem principalmente a incorporação de novas tecnologias da informação e comunicação na gestão do sistema judiciário e na prestação de serviços à população. São mudanças que indicam que o Poder Judiciário possui capacidade institucional para se adaptar e incorporar novas tendências tecnológicas.

Destaca-se, por fim, que poucos respondentes identificaram mudanças sistêmicas, ou seja, a maioria não vislumbra mudanças que, além de abranger todo o Poder Judiciário, podem representar novos paradigmas nos padrões de oferta dos serviços e que resultem em um patamar superior na qualidade de atuação dos tribunais.

Após explorar os aspectos sobre os projetos de inovação a partir da perspectiva de magistrados(as) e servidores(as) que responderam à *survey*, a partir da próxima seção serão abordados os aspectos da gestão da inovação à luz dos laboratórios de inovação pesquisados.

2.1.2 ANÁLISE DOS PROJETOS DE INOVAÇÃO DOS LABORATÓRIOS PESQUISADOS

A análise das inovações dos laboratórios inicia-se com a exploração de temáticas relativas à sua atuação e ao desenvolvimento de projetos inovadores, incluindo aqueles já implementados ou em desenvolvimento (Gráficos 9 e 10).

Gráfico 9 - Há projetos de inovação elaborados e implementados?

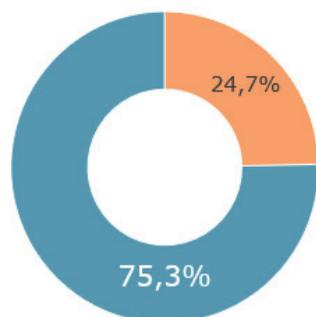
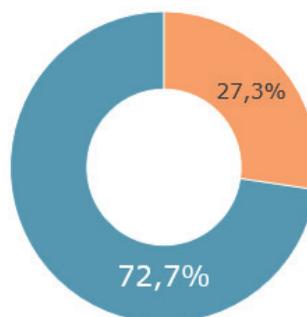


Gráfico 10 - Há projetos de inovação em desenvolvimento?

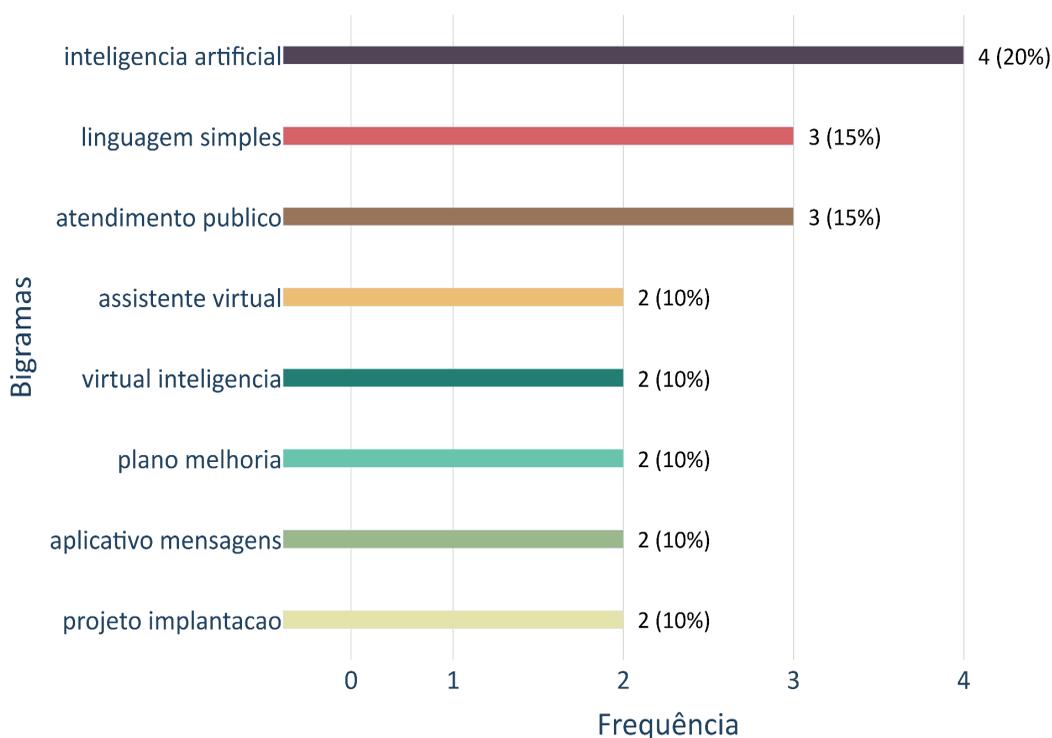


■ Não
■ Sim

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

O Gráfico 9 indica que, apesar do pouco tempo de existência dos laboratórios de inovação, 2/3 deles já implementaram projetos de inovação. A isso se soma o resultado do Gráfico 10, que constatou que 72,7% dos laboratórios possuem projetos em desenvolvimento.

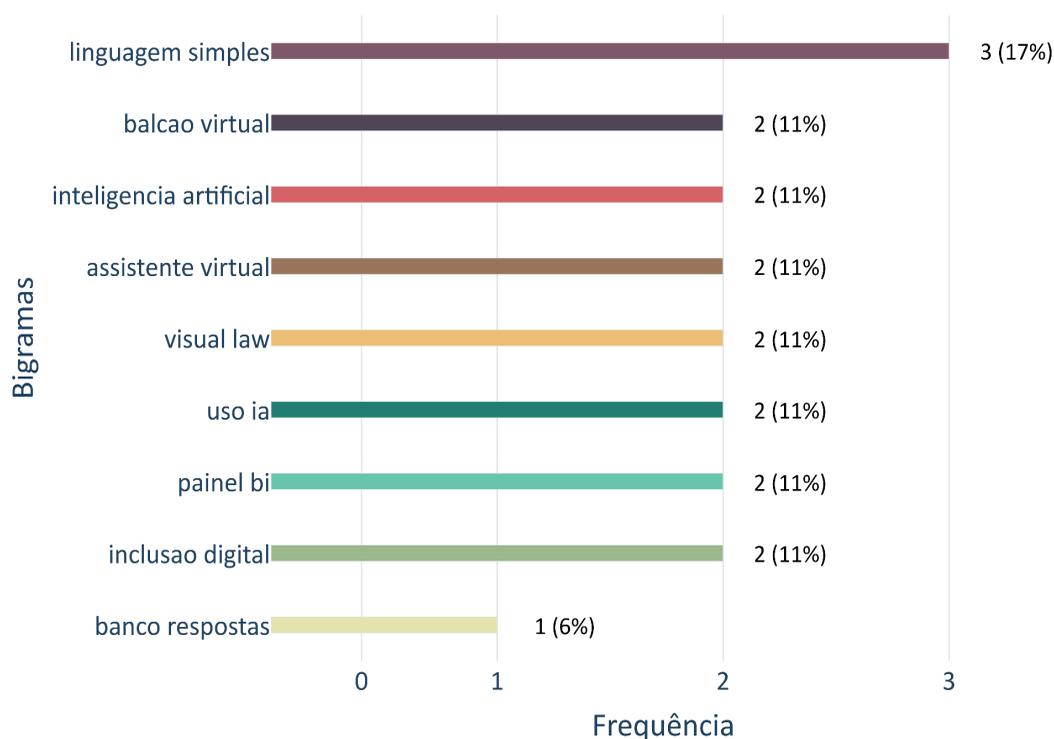
Gráfico 11 - Nome dos projetos em desenvolvimento



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Para projetos já desenvolvidos, Gráfico 12, também há predominância de termos associados à transformação digital, como “inteligência artificial”, “uso de IA”, “balcão virtual”, “assistente virtual” e “painel BI”. Do mesmo modo, verificam-se projetos inovadores com termos associados à melhoria no acesso à Justiça, tais como “linguagem simples” e “Visual Law”, termos que envolvem ações de inovação que visam aliar design, direito e tecnologia para traduzir, de forma clara e assertiva, as decisões judiciais e, assim, tornar o sistema e os serviços jurídicos mais centrados no ser humano, em particular nos(as) cidadãos(ãs) que não possuem o domínio das expressões jurídicas usualmente adotadas nas sentenças e acórdãos.

Gráfico 12 - Nome dos projetos desenvolvidos



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

O uso da linguagem simples é reconhecido como favorável e de extrema importância por alguns tribunais. Apesar disso, os(as) entrevistados(as) mencionaram que há uma certa resistência por parte de alguns(as) advogados(as) por falta de compreensão sobre o tema, tornando-se uma barreira externa para a inovação, como ilustra o seguinte trecho:

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. [...] Mas a gente disse para a OAB que estava 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)

Tais constatações, presentes na Figura 3 e no Gráfico 11, são reforçadas na Tabela 2, que aborda os aspectos envolvidos nos projetos inovadores ou em desenvolvimento.

Tabela 2 – Predominantemente, os projetos inovadores implementados ou em desenvolvimento pelos laboratórios de inovação ou espaços similares envolvem:

| | |
|---|-------|
| Introdução de um novo serviço ou melhoria na qualidade dos existentes | 49,4% |
| Implementação de produto tecnológico | 16,9% |
| Mudanças administrativas, nas rotinas ou nas estruturas organizacionais | 14,3% |
| Inovações conceituais, a partir de contestações aos pressupostos vigentes e que podem ocorrer em função de mudanças nos paradigmas vigentes | 13,0% |
| Criação de novas formas de interação com outras organizações e fontes de conhecimento | 6,5% |

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Para praticamente metade dos respondentes (49,4%), ocorre a introdução de melhorias nas atividades já existentes; 16,9% identificam a implementação de produto tecnológico; e 14,3% indicam a ocorrência de mudanças administrativas, nas rotinas ou na estrutura organizacional.

Destaca-se que, nas entrevistas, há o relato da necessidade de cumprimento da Meta 9¹, constante nas Metas Nacionais para o Poder Judiciário em 2023, associada à consecução de, no mínimo, um projeto pelos laboratórios de inovação ou espaços similares, fato que gera indução à ação dos laboratórios na elaboração de projetos a serem implementados.

Reforçamos que, segundo Mulgan e Albury (2003), a inovação pode ser classificada de acordo com o grau de mudanças que provoca: (a) incremental, que corresponde a pequenas alterações nos serviços e processos já existentes e não demanda novas estruturas organizacionais; (b) radical, baseada na introdução de um novo serviço, produto ou forma de entrega, mas que mantém inalterada a sua dinâmica de execução, podendo demandar novas estruturas para acomodação das mudanças; e (c) sistêmica ou transformacional, resultante da aplicação de tecnologias disruptivas e de mudanças paradigmáticas, gerando, ainda, a criação de novas estruturas organizacionais, tipos de organizações e formas de relacionamento entre elas.

.....
1 Meta 9 – Estimular a inovação no Poder Judiciário (todos os segmentos) através da implantação, no ano de 2023, de um projeto oriundo do laboratório de inovação, com avaliação de benefícios à sociedade e relacionado à Agenda 2030.

Assim, constata-se a predominância de projetos com viés de inovação incremental promovidos pelos laboratórios de inovação, convergente com as respostas advindas da *survey* geral com magistrados(as) e servidores(as). Essa classificação predominante é reforçada pela resposta quanto ao grau de mudança obtido ou almejado pelos projetos inovadores implementados ou em desenvolvimento. Nessa questão, 46,8% dos respondentes apontaram que houve a introdução de melhorias sem alteração na dinâmica de execução e 35,1% afirmaram que ocorreu a introdução de inovações de serviços e processo com poucas mudanças, mas sem demandar nova estrutura, reforçando o viés incremental. Trata-se do grau mais sutil de mudança e mais recorrente nas organizações em função de menores barreiras enfrentadas para sua implementação e efetiva adoção na organização.

Tabela 3 – Grau das mudanças obtidas ou almejadas pelos projetos inovadores implementados ou em desenvolvimento

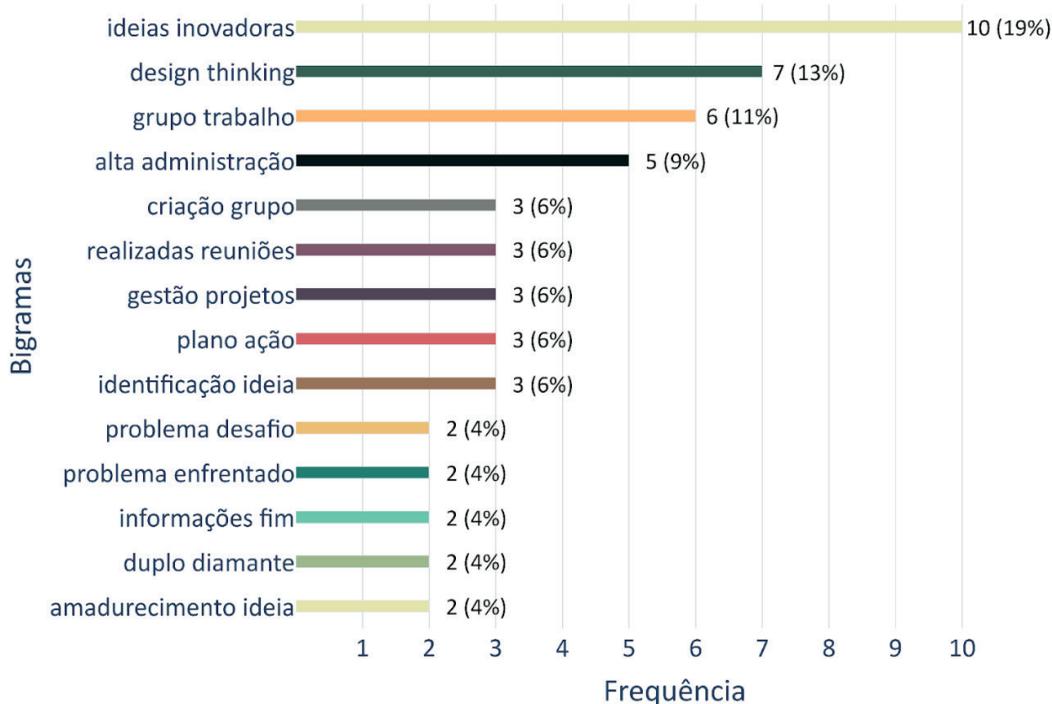
| | |
|--|-------|
| Envolvem a introdução de melhorias significativas em um serviço, produto ou forma de entrega, mas mantêm inalterada a sua dinâmica de execução, podendo demandar novas estruturas para acomodação das inovações. | 46,8% |
| São pequenas alterações nos serviços e processos já existentes e não demandam novas estruturas organizacionais. | 35,1% |
| Resultam da aplicação de novas tecnologias e demandam, ainda, a criação de novas estruturas organizacionais, tipos de organizações e formas de relacionamento. | 18,2% |

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Quando inquiridos a relatar como é a rotina de trabalho após uma ideia inovadora ter sido identificada, isso é, como é o processo de condução do laboratório para elaboração do projeto inovador, obteve-se o bigrama do Gráfico 13, com indicação das palavras e número de citações.

Destacam-se os termos “ideias inovadoras” (19%), “*Design Thinking*” (13%) e “grupo de trabalho” (11%), que remetem a uma rotina de trabalho em grupo para o desenvolvimento de inovações. Essas expressões podem ser associadas ao *Design Thinking*, que é uma abordagem de pensamento criativo oriundo do Design, que estimula um ciclo processual participativo (associado ao termo “todos envolvidos”), rápido e dinâmico para levantamento de problemas/desafios e construção de soluções inovadoras. Realça-se que é uma técnica difundida para uso em laboratórios de inovação.

Gráfico 13 - Relate como é a rotina de trabalho após uma ideia inovadora ter sido identificada



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Já o termo “alta administração” relaciona-se com a consulta à direção da organização sobre a definição de prioridades e a seleção das ideias inovadoras que serão desenvolvidas e implementadas. Tal hipótese é constatada em falas oriundas das entrevistas:

O laboratório atende a administração. Então, por exemplo, se vem a administração e fala “agora tem esse projeto”, a gente atende. Se ela fala “agora tem esse outro projeto”, a gente atende. Se a gente não tem tempo para atender o terceiro projeto, a gente fala “olha, estamos sem tempo”. E aí cabe à administração dizer “então deixa aquele projeto de lado e passa a fazer esse”. (Entrevistado(a) 5)

Quando a alta administração patrocina com ideia todo o projeto, a gente sente que a receptividade na ponta, por servidores(as) e até mesmo pelos juízes eleitorais, ela é diferente. Quando eu falo assim “patrocinar”, não é só uma portaria determinando um ofício para juízes eleitorais. Não. Na verdade, é ir além. É quase uma campanha, uma campanha de adesão, de convencimento, de incentivo à participação, de motivação. (Entrevistado(a) 14)

A gente tem um acesso muito bom à alta administração. Então permite que técnicos como eu sejam ouvidos, né? Nem que aqui tenham barreiras, questões políticas, tenham questões de imagem do Poder Judiciário, enfim. Mas, assim, eu acho que, a nossa hierarquia, ela é curta e nos permite que a gente converse com quem, vamos dizer assim, tem o poder decisório na mão para a gente promover inovação, tanto interna como a inovação do Poder Judiciário. (Entrevistado(a) 3)

O que eu acho que facilita muito é a convicção da alta administração de que a inovação é essencial para melhorar o serviço. O macro é essa convicção, porque todas as demais políticas vêm a reboque ou vão de acordo com a alta gestão, presidência, enfim, secretarias. Eu acho que isso é o principal e a gente tem. (Entrevistado(a) 10)

As entrevistas revelam a importância das ações e das atitudes da alta administração para a inserção do tema da inovação na agenda prioritária do tribunal, bem como na continuidade dos projetos, e que essas ações atuam como fatores/atrizes indutores da inovação. A esses fatores/atrizes, soma-se a proximidade dos(as) servidores(as) e dos magistrados(as) do laboratório com a alta administração, facilitando o diálogo e o desenvolvimento de soluções. Um dos desafios, portanto, é o de que a cultura da inovação seja disseminada por todo o tribunal, de forma que mudanças na alta gestão não retirem a inovação do centro do debate, embora possam ser esperadas mudanças na priorização de projetos.

Outro aspecto relevante é o financiamento dos projetos, tendo sido identificado que 76,6% dos laboratórios de inovação afirmaram solicitar recursos ao próprio tribunal. Destaca-se, ademais, que poucos laboratórios têm dotação orçamentária própria (2,6%), o que reforça a importância de os laboratórios estarem em sintonia com a direção dos tribunais. Os resultados estão na Tabela 4.

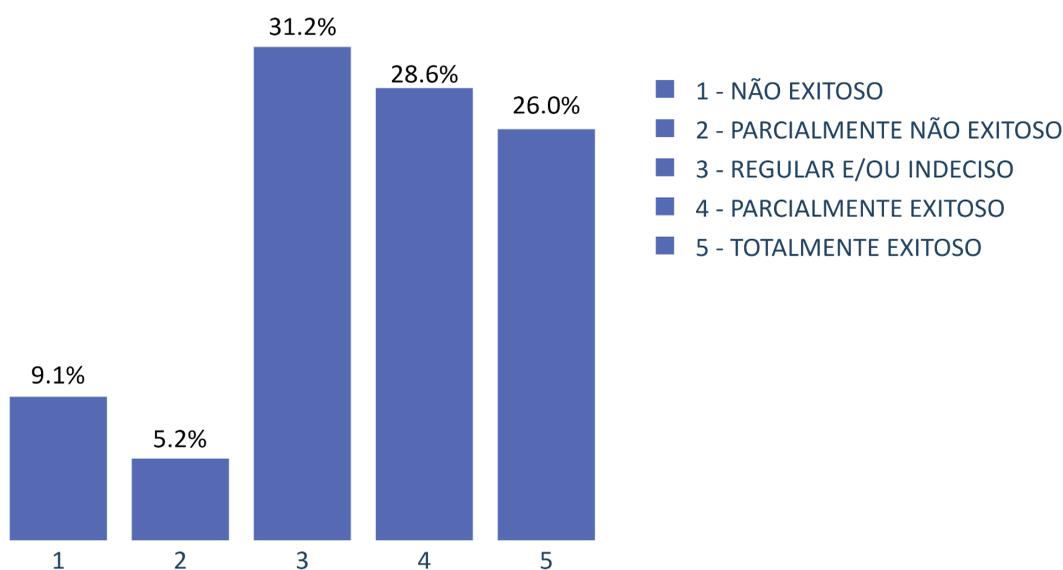
Tabela 4 – Fontes mais comuns de recursos para o desenvolvimento e a implementação das inovações

| | |
|--|-------|
| O tribunal | 76,6% |
| Outras | 18,2% |
| O próprio laboratório, que possui dotação orçamentária própria | 2,6% |
| Parceiros da iniciativa privada | 1,3% |
| O Conselho Nacional de Justiça | 1,3% |

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Quando questionados sobre a implementação dos projetos inovadores dos laboratórios – numa escala de 1 (não exitoso) a 5 (totalmente exitoso) –, predominou uma avaliação positiva, pois 26% afirmaram que foi totalmente exitosa (5) e 28,6% parcialmente exitosa (4), o que resulta em mais de 50% das respostas. Todavia, também merece atenção que 31,2% apontaram para uma avaliação regular ou indecisa e que, somada com as demais respostas negativas, totalizam 45,5%. Tal resultado pode ser fruto do conhecimento superficial sobre os projetos inovadores implementados, ausência de dados objetivos sobre o desempenho após a implementação ou frustração com o insucesso ou dificuldade para avançar alguma iniciativa.

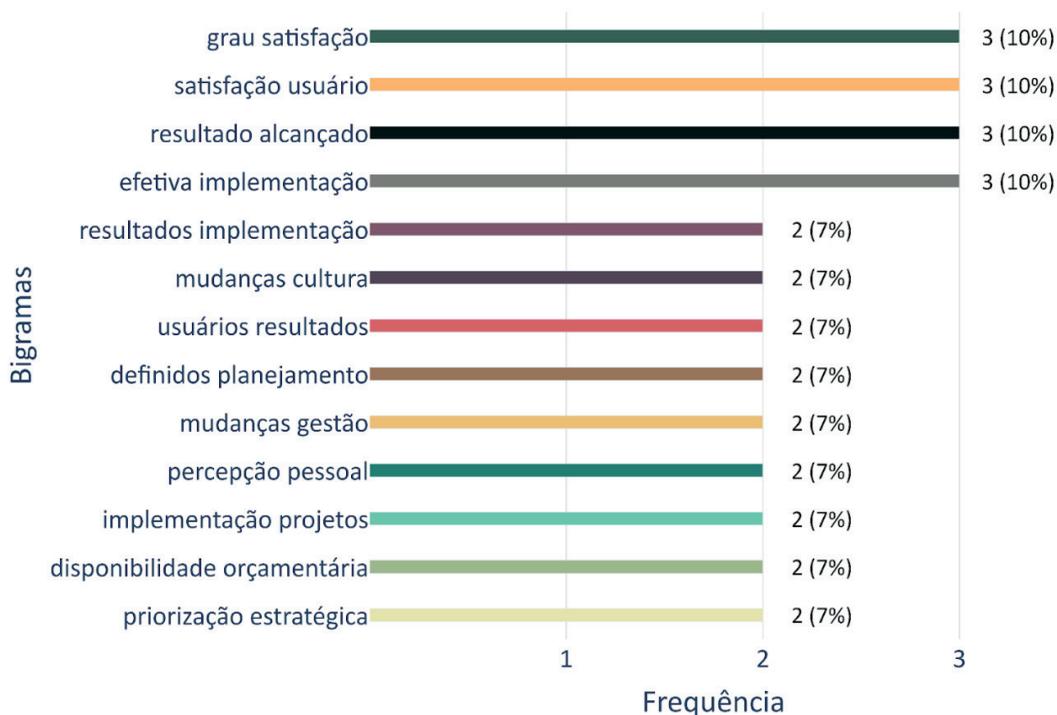
Gráfico 14 - Qual a sua avaliação sobre a implementação dos projetos inovadores?



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Com base nas respostas qualitativas sobre os critérios utilizados para avaliação dos projetos inovadores, foi elaborada uma nuvem de palavras, apresentada na Figura 5, que permite identificar os principais critérios de avaliação. Entre os termos identificados, constatou-se a presença de palavras genéricas, como “resultado”, “usuário”, “satisfação” e “implementação”. De modo complementar, foi observada a ausência de termos mais precisos, como indicadores de desempenho, que poderiam contribuir para uma avaliação mais objetiva e mensurável dos laboratórios de inovação.

Gráfico 15 - Critérios utilizados para essa avaliação dos projetos inovadores



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Os termos mais frequentes não trazem evidências quanto à existência de um sistema de avaliação ou mesmo de práticas avaliativas consolidadas dos projetos implementados ou em desenvolvimento. Por outro lado, alguns(as) entrevistados(as) relataram que o processo de avaliação de projetos implementados é realizado continuamente pela área de governança dos tribunais. Contudo, esse acompanhamento é realizado de modo amplo, sem um olhar mais detalhado de cada projeto inovador, conforme trecho destacado de um(a) dos(as) entrevistados(as):

A gente vai ter um processo de avaliação contínua pela rede, mas eu diria que é um processo de avaliação mais amplo. Eu diria que é mais um processo de acompanhamento do que de avaliação. [...] Ele fica a cargo da área de governança. E aí eu não preciso dizer a você que ele não vai ser feito projeto a projeto. [...] Então essa é uma falha nossa no processo de avaliação, porque você não tem a avaliação de impacto do projeto. (Entrevistado(a) 26)

Tais constatações reforçam a falta de uma sistemática de avaliação dos resultados das ações dos laboratórios de inovação. O que há são algumas iniciativas de monitoramento de projetos. As entrevistas sinalizam que a formalização dos projetos e os cadastros ainda são preocupações predominantes dos respondentes. Portanto, a avaliação da implementação e dos impactos dos projetos ainda é secundária. A prática de avaliações de impactos não foi mencionada e, portanto, aparenta ser outra fragilidade.

A literatura apresenta métodos de mensuração da inovação no setor público que, em sua maioria, focam nas condições ou ambiência organizacional para a inovação. No relatório *“Can we measure public sector innovation? A literature review”* produzido por Rainer Kattel, Aleksandrs Cepilovs, Wolfgang Drechsler, Tarmo Kalvet, Veiko Lember e Piret Tõnurist, no âmbito do projeto *“Learning from Innovation in Public Sector Environments”* (LIPSE), com financiamento da União Europeia, foi realizado um panorama de diferentes abordagens dos indicadores de inovação do setor público em todo o mundo, quais sejam: *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries* (MEPIN), *Nesta Innovation Index*, *Australian Public Sector Innovation Indicators Project* (APSII), *European Public Sector Innovation Scoreboard* (EPSIS) e *Korean Government Innovation Index*.

Ao final, os autores ponderam que medir o desempenho no setor público em geral é uma questão complexa e complicada e que há uma clara tendência de usar mais medidas de desempenho econômico (como orçamento), que conduz a pressões crescentes para medir produtividade e eficiência. Porém, há avaliações críticas quanto a esse enfoque exacerbado nas ferramentas de medição de desempenho e produtividade, recomendando que se deve ter cautela e avançar em estudos comparativos, além da necessidade de se ponderar aspectos de gestão de pessoas para inovação.

Como sugestão para adaptação à realidade dos órgãos do Poder Judiciário brasileiro, cita-se o Índice de Inovação Pública (<https://indice.lab.gob.cl/#/>), elaborado e utilizado pelo *Laboratorio de Gobierno de Chile* e *Banco Interamericano de Desarrollo* (BID), que visa medir as capacidades de inovação dos serviços públicos e, assim, contribuir para o reforço do seu valor público em contextos complexos, além de possibilitar a geração de evidências que orientem a tomada de decisão da organização dentro do processo de inovação.

O Índice de Inovação Pública mede as capacidades de gerar ideias, os processos, produtos ou serviços novos ou aprimorados que, por meio de processos de cocriação entre diferentes atores/atrizes, tenham um impacto positivo nas necessidades e expectativas das pessoas para a transformação da gestão pública.

Assim, o indicador recolhe um rol de dados e estabelece pontuações com o objetivo de consolidar informação útil para futuras análises estatísticas que permitam compreender, com base em evidências suficientes, a possibilidade de melhoria das condições para inovação organizacional no setor público. Para tanto, ele está disposto em três dimensões, que totalizam 100 pontos:

1. **Recursos Institucionais** (20 pontos): habilitantes para a gestão da inovação, por exemplo, o marco institucional e a governança associada, ou o nível de desenvolvimento de pessoas e recursos digitais.

2. **Atividades e Práticas** (40 pontos): associadas ao desenvolvimento de iniciativas de inovação, considerando seu nível de formalização e maturidade no interior da instituição.

3. **Colaboração e Abertura** (40 pontos): considera a relação com a cidade e outras organizações públicas e privadas.

Estas três dimensões estão subdivididas em:

1. **Recursos Institucionais** (20 pontos):

a. **talento humano** (6 pontos): aborda o número de pessoas que trabalham na entidade, sua profissão e outros aspectos relacionados ao treinamento em gestão da inovação;

b. **marco institucional** (2 pontos): procura caracterizar o desenvolvimento da entidade para identificar as capacidades de promoção e a gestão de inovações por meio da existência de redes de colaboração internas que se constituem como espaços para o desenvolvimento da inovação;

c. **recursos digitais** (4 pontos): inclui, entre suas variáveis, aspectos especificamente referentes a habilidades e conhecimentos em campos digitais, além da digitalização de determinados processos e elementos relacionados à infraestrutura digital das instituições;

d. estratégia e governança (8 pontos): busca identificar se existe uma área de inovação dentro da organização e, ainda, se a inovação faz parte de um objetivo, estratégia ou plano de ação da organização.

2. Atividades e Práticas (40 pontos):

a. atividades ou práticas (14 pontos): procura identificar todas as iniciativas desenvolvidas pela entidade que permitem melhorar a qualidade do seu serviço, quer de forma visível para as pessoas ou as instituições beneficiárias externas, quer orientadas para melhorias internas;

b. procedimentos (7 pontos): corresponde à existência de um conjunto de tarefas ou atividades desenhadas e estruturadas para o desenvolvimento das várias fases da inovação, por exemplo, a investigação das necessidades e das expectativas da população-alvo e as etapas ou atividades associadas à prototipagem ou à implementação;

c. processos (19 pontos): busca identificar o nível de formalização dos processos que constituem rotinas de trabalho e que são constituídos por atividades e procedimentos.

3. Colaboração e Abertura (40 pontos):

a. participação de pessoas usuárias (16 pontos): verifica se há medidas para promover a participação dos(as) usuários(as) no processo de gestão da inovação, como processos de pesquisa, participação como co-criadores de soluções, participação como avaliadores de soluções etc.;

b. coordenação interinstitucional (14,5 pontos): procura medir a colaboração e a eventual interoperabilidade entre instituições da esfera do Estado, a fim de gerar valor público;

c. gestão do entorno (9,5 pontos): explora a existência de espaços para colaborar desde a organização para fora, ou seja, com instituições ou organizações fora da esfera do Estado, que podem ser entidades do setor privado ou da sociedade civil, a fim de incentivar a inovação aberta.

Neste instrumento, os representantes das organizações públicas respondem a um questionário com 54 questões distribuídas nas dimensões e subdimensões citadas anteriormente, e, posteriormente, o *Laboratorio de Gobierno de Chile* recebe e valida as informações e gera índice. Com isso, as organizações podem analisar a pontuação geral e verificar as subdimensões que merecem maior atenção para potencializar uma ambiência organizacional inovadora.

Assim, o Índice de Inovação Pública é uma ferramenta de diagnóstico, com vários dispositivos de orientação e acompanhamento para realizar ações pertinentes de acordo com os resultados obtidos e, assim, fortalecer capacidades de inovação nas organizações públicas.

A análise das inovações deve considerar também o ciclo de inovação, ou seja, os estágios que envolvem todo o processo, conforme proposto por Mulgan (2014) em pesquisas realizadas pelo Nesta, uma das principais agências de inovação localizada no Reino Unido. Os estágios envolvem diferentes etapas, que contemplam a identificação de um problema, a geração de ideias, a prototipação de uma proposta, sua implementação e disseminação, ampliação da escala e mudança sistêmica (Mulgan, 2014).

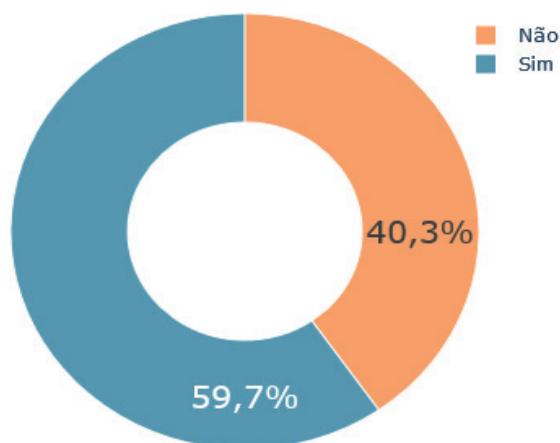
Os resultados obtidos nesta *survey* nos conduzem a afirmar que os projetos inovadores adotados pelos laboratórios tendem a alcançar a fase de implementação e disseminação na organização, mas ainda faltam dados para caracterizar a ocorrência de ações estruturadas que conduzam a uma adoção em ampla escala dos projetos inovadores e que resultem em uma efetiva mudança sistêmica no Poder Judiciário.

2.2 ORGANIZAÇÃO E ATUAÇÃO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

Nesta seção do relatório, serão apresentados os resultados sobre a organização e a atuação dos laboratórios de inovação participantes da pesquisa.

O primeiro ponto verificado foi sobre a organização dos laboratórios, buscando identificar se possuem espaço próprio, conforme ilustra o Gráfico 16. Constatou-se a predominância de iniciativas que atuam em espaço próprio (59,7%).

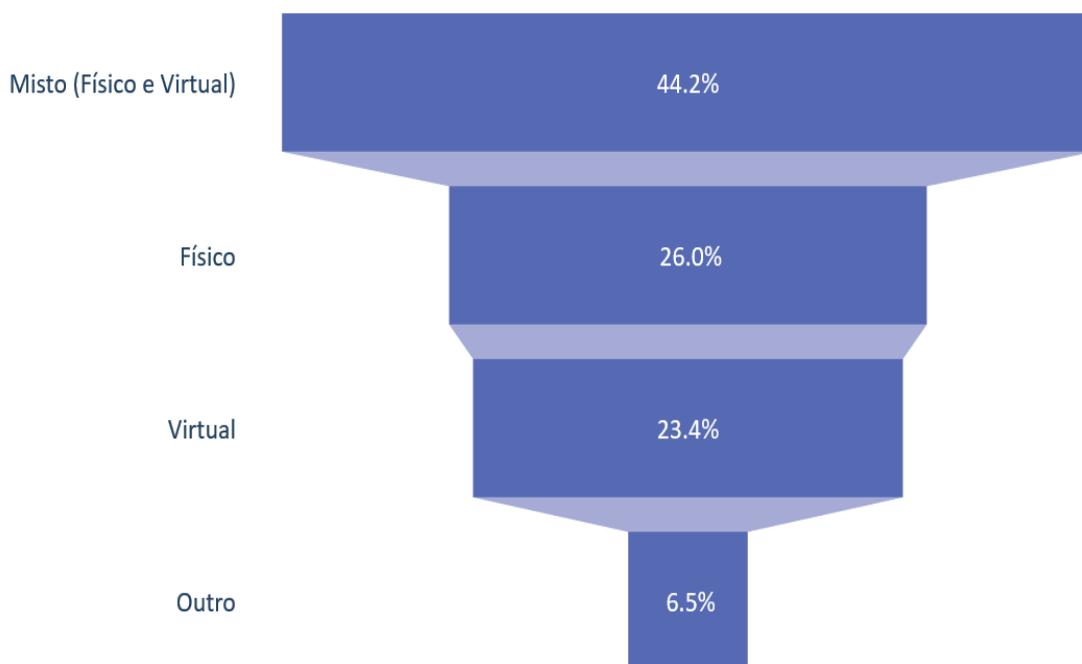
Gráfico 16 - O laboratório de inovação ou espaço similar tem espaço próprio?



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Também foi questionado se os espaços destinados à atuação dos laboratórios são físicos, virtuais ou mistos. Conforme o Gráfico 17, predomina, com 44%, a utilização de espaços mistos. Ressalva-se que a assertiva “Outro” envolve espaços físicos compartilhados ou em parceria com outras unidades da organização.

Gráfico 17 – O Laboratório de Inovação ou Espaço Similar funciona em espaço:



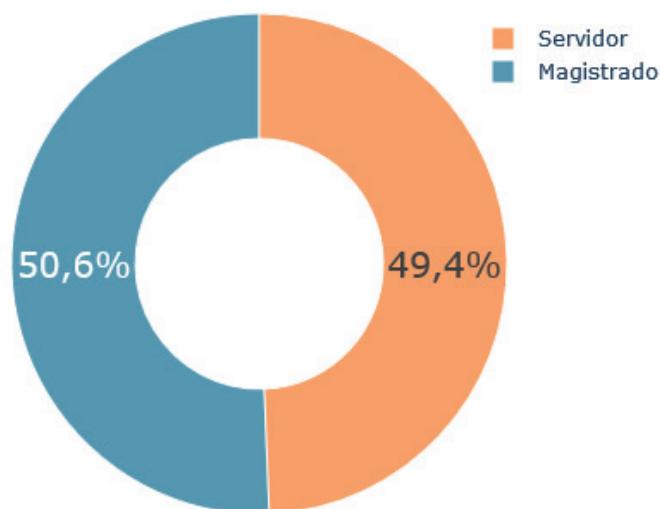
Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Tal constatação não surpreende dado o fato de haver quantitativo expressivo (aproximadamente 57%) de laboratórios de inovação criados recentemente, a partir de 2021, em pleno período de pandemia, o que impulsionou várias transformações digitais no setor público, inclusive no aperfeiçoamento da estratégia de teletrabalho e no uso intensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Nas entrevistas realizadas, verificou-se que uma parcela dos participantes destacou a importância do espaço físico como um elemento simbólico e indicativo de relevância institucional. Aqueles que não possuíam um espaço físico mencionaram a existência de outros tribunais que já tinham implementado locais físicos com um *design* criativo, reforçando a importância simbólica dessas unidades. Por sua vez, os laboratórios que funcionam virtualmente relataram o uso de plataformas em nuvem ou websites para registrar suas atividades. Por fim, alguns(as) entrevistados(as) mencionaram a existência de planos para a criação de uma estrutura física para o laboratório.

Quanto à condução administrativa dos laboratórios de inovação (Gráfico 18), verificou-se equilíbrio na presença de magistrados(as) e servidores(as) gerindo esses espaços.

Gráfico 18 - O Gestor Responsável pelo laboratório?



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Todavia, analisando os microdados, é necessário salientar que há segmentos específicos nos quais há predomínio maciço de servidor(a) ou magistrado(a) na condução desses espaços, como nos casos dos Tribunais Regionais Eleitorais (TRE) e dos Tribunais Regionais Federais. Nos TRE's pesquisados (19 unidades), aproximadamente 89% são conduzidos por servidores(as), e uma hipótese para tal situação é a ausência de corpo de magistrados(as) próprio nesse segmento de tribunal.

Já nos TRF's (19 unidades), o movimento é inverso, pois cerca de 74% dos laboratórios são geridos por magistrados(as). Nesse caso, há duas hipóteses plausíveis: a primeira é a presença de corpo efetivo de magistrados(as), diferentemente dos TRE's, o que possibilita maior interesse e inserção na temática da inovação; e a segunda relaciona-se com a lógica da governança, pois cada TRF coordena as ações das seções judiciárias de sua região, o que cria um panorama distinto quanto à condução dos laboratórios de inovação.

Explorando aspectos sobre a origem dos laboratórios de inovação, os respondentes foram indagados sobre as principais motivações para sua criação (Tabela 5), sendo possível selecionar mais de uma assertiva. Constatou-se, em primeiro lugar, a busca pela

melhoria de processos internos de gestão (77,9%), seguido por promover mudança cultural no tribunal (70,1%) e, em terceiro, o atendimento ao normativo que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário (64,9%).

Tabela 5 – Assinale quais as principais motivações para a criação do laboratório de inovação ou espaços similares, físicos ou virtuais.

| | |
|---|-------|
| Melhoria dos processos internos de gestão | 77,9% |
| Promoção de mudança cultural no tribunal | 70,1% |
| Atendimento ao normativo que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário | 64,9% |
| Iniciativa da chefia do órgão do Poder Judiciário | 39,0% |
| Estímulo da participação de atores/atrizes externos ao Poder Judiciário na produção de melhorias nos serviços prestados | 36,4% |
| Oferecimento de programas de capacitação em inovação para os servidores(as) | 28,6% |
| Outros | 9,1% |

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

A assertiva com o maior número de respostas está em convergência com os dados apresentados sobre os principais projetos inovadores estarem associados a melhorias de processos no âmbito das práticas administrativas e ao uso de Tecnologia da Informação (TI).

Ainda, é importante ressaltar, dentre as principais respostas, com 64,9%, o papel do *enforcement* normativo promovido pelo CNJ, como mecanismo indutor de mudanças nos órgãos do Poder Judiciário brasileiro.

Ponderando sobre a missão expressa pelos laboratórios de inovação (Figura 6), observa-se a presença de termos como “soluções”, “melhoria”, “atividade”, “ideia”, “agenda” e “colaborativa”, que remetem ao propósito de promover ações inovadoras para melhorias e mudanças internas e em consonância com as respostas relevantes quanto às motivações para criação desses espaços.

A maioria dos(as) entrevistados(as) enfatizou que o fato de a participação nas atividades do laboratório de inovação ser acumulada às atribuições já exercidas por servidores(as) e magistrados(as) é um problema para o desenvolvimento das inovações, ao qual se soma o desafio de se encontrar pessoal para atuar nessas unidades.

A equipe não é de dedicação exclusiva, tem duas magistradas atualmente, tinha três no ano passado. Então, são duas magistradas que vão tocando esses projetos que tem. [...] Como eu disse, não são muitos, porque a gente não tinha ninguém dedicado exclusivamente. Mas nós tentamos, vamos falar assim... (Entrevistado(a) 25)

Nós não temos uma equipe própria do laboratório, servidores(as) próprios do laboratório. Nós temos uma dificuldade pessoal grande, para dedicar exclusivamente a isso aí. Mas conseguimos uma função, o que nós chamamos de CJ, para melhor remunerar a pessoa que ficaria sem prejuízo das suas funções dentro da Secretaria de Gestão Estratégica, sem prejuízo das suas funções, também cuidando do laboratório. Nós procuramos atender as demandas que chegam ao laboratório. O problema é sempre aquela questão de pessoal. (Entrevistado(a) 2)

A gente tem uma dificuldade aqui na quinta região, porque, como nós temos vários laboratórios e equipes muito pequenas, a gente não tem laboratório com equipe própria na quinta região. Nenhum. [...] A gente tem inúmeros laboratoristas na quinta região, mas todos acumulam com alguma coisa. (Entrevistado(a) 26)

É o desafio que tenho, que estou enfrentando. A estrutura que eu tenho é de «equipe», por enquanto. Sou eu comigo mesmo. Só eu sozinho. E tem menos de um ano que fui chamado para liderar o laboratório. Mas trago comigo alguma experiência e, com o tempo, com a vivência que adquiri. (Entrevistado(a) 17)

Dentre os(as) entrevistados(as), apenas um afirmou que há servidores(as) efetivos exclusivos para a formação da equipe de atuação no laboratório de inovação:

São 5 servidores(as) efetivos exclusivos para o laboratório. Já temos a sala que vamos ter e vai ser uma sala perto do presidente. Ele quer que fique perto dele esse laboratório. E essa sala vai ser no décimo andar, junto à sala do presidente, vai todo o departamento de inovação ficar ao lado dessa sala. (Entrevistado(a) 19)

Outro(a) entrevistado(a), para suprir a necessidade de pessoal do laboratório, indicou que adota a estratégia de contratação de terceirizados e de seleção de voluntários. Parte desses voluntários são convidados para participar do ciclo de inovação, a depender do tema e do local de implementação do projeto, conforme relatou o entrevistado(a):

A equipe física são 9 ou 10 pessoas hoje. São poucos servidores(as), 2 ou 3, e o resto são terceirizados. [...] Então, assim, é muito bem estruturado. É o mais

bem estruturado do país hoje [...]. Hoje, a gente tem uma rede de voluntários mais cativos, mais dedicados, e a gente aciona isso para determinados projetos. (Entrevistado(a) 16)

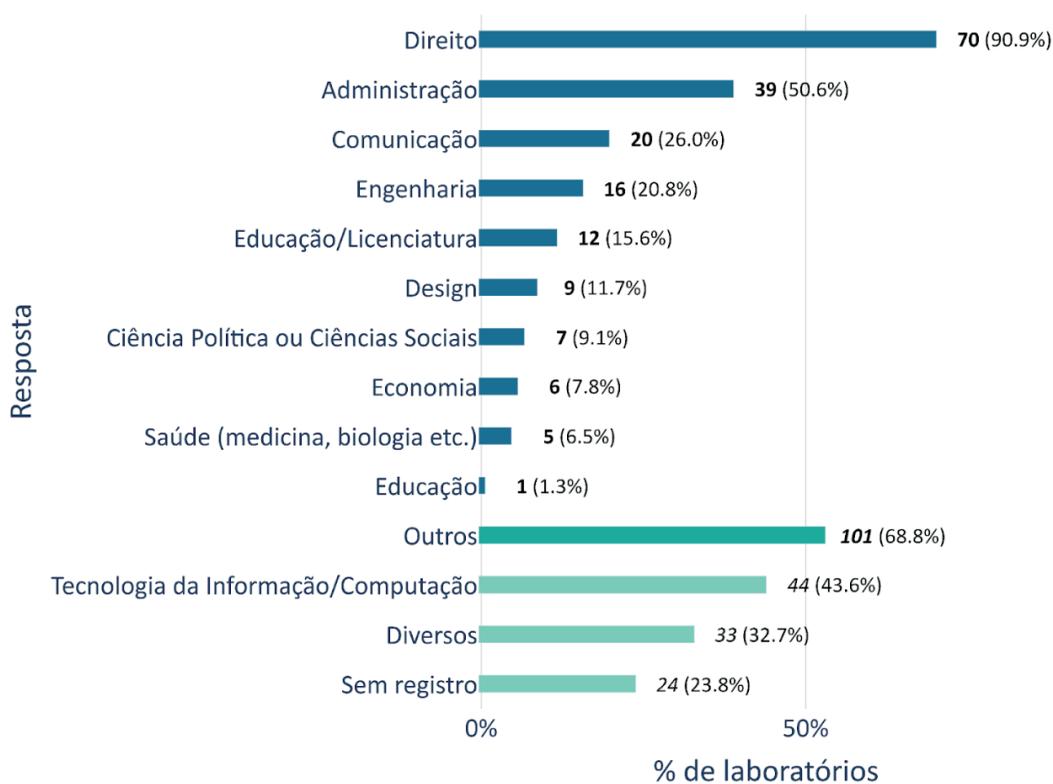
No caso dos profissionais terceirizados(as), um dos problemas é a restrição para que participem das capacitações ofertadas pela escola judiciária, pois não fazem parte do quadro permanente de servidores(as).

Outra estratégia para lidar com o déficit de pessoal nas ações de inovação, principalmente de profissionais de TI, foi a Residência em Tecnologia da Informação, uma parceria entre a UFRN e a Justiça Federal do Rio Grande do Norte. Essa iniciativa está sendo expandida para as demais seções judiciárias do TRF-5 como um programa de residência regional, conforme relatou o(a) entrevistado(a):

Como muitas das seções judiciárias não tinham essa capacidade, sequer braço para desenvolver um projeto em seu laboratório, a gente se apropriou de uma experiência que tinha em Natal também, que era uma parceria com a UFRN, que eram as Residências de Tecnologia da Informação, e o tribunal fez um novo contrato com a UFRN e criou aquilo que a gente chamou de residência regional. E aí, a residência regional foi estruturada em oito equipes, para que cada estado tivesse o seu laboratório com uma equipe só para desenvolver o seu projeto regional, e aí o braço de tecnologia vinha da UFRN, e a área de negócio era da própria seção judiciária, então, dependendo do projeto que se escolhesse. (Entrevistado(a) 26)

Já sobre o perfil formativo dessas equipes (Gráfico 20), as áreas de Direito, Administração e Comunicação são as que têm maior presença e, dentre os que assinalaram “Outros”, a maioria indicou Tecnologia da Informação (25 respostas).

Gráfico 20 - Área de formação dos membros das equipes



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

A formação em Direito, indicada em 90% dos laboratórios de inovação, já era algo esperado, visto que o Poder Judiciário é um *locus* de atração de profissionais com formação nessa área.

A elevada presença de administradores(as) pode ser explicada pelo fato de várias ações dos laboratórios estarem focadas na melhoria de processos e mudança cultural. São desafios que estão bem conectados às atribuições profissionais de administradores(a), que atuam em temáticas relacionadas à gestão de processos, gestão de pessoas, gestão de projetos, eficácia, eficiência e efetividade, entre outras. A participação significativa de profissionais da Comunicação pode estar relacionada, entre outros aspectos, com seu papel na difusão de informações na organização.

Por sua vez, a presença de profissionais da área de Tecnologia da Informação pode estar associada a um movimento mais intenso no Poder Judiciário em direção à digitalização de seus processos e serviços e à incorporação de novas tecnologias, como a inteligência artificial. Além disso, a atração de especialistas dessa área pode estar sendo influenciada pelo fato de o senso comum associar inovação à tecnologia, mas sabe-se que inovação pode englobar tecnologia mas vai além, como já reforça a própria Política de Gestão da Inovação, no âmbito do Poder Judiciário, no seu artigo 2º:

(...) considera-se inovação a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas.

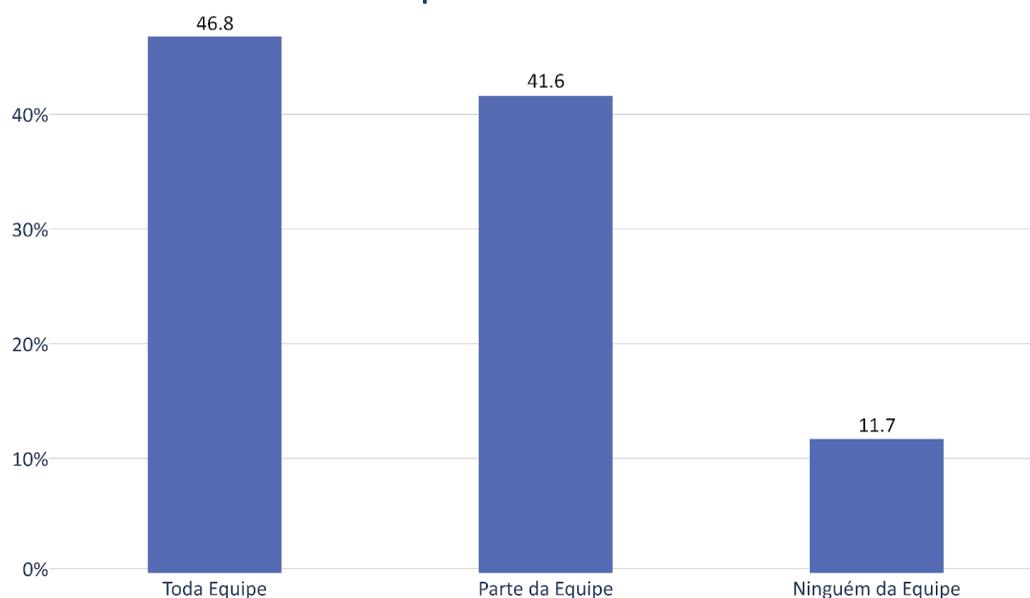
O perfil formativo das equipes reflete a alocação dos laboratórios e espaços similares próximos à alta administração dos tribunais, entre os setores de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação (TI).

Há de ressaltar que existe uma interação mais complexa entre os setores de Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação (TI) e que afeta na composição e na coordenação dos laboratórios de inovação. Por exemplo, num tribunal, as inovações tecnológicas estão a cargo do setor de TI, enquanto o laboratório de inovação, quando foi criado, ficou sob a responsabilidade da unidade de gestão estratégica, sob o argumento de sobrecarga de trabalho dos profissionais de tecnologia. Em outro tribunal, o laboratório ficava junto ao setor de TI, mas, posteriormente, foi desmembrado, a partir da compreensão de que o conceito de inovação não é restrito à tecnologia.

Os(as) entrevistados(as), quando questionados sobre outras estruturas de inovação além do laboratório, em geral respondiam que a inovação era difusa, embora alguns tenham mencionado os setores de logística, infraestrutura e as escolas judiciárias.

No que se refere ao processo formativo, 46,8% assinalaram que toda a equipe passou por capacitação para atuar nos laboratórios (Gráfico 21). Aparentemente é um dado que, a princípio, parece ser interessante, porém 41,6% assinalaram que apenas parte da equipe teve acesso a capacitações e que 11,7% (cerca de 9 unidades) não tiveram qualquer curso para atuar com o tema da inovação, quiçá com inovação aberta e métodos ágeis.

Gráfico 21 - A equipe participou de curso ou capacitação para atuar no laboratório?



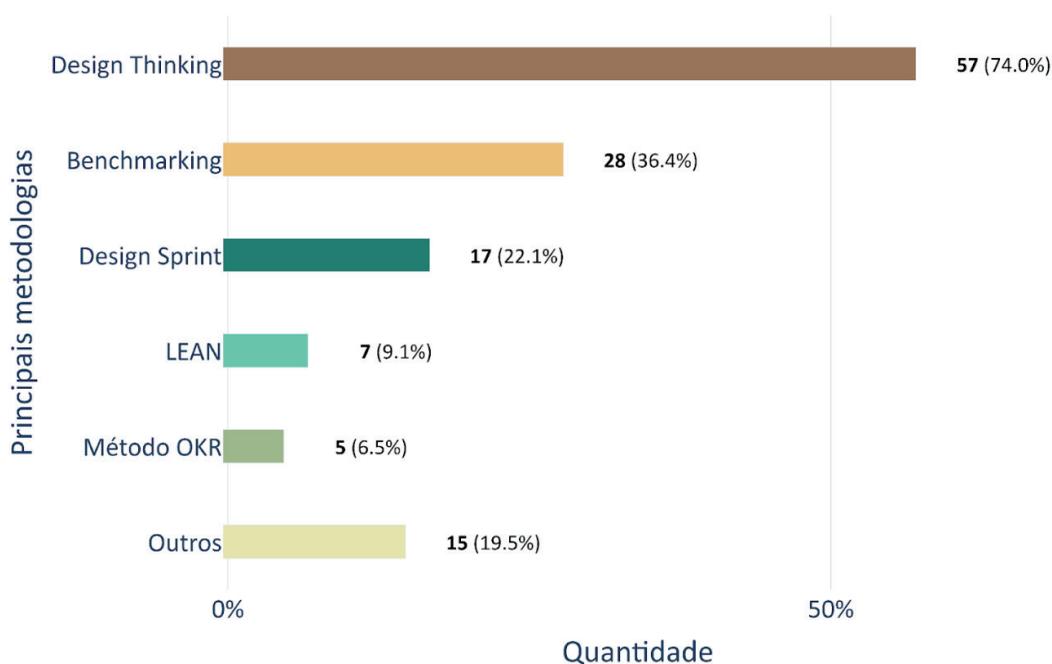
Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Explorando as técnicas e os métodos utilizados para o processo de seleção dos desafios que serão viabilizados a partir de projetos inovadores (possibilidade de mais de uma assertiva como resposta), os(as) respondentes(as) apontaram o uso das estratégias de *Design Thinking* (74,0%), seguido de *Benchmarking* (36,4%), *Design Sprint* (22,1%), como guias metodológicos para qualificar as ações dos laboratórios de inovação, conforme Gráfico 22.

Dentre os 19,5% que assinalaram “Outros”, há quatro menções de não ter método definido, e os demais elencam o uso de: *Canvas Project*, *Lean Inception*, *5W2H*, *Design de Serviços*, *Árvore do Problema*, bases do *PMBOK* e método dos 6 chapéus do pensamento (*Six Thinking Hats*).

As entrevistas convergem sobre o uso de metodologias ágeis, principalmente para o uso de *Design Thinking* e *Design Sprint* nas etapas de *Ideação* e *Prototipação*.

Gráfico 22 - Após a definição de um problema ou desafio, assinale as metodologias utilizadas para a geração de ideias inovadoras:



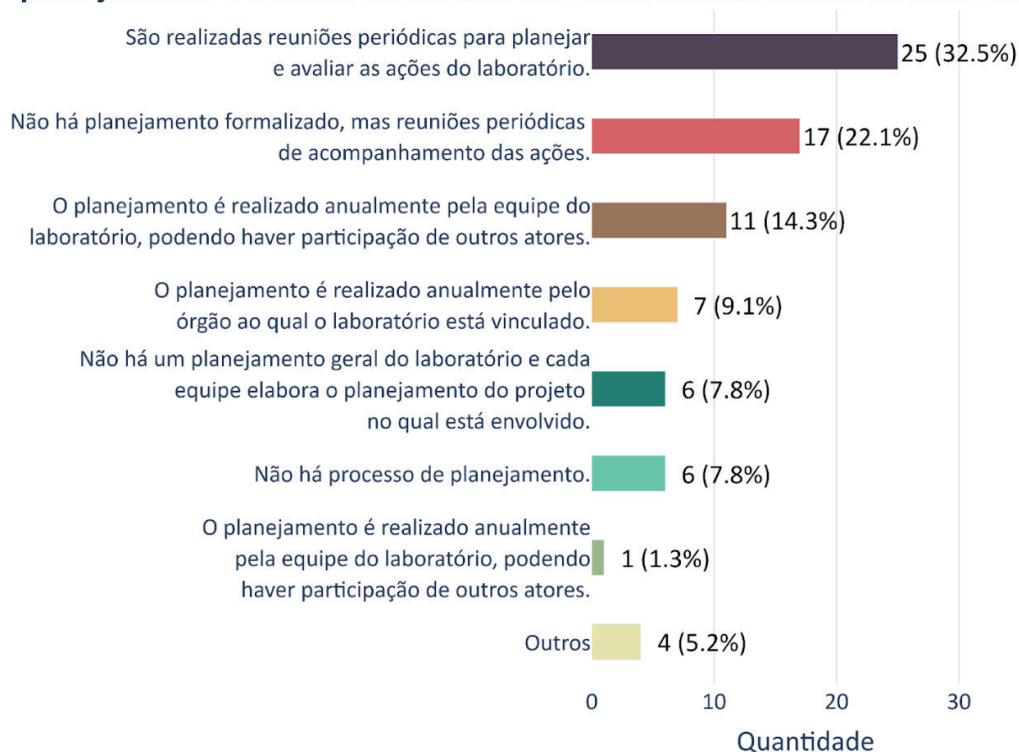
Fonte: dados da pesquisa, 2023.

A análise apresentada suscita uma reflexão acerca da necessidade de os laboratórios de inovação empreenderem processos próprios de planejamento com o objetivo de orientar sua atuação. Desse modo, o planejamento deve compreender, dentre outros aspectos: a definição de suas estratégias para o engajamento em projetos inovadores; a seleção, manutenção e capacitação de suas equipes (incluindo considerações sobre as classificações de inovação e os papéis/tipologias dos laboratórios); os critérios de monitoramento e avaliação; e a definição dos fluxos e do funcionamento administrativo do espaço.

É flagrante, a partir das respostas obtidas nas 77 unidades pesquisadas e refletidas no Gráfico 23, que as práticas de planejamento adotadas pelos laboratórios de inovação são altamente variadas e desarticuladas. Essa constatação reforça a necessidade imperativa de um planejamento interno, conforme já indicado na análise do gráfico anterior. De fato, 22,1% das unidades pesquisadas admitem não possuir práticas de planejamento,

substituindo-as por reuniões periódicas, enquanto 7,8% afirmam a ausência de um plano geral, recorrendo a abordagens pontuais e de curto prazo que carecem de uma visão sistêmica do funcionamento do laboratório de inovação.

Gráfico 23 - Assinale a opção que melhor representa o processo de planejamento e tomada de decisão na rotina administrativa do laboratório:



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Quando questionados sobre as principais atividades desenvolvidas pelos laboratórios de inovação, 92,2% dos participantes responderam que é a busca por soluções específicas, seguido pelo foco na promoção de mudanças que impactam na satisfação da qualidade pela população usuária do serviço judicial (42,9%). Esses dados convergem com a análise anterior de foco na melhoria dos processos internos, com efeitos na oferta do serviço judiciário para a sociedade.

Todavia, com os dados da pesquisa, não é possível inferir que essa busca por satisfação envolve o uso de metodologias de inovação aberta e a coprodução de soluções com a

participação dos(as) usuários(as) dos serviços judiciários, como os(as) demandantes(as) de processos e os(as) advogados(as).

Tabela 6 – Quais as principais atividades dos laboratórios de inovação ou espaços similares?

| | |
|--|-------|
| Desenvolver soluções para problemas específicos. | 92,2% |
| Promover mudanças significativas no setor público de forma a aumentar os níveis de qualidade e satisfação da população. | 42,9% |
| Desenvolver ações de capacitação para os servidores(as) públicos como um todo. | 28,6% |
| Desenvolver ações de capacitação para os(as) gestores(as) do órgão ao qual está vinculado. | 24,7% |
| Promover o envolvimento de cidadãos, organizações não governamentais e setor privado na busca de soluções para os problemas. | 16,9% |

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

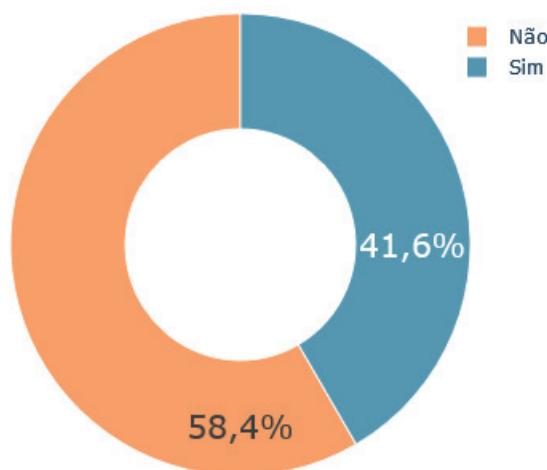
Nas entrevistas, identificou-se a necessidade de uma política de capacitação dos envolvidos nos laboratórios. Os cursos para os laboratoristas surgem nas falas como os primeiros que são ofertados após a criação do laboratório, porém, as capacitações em outras temáticas aparecem de modo pontual.

Além disso, constatou-se uma demanda por uma abordagem mais estratégica das capacitações, principalmente quanto à necessidade de se definir uma agenda temática que impulse as capacitações a serem empreendidas localmente pelos laboratórios. Alguns(as) entrevistados(as) sinalizaram que o principal papel da capacitação do laboratório é fornecer treinamentos sobre o tema amplo da inovação, com o intuito de disseminar a cultura da inovação. Inclusive, alguns relatos indicam que as primeiras capacitações promovidas pelos laboratórios consistiram na apresentação de seus próprios propósitos.

Dentre as ações de capacitação mais estruturadas empreendidas pelos laboratórios (em parte realizadas em parceria com as escolas judiciárias), destacam-se: uma semana da inovação; a implementação de um programa de qualificação em nível de mestrado em inovação, em parceria com uma universidade pública; a oferta de cursos de especialização e residências em inovação; cursos instrumentais de automação (tais como Ciência de Dados e programação em Python); e cursos sobre metodologias ágeis (como *Design Thinking*, *Prisma* e técnicas de colaboração). No entanto, foi identificada uma dificuldade na capacitação dos(as) servidores(as) terceirizados dos tribunais por meio da escola judiciária, uma vez que os cursos são destinados aos servidores(as) efetivos. Foi mencionado que os servidores(as) terceirizados(as) participam das atividades apenas como ouvintes, e essa questão está atualmente em discussão para a busca de soluções.

Ao aprofundar a análise da atuação dos laboratórios de inovação investigados, o Gráfico 24 revela que 58,4% dessas unidades afirmaram não contar com apoio externo. Essa constatação levanta questionamentos sobre a adoção das práticas de inovação aberta na busca de soluções para os problemas complexos enfrentados pelos órgãos do Poder Judiciário brasileiro.

Gráfico 24 - Os laboratórios contam com apoio de instituições externas?



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

A interação dos laboratórios de inovação com instituições externas ao Judiciário apresentou uma considerável variação entre os(as) entrevistados(as), abrangendo desde relatos de nenhuma interação até interações de alta frequência. As interações mais consolidadas são com instituições ligadas ao Direito, como a Ordem dos(as) advogados(as) do Brasil (OAB), a Defensoria Pública, o Ministério Público, a Associação dos Magistrados(as) do Trabalho (AMATRA), a Advocacia Geral da União, entre outras. Foram apontados exemplos concretos nos quais essas instituições participaram do desenvolvimento de inovações. Alguns trechos das entrevistas exemplificam situações em que ocorre essa interação:

Então, a OAB, o Instituto dos(as) advogados(as), o MP, a Defensoria, quando todo projeto que envolve AI, que a gente possa apresentar para eles, para aceitar propostas deles, que eles possam contribuir, trazer pertencimento para melhorar essa parte da curadoria ética, né? (Entrevistado(a) 16)

No geral, os projetos que nós tivemos, que eu me lembro que nós conversamos bastante com a OAB, o Ministério Público, foi naquela época de pandemia, quando a gente tinha algo gestado no laboratório, que estava ancorado no laboratório, que era o desenvolvimento das audiências. E isso teve muita conversa com a OAB, com os(as) servidores(as), com a Amatra, com os(as) juizes(as) e o pessoal da universidade, eles têm um instituto que vinha aqui, que participou também de algumas conversas. O próprio Canvas, o Canvas Modelo de Negócios nosso, teve participação na confecção de servidores(as) de diversas áreas. Público externo não, mas da universidade federal. (Entrevistado(a) 2)

A gente precisa dos parceiros externos. A gente precisa da advocacia da União em determinadas soluções. Estamos trabalhando algumas soluções aí na parte previdenciária, de juizado, para poder agilizar. Nós precisamos da OAB, por exemplo, determinar os fluxos. Se o(a) advogado(a) não atuar, por exemplo, tomando conhecimento de que existe aquilo e efetivamente utilizando aquilo ali, não vai adiantar de nada a gente desenvolver alguma solução inovadora, né? (Entrevistado(a) 27)

Todas as plataformas praticamente criadas, hoje nós chamamos atores/atrizes externos, que, para verificar, por exemplo, a gente chama o Ministério Público do Trabalho, que é importante a participação deles, nós chamamos a Ordem dos(as) advogados(as), todo o processo de implementação de qualquer sistema informatizado também, eles são chamados para conversar e são chamados para participar do LIODS, por exemplo. Eles(as) podem participar, eles(as) não fazem parte dos membros permanentes do LIODS. (Entrevistado(a) 29)

Sobre a articulação com outros setores, foram identificadas parcerias mais sólidas com instituições de ensino, além de parcerias com instituições privadas especializadas na área de inovação. Também foram citadas instituições responsáveis pela execução de ordens judiciais, o que contribuiu para aumentar a complementaridade de sistemas, por exemplo, com instituições bancárias, conforme afirmado por um(a) dos(as) entrevistados(as):

Como é que essa ordem chega até quem tem que cumprir? No caso, é a agência onde está depositada aquela quantia. Tem um fluxo de atendimento para aquilo, ele tem que verificar se aquilo é autêntico e tem que dar as providências internas lá. Depois ele tem que responder à Justiça e informar que foi cumprido. Então, a gente estava hoje em reunião, já é uma sequência de reuniões, buscando desenvolver um fluxo de atendimento simplificado, que melhore a segurança do procedimento, automatize o que precisa, o que possa ser automatizado e, ao mesmo tempo, diminua o tempo gasto, tanto da Justiça quanto da política federal, para cada um fazer o seu papel nisso. (Entrevistado(a) 27)

A importância dos(as) usuários(as) externos foi reconhecida, porém pouco exemplificada na prática. Questões sociais, como violência doméstica e população em situação de rua, emergem como temáticas propícias para o estabelecimento de diálogo com as

instituições que compõem a rede de serviços no âmbito do Poder Executivo. No Box 4 são exploradas as possibilidades de ações inovadoras pelos órgãos do Poder Judiciário em conjunto com atores/atrizes externos.

Box 4 – Inteligência coletiva no desenho de soluções: equipes de trabalho interdisciplinares e a participação de atores/atrizes externos ao Judiciário

A presença de grupos de trabalho que envolvem diferentes setores dos conselhos e dos tribunais é citada como uma das metodologias mais frequentes adotadas pelos laboratórios, destacando a importância dessa prática na resolução de problemas complexos. Além da diversidade setorial, busca-se também promover a composição dos grupos com profissionais de várias áreas, numa abordagem multiprofissional. O uso de metodologias ágeis de planejamento, como o Design Sprint e o Design Thinking, permite que as etapas do processo de inovação sejam elaboradas considerando as perspectivas das diferentes partes envolvidas. A construção de protótipos e a realização de testes, de forma colaborativa, também aumenta o engajamento do grupo na adesão às soluções resultantes.

A importância da melhoria de processos a partir da perspectiva do usuário, tanto interno como externo, é enfatizada nas entrevistas realizadas. São citadas diferentes formas para se obter a opinião de advogados e usuários dos serviços judiciais sobre os protótipos desenvolvidos, tais como entrevistas, oficinas de Design Thinking, hackathon e reuniões. Apesar de a experiência do jurisdicionado(a) ter sido ressaltada como fundamental na criação de ferramentas de atendimento, foram citados poucos exemplos práticos. Destaca-se a dificuldade ao lidar com populações mais vulneráveis, como a população em situação de rua. Para esse tema, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu a Política Nacional de Atenção às Pessoas em Situação de Rua e suas interseccionalidades (PopRuaJud), por meio da Resolução CNJ n. 425/2021. Essa política tem o objetivo de desenvolver ações focadas nesse público em situação de vulnerabilidade, garantindo seu acesso ao sistema judiciário. Esta iniciativa é realizada de forma articulada com órgãos da assistência social e da saúde para efetivo êxito.

Temáticas complexas demandam a participação de diversos atores/atrizes sociais no processo de criação de soluções. Os(as) entrevistados(as) relatam reuniões com atores/atrizes que representam diferentes partes interessadas na resolução do

problema, sejam internos à organização, como membros(as) do sistema judiciário, ou externos, como representantes de instituições ou profissionais de determinadas categorias. Dentre os casos mais citados em que ocorre a articulação externa, destacam-se as demandas da área da saúde pública, como a busca de soluções durante a pandemia da Covid-19. Outras situações são a articulação dos atores/atrizes em períodos eleitorais, visando viabilizar a logística de distribuição das urnas, e a implementação de ações de combate ao feminicídio e à violência contra a mulher.

Essas situações evidenciam a importância de uma abordagem colaborativa e multidisciplinar no enfrentamento de problemas complexos, pois amplia-se a capacidade de resposta ao trazer diferentes perspectivas e adotar processos de cocriação no ciclo de inovação.

Fonte: dados da pesquisa, 2023; CNJ, 2021.

A partir das entrevistas, foi percebida uma disparidade na maturidade dos laboratórios de inovação, ocasionada por diversos fatores/atrizes, como o tempo de criação, a presença de uma cultura da inovação mais consolidada em alguns tribunais, o segmento de Justiça no qual estão inseridos e a estrutura de cada um. A diversidade de segmentos e a presença de unidades regionais acentua a dificuldade de conceber uma realidade nacional única em relação aos laboratórios do sistema judiciário. A promoção do trabalho em rede entre os laboratórios tem apresentado bons resultados, principalmente para os tribunais mais conservadores em relação à inovação, que enxergam os casos de laboratórios mais desenvolvidos como uma possibilidade a ser explorada. Iniciativas que envolvem premiações e eventos relacionados à inovação têm contribuído para fortalecer essa percepção, além de contribuir com a troca de experiências entre os laboratórios, o fomento às parcerias e o incentivo à colaboração.

Existe uma dificuldade em romper com a cultura da competição, na qual a colaboração entre os tribunais perde força devido à tendência de cada um deles buscar ser o pioneiro em alguma inovação, conforme mencionado por um(a) dos(as) entrevistados(as):

[...] ela queria ter o ineditismo, né? Assegurar o ineditismo da divulgação no seu próprio tribunal, né? E aí, quando ela trazia para o âmbito nacional, ela perdia essa coisa lá. (Entrevistado(a) 8)

A busca pela propriedade autoral e o desejo de ser o pioneiro tornam-se barreiras para o compartilhamento de iniciativas e a formalização de processos de registro delas. Apesar disso, cabe ressaltar que a prática de visitas entre laboratórios em fase de implantação e aqueles já implantados é relatada com frequência, proporcionando troca de experiências, identificação de boas práticas e aprendizagem mútua, contribuindo, inclusive, para reduzir as barreiras mencionadas.

Outro ponto que merece destaque é o desconhecimento, por parte dos(as) entrevistados(as), da Plataforma da Rede de Inovação do Poder Judiciário (RenovaJud), instituída pela Resolução no 395/2021 do CNJ, que congrega os laboratórios de inovação do Poder Judiciário. Tal situação aponta para a importância de se divulgar esse espaço, reforçando seu uso para a disponibilização de experiências inovadoras em desenvolvimento ou implementados.

Destaca-se que, nas entrevistas, foram mencionadas interações por meio de grupos de *Whatsapp* como uma estratégia frequente para o compartilhamento de experiências de inovação. Essa prática não se limita aos grupos de laboratórios vinculados ao Judiciário, mas abrange redes de inovação de forma geral. Algumas das práticas analisadas anteriormente são destacadas nos trechos a seguir:

Nós temos um grupo de WhatsApp, o CNJ determinou a criação de laboratórios, etc., etc., e tinha criado um espaço para os tribunais colocarem seus laboratórios, suas ideias, etc., etc., ali. [...] esse **painel** é ótimo para a inovação do CNJ, de disseminação dessas informações e das inovações que cada laboratório está fazendo. (Entrevistado(a) 19)

Visitas de outros laboratórios, de todos os setores que você imaginar, tanto públicos quanto privados. A gente recebeu, a gente fez visitas também. Ajudamos a fazer festivais de inovação. Participamos de festivais de inovação. (Entrevistado(a) 5)

Nossa, é totalmente voluntário, a gente vai, sabe, uma pessoa liga, manda o WhatsApp, marca uma reunião, conversa e depois marca outra reunião e sempre assim, é como se diz, é um ambiente colaborativo, a gente tem uma rede ali, meio que informal, e a gente vai conversando, até porque há uma rede que foi definida pelo Conselho, o CNJ, não o CJF. Então, nós não queremos criar outras redes para não competir [...]. Nós tivemos momentos também de participar de eventos que colaboraram para essa socialização, né? Eu participei do FestLabs que ocorreu no passado e lá realmente com um ambiente propício para que a gente fizesse várias, várias interações para que os nossos projetos aqui saíssem de papel. (Entrevistado(a) 12)

Então, assim, é um processo ainda incipiente, mas é real. Então, nós temos hoje integrações, há LIODS muito mais desenvolvidos hoje no Brasil. Isso nós tivemos um encontro em Belém dos LIODS do Poder Judiciário Integral, com todos os ramos da Justiça, e verificamos que há LIODS que estão altamente desenvolvidos, sabe? E nós estamos nesse processo de mudança de paradigma, de termos um laboratório em si de inovação. (Entrevistado(a) 29)

Portanto, conclui-se que, embora haja canais formalmente instituídos para o compartilhamento de informações entre os laboratórios, como o RenovaJud, observa-se que a interação orgânica entre eles é mais eficaz. As entrevistas revelam que o uso de grupos de comunicação instantânea tem se mostrado uma abordagem ágil para intercâmbio de experiências entre os laboratórios, proporcionando a divulgação de casos de sucesso, o debate de problemas e a busca por soluções de forma colaborativa. Além dos mecanismos informais, os eventos promovidos pelo CNJ, como o FestLab, foram citados várias vezes como momentos importantes de interação e troca de ideias e conhecimentos entre os laboratórios.

Um exemplo relevante de estratégia de integração entre laboratórios de inovação com o objetivo de promover o compartilhamento de políticas e ações de inovação é o caso da Rede Mineira de Laboratórios de Inovação, descrito no Box 5.

Box 5 – A experiência de uma rede de laboratórios estadual liderada por laboratórios do Judiciário: A Rede Mineira de Laboratórios de Inovação

Ao longo das entrevistas, foram identificadas experiências de interação entre os laboratórios do Judiciário, bem como deles com espaços de inovação de outros poderes e da iniciativa privada. Dentre essas experiências, destaca-se a criação da Rede Mineira de Laboratórios de Inovação, em 2022, que conta com a participação de dois laboratórios do Judiciário: o IluMinas, laboratório de inovação da Justiça Federal da 6ª Região, e o UAILab, Unidade Avançada de Inovação em Laboratório do TJMG.

A ideia da rede mineira de inovação é criar uma rede em todos os laboratórios de inovação de Minas Gerais, da rede pública e privada, para o desenvolvimento de projetos de inovação aberta. Então, essa rede foi criada,

o Iluminas faz parte dela, mas eu acho que tem uns 25 laboratórios. (Entrevistado(a) 16)

Segundo o portal do TRF-6 (2022), a criação da rede envolveu a adesão de diversas instituições, além do TJMG e do TRF-6, tais como a Assembleia Legislativa de Minas Gerais, a Prodabel (Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte), o TRE-MG, o Tribunal de Justiça Militar de Minas Gerais, o TRT-3ª Região, o TCE-MG, a Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais, a Universidade Federal de Uberlândia, a Universidade Federal de Ouro Preto, a SKEMA Business School, a Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, a Fundação João Pinheiro e a EPAMIG (Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais).

Essa iniciativa possibilita a criação de uma rede de compartilhamento de conhecimento e boas práticas de inovação no setor público, além de propiciar um ambiente de construção de inovações abertas voltadas para o Estado. A relevância da criação da Rede Mineira de Laboratórios de Inovação foi destacada pela presidente do TRF-6, desembargadora federal Mônica Sifuentes (TRF6, 2022):

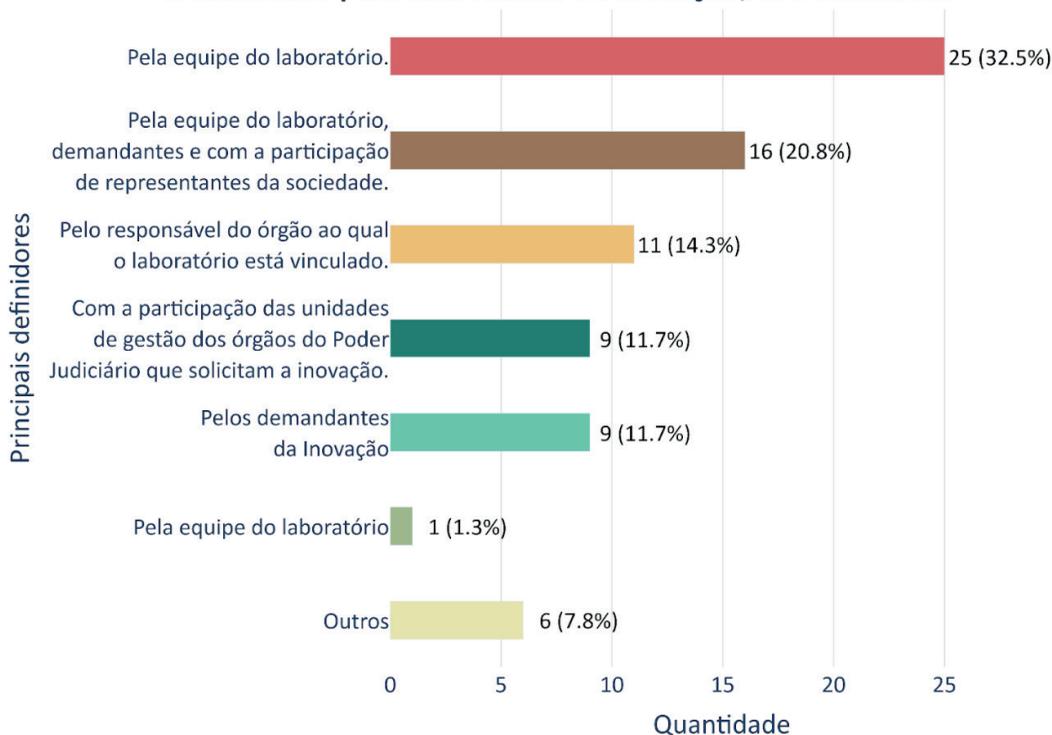
Aqui, vendo tantas entidades, tantos órgãos públicos, unidos nesse mesmo ideal, ousar dizer que nós não estamos construindo apenas um novo Judiciário, estamos construindo uma nova forma de Estado. Um Estado participativo, que preza pelo atendimento ao cidadão e, principalmente, que utiliza as ferramentas tecnológicas modernas para construir um novo modelo de gestão administrativa, judiciária e legislativa.

Fonte: dados da entrevista e TRF6 (2022).

Sobre a dinâmica de funcionamento dos laboratórios de inovação pesquisados, no Gráfico 25, verifica-se que 32,5% deles relataram possuir relativa autonomia na definição dos desafios e projetos de inovação a serem abordados, enquanto 20,8% afirmaram realizar essa definição por meio de uma estrutura de governança que envolve demandantes e representantes da sociedade, abordagem mais alinhada com o princípio da inovação aberta e que, portanto, reforça a importância do aspecto dialógico. Ressalta-se que essa

questão era de resposta única dentre as alternativas presentes no questionário (ver Apêndice 1) e que o respondente deveria assinalar a alternativa “predominante” no contexto do seu laboratório de inovação ou similar.

Gráfico 25 - Predominantemente, os problemas ou desafios a serem trabalhados pelo laboratório de inovação, são definidos:



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Dessa forma, constata-se uma tendência de construção *bottom-up* nos laboratórios, ou seja, a definição dos projetos inovadores a serem desenvolvidos ocorre no próprio laboratório e a partir da interação dos atores/atrizes envolvidos. Porém, há alguns relatos pontuais de experiências *top-down*, isto é, a definição dos projetos ocorre na alta administração do tribunal.

Nas entrevistas, foi confirmado que parte dos laboratórios não estabeleceu um fluxo claro de captação de problemas. Em alguns casos, os problemas são identificados conforme a demanda e conforme a alta gestão define as prioridades. No entanto, alguns laboratórios demonstraram possuir uma metodologia para identificar demandas e prio-

ridades. Por exemplo, o TRF-3 mencionou o uso de uma matriz de prioridades, resultado de um projeto de mapeamento das necessidades de inovação.

A definição de problemas ou desafios a serem trabalhados nos laboratórios de inovação envolve discussões sobre as estratégias de captação dessas questões nos conselhos e tribunais. Ao analisar os dados das entrevistas, percebe-se uma variedade de formas de captação e priorização de problemas nas atividades dos laboratórios. Enquanto alguns incentivam a participação e a colaboração, outros adotam uma lógica mais centralizadora e hierárquica, refletindo distintas culturas organizacionais e contextos institucionais. Além disso, os laboratórios também são concebidos como espaços para receber demandas. No entanto, conforme as falas dos(as) entrevistados(as), o estabelecimento de fluxo nesse processo tem se mostrado desafiador:

A análise do problema, a gente entende que é 60, 70% de um processo de inovação, né? Uma boa análise do problema, vão trazer uma solução mais adequada para esse problema. (Entrevistado(a) 24)

Não sei se eu poderia qualificar esse movimento como algo que... Ele meio que ocorre por demanda. Não me parece que seja algo, assim, estrategicamente pensado antes do problema existir, mas depois que o problema existe [...] Ele é um pouco reativo e não...preventivo, vamos dizer assim, nas demandas que chegam de inovação. (Entrevistado(a) 28)

Os problemas não chegam para a gente. Hoje, até agora, talvez é por causa dessa coisa da cultura, né? Talvez os setores tenham um problema, mas não pensem "vou fazer com ajuda do laboratório", ou as pessoas nem sabem que o laboratório existe, e muita gente não sabe que existe, não sabe o que faz. (Entrevistado(a) 20)

A ampla divulgação dos laboratórios de inovação dos tribunais e conselhos superiores parece ser fundamental para que a captação de problemas ocorra de modo orgânico e eficiente. Além do estabelecimento de fluxos claros e sua divulgação, o uso de ferramentas virtuais pode facilitar o compartilhamento de informações relevantes, contribuindo para a definição das demandas a serem trabalhadas. Adicionalmente, os relatórios das corregedorias e manifestações das ouvidorias podem compor um conjunto de informações valiosas sobre as principais necessidades e problemas enfrentados pelos órgãos do sistema judiciário, auxiliando na priorização dos problemas. Esse conjunto de ações pode contribuir para que os laboratórios de inovação atuem de forma mais eficaz e alinhados às demandas reais dos tribunais e conselhos superiores.

Box 6 – Ferramentas e articulações na captação de problemas

A necessidade de estabelecer um fluxo claro de captação de problemas foi amplamente percebida como uma demanda a ser consolidada pelos laboratórios de inovação. Alguns laboratórios mencionaram o uso de ferramentas virtuais, como formulários on-line ou plataformas como o Trello, para captar demandas. A formação de grupos de discussão, tanto presenciais como virtuais, com a participação de servidores(as), magistrados(as) e usuários externos, foi indicada como uma estratégia para promover a interação entre os diferentes atores/atrizes do ecossistema de inovação. Destaca-se, ainda, a relevância das articulações com as corregedorias e as ouvidorias, que foram citadas em algumas entrevistas como espaços propícios para a manifestação de dificuldades e insatisfações. Essas instâncias desempenham um papel preponderante na identificação de problemas e no fornecimento de feedback sobre o funcionamento dos serviços judiciários.

O Laboratório de Inovação e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (LIODS), do TRT-12, disponibilizou em sua página uma versão on-line do Canvas (<https://portal.trt12.jus.br/canvas>), o que permite uma análise detalhada das propostas e posterior avaliação pelo comitê gestor. Essa iniciativa revela a importância de ferramentas virtuais de fácil acesso para acolher demandas de inovação e ideias, além de incentivar o pensamento criativo na elaboração de soluções e projetos.

Quanto à seleção de projetos prioritários, o laboratório do TRF3 adotou uma matriz de prioridades baseada na análise de custo-benefício. Essa ferramenta permite uma avaliação criteriosa e objetiva dos projetos, levando em consideração os recursos disponíveis e o potencial de impacto das propostas.

Em suma, a articulação com diferentes instâncias e atores/atrizes, a utilização de ferramentas virtuais e a adoção de metodologias de seleção de projetos são abordagens estratégicas para o aprimoramento dos fluxos de captação de problemas e a priorização de iniciativas de inovação nos laboratórios. Tais práticas contribuem para fomentar um ambiente voltado à participação, ao engajamento e, portanto, são indutoras de soluções criativas no contexto do Poder Judiciário.

Fonte: dados da pesquisa e TRT-12 (2023).

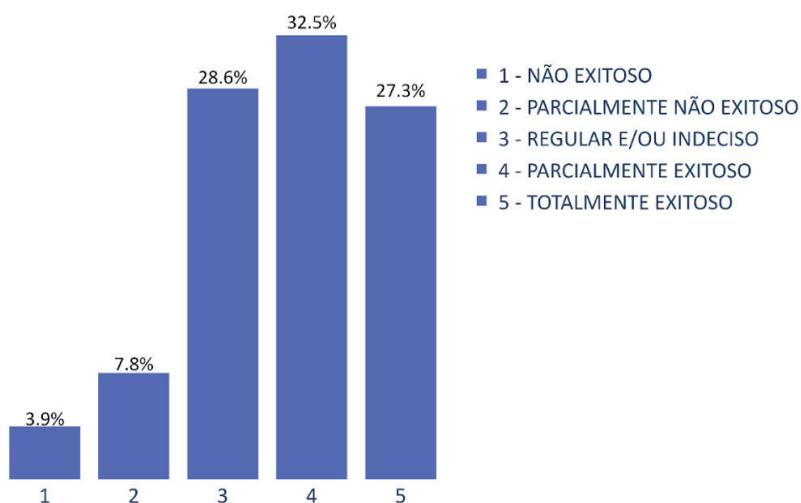
Considerando a atuação dos laboratórios nos conselhos e nos tribunais, é importante refletir sobre a viabilidade de se estabelecer incentivos para que esses laboratórios atuem como elos ou mediadores da inovação nos órgãos do Poder Judiciário, numa visão sistêmica, em vez de serem apenas um departamento ou espaço centralizado de inovação. Essa perspectiva sistêmica envolveria estimular a consolidação dos laboratórios como facilitadores e educadores da inovação na organização, contribuindo para disseminar e consolidar uma cultura organizacional voltada para a inovação.

É importante ressaltar a classificação proposta por Puttick, Baeck e Colligan (2014) para os laboratórios de inovação, que categorizaram essas unidades conforme seus propósitos: (a) desenvolvedores e criadores de inovações, ou seja, o foco está na busca por soluções para problemas específicos; (b) facilitadores da inovação, ou seja, focam no engajamento dos *stakeholders* no processo de geração de ideias, desenvolvimento e implementação de inovações; (c) educadores, quando o foco está na capacitação de servidores(as) públicos para a inovação e na promoção de mudanças na cultura organizacional; (d) arquitetos, quando, além de buscarem soluções inovadoras, têm uma preocupação maior com o contexto social no qual estão inseridos e buscam adaptar as ideias de acordo com as mudanças no ambiente social, econômico e político.

É fundamental que, na composição da equipe do laboratório, os responsáveis tenham pleno conhecimento das possibilidades de estruturação desses espaços, baseados nas tipologias associadas aos propósitos – desenvolvedor e criador, facilitador, educador e arquiteto. Essa compreensão permitirá uma definição do escopo de atuação dos laboratórios, alinhando suas abordagens aos objetivos estratégicos e às necessidades específicas de cada tribunal ou conselho.

Na próxima questão, os respondentes foram solicitados a avaliar o processo de implementação dos laboratórios de inovação, utilizando uma escala de 1 (não exitoso) a 5 (totalmente exitoso), conforme apresentado no Gráfico 26. A análise revela uma visão positiva, pois 27,9% consideram totalmente exitoso e 32,5% parcialmente exitoso. No entanto, merece atenção o fato de 28,6% ainda não possuírem uma visão clara sobre a implementação desses espaços.

Gráfico 26 - Qual a sua percepção sobre o processo de implantação do laboratório?



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

De modo geral, essa seção apresentou aspectos relacionados à organização e à atuação dos 77 laboratórios de inovação pesquisados, em que se verificou uma grande diversidade entre eles e se identificou estarem em diferentes estágios de maturidade no contexto do Poder Judiciário brasileiro.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização desse diagnóstico, apresentamos as principais impressões sobre os laboratórios de inovação investigados, abrangendo sua estrutura organizacional, sua forma de atuação e os projetos inovadores em desenvolvimento ou concluídos. Além disso, apresenta-se uma visão panorâmica da percepção da inovação por parte dos(as) magistrados(as) e servidores(as) que atuam nos órgãos do Poder Judiciário brasileiro.

- Os laboratórios de inovação ainda são uma iniciativa recente, sendo que a maioria foi implementada a partir de 2021, e enfrentam o desafio de ganhar visibilidade e reconhecimento perante os participantes dos órgãos do Poder Judiciário.
- As ações empreendidas pelos laboratórios de inovação focam nas inovações incrementais, principalmente na melhoria de processos administrativos, e nas radicais, a partir de processos de transformação digital e por meio da adoção de produtos tecnológicos. Evidencia-se, portanto, que um dos desafios dos laboratórios é passar a atuar também na identificação e na resolução de problemas relacionados à área finalística do Poder Judiciário.
- Os dados obtidos por meio da *survey* e das entrevistas revelaram a ausência de diretrizes e de planos para uma atuação sistemática dos laboratórios de inovação, de modo que se sugere o estímulo à elaboração de planos de ação desses espaços, que englobem suas atividades e levem em consideração os principais pontos de sensibilização, tais como divulgação, qualificação, interação com os setores do tribunal, entre outros.
- Outro ponto central é que, ao elaborar seus planos, a equipe do laboratório de inovação e a alta administração do tribunal ou conselho devem estabelecer com clareza o papel a ser desempenhado pelo laboratório, levando em consideração as tipologias de atuação dos laboratórios. Algumas questões essenciais para reflexão são: devemos considerar os laboratórios como líderes da inovação ou como mediadores(as)/disseminadores(as) de aspectos da inovação, com o intuito de incorporá-los à cultura organizacional? A inovação se restringe apenas aos laboratórios? Se há outras iniciativas inovadoras, como identificá-las e conectá-las aos laboratórios?
- Ainda é evidente a existência de uma lógica de atuação fragmentada dos laboratórios de inovação frente a uma abordagem estratégica, mesmo com a criação do RenovaJud. Uma alternativa para superar essa questão é observar as boas práticas identificadas nessa investigação, como a experiência da Rede Mineira de Laboratórios de Inovação (Box 5) e a articulação da governança da inovação promovida pelo TRF5 (Box 2).

- É imprescindível ressaltar a necessidade de capacitação em inovação não apenas para os que atuam nos laboratórios, mas para todo o sistema judiciário, a fim de consolidar a intenção estratégica de que a inovação seja um valor presente no imaginário daqueles que compõem o Poder Judiciário brasileiro. Nesse sentido, uma plataforma virtual de capacitação pode ser uma das estratégias para enfrentar essa demanda e promover a disseminação do conhecimento em inovação. Um processo estratégico de mudança cultural é fundamental para reduzir as barreiras à inovação e potencializar o desenvolvimento e a implementação não apenas de inovações locais, mas também daquelas que emergem do CNJ.
- A interiorização das ações dos laboratórios de inovação emerge como uma importante agenda a ser implementada. Observa-se uma concentração das atividades e iniciativas nas capitais e regiões metropolitanas, o que evidencia a necessidade premente de expandir e descentralizar essas ações para alcançar todo sistema de Justiça.

A partir das constatações decorrentes deste diagnóstico, torna-se possível estabelecer diretrizes e estratégias para a elaboração de um futuro Plano de Inovação do Poder Judiciário, com o propósito de orientar a alta administração dos órgãos judiciais e as suas equipes de apoio, incluindo os laboratórios de inovação, na implementação de ações inovadoras.

4 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. Acesso em: 20 nov. 2022.

CAVALCANTE, P. *et al.* (org.) **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017.

CHILE. **Otro Ángulo: ¿Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública**. Santiago: Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile, 2021. Disponível em: <https://www.lab.gob.cl/static/pdf/Otro-angulo-3-Como-hacer-transversal-la-innovacion-a-traves-de-la-medicion.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2022.

CHILE. **Documento metodológico del Índice de Innovación Pública**. Santiago: Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile, 2022. Disponível em: <https://indice.lab.gob.cl/#/site/methodology>. Acesso em: 20 nov. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ n. 271/2020**, que regulamenta o uso de Inteligência Artificial no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2780>. Acesso em: 15 jan. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ n. 332/2020**, que dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>. Acesso em: 15 jan. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ n. 345/2020**, que dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 15 jan. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ n. 372/2020**, que regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3742>. Acesso em: 15 jan. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ n. 425/2021**, que versa sobre a Política Nacional de Atenção às Pessoas em Situação de Rua e suas interseccionalidades (PopRuaJud). Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4169>. Acesso em: 29 abr. 2023.

OCDE. **Global Trends in Government Innovation 2023**. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/publications/trends-2023/>. Acesso em: 5 maio 2023.

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>. Acesso em: 20 nov. 2022.

JACOB DE MENEZES-NETO, E.; CLEMENTINO, M. B. M. Using deep learning to predict outcomes of legal appeals better than human experts: A study with data from Brazilian federal courts. **PLOS ONE**, v. 17, n. 7, p. e0272287, 28 jul. 2022.

KATTEL, R.; CEPILOVS, A.; DreCHSLER, W.; KALVET, T.; LEMBER, V.; TÕNURIST, P. **Can we measure public sector innovation: Literature review**, 2013. Disponível em: <https://capacity4dev.europa.eu/library/can-we-measure-public-sector-innovation-literature-review>. Acesso em: 15 out. 2022.

MCKINNEY, W. **Python para análise de dados: Tratamento de dados com Pandas, NumPy e IPython**. Novatec Editora, 2018.

MULGAN, G. **The radical’s dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs**. UK: Nesta, 2014. v. 1.

PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. **Innovación, resiliencia y transformaciones urgentes hacia una justicia inclusiva en América Latina y el Caribe**.

2020. Disponível em: <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/innovaci%C3%B3n-resiliencia-y-transformaciones-urgentes-hacia-una-justicia-inclusiva-en-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe>. Acesso em: 4 maio 2023.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. **I-teams**: The teams and funds making innovation happen in governments around the world. UK: Bloomberg, 2014.

RADFORD, A. *et al.* Robust Speech Recognition via Large-Scale Weak Supervision. **arXiv**, 6 dez. 2022. Disponível em: <http://arxiv.org/abs/2212.04356>. Acesso em: 4 maio 2023.

ROSS, S. D.; CRUZ, B. D. Análise quantitativa de textos: Apresentação e operacionalização da técnica via Twitter. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 22(1), 2021.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020.

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.

TJMG. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Rede Mineira de Laboratórios de Inovação**. Portal TJMG. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/institucional/rede-mineira-de-laboratorios-de-inovacao.htm>. Acesso em: 16 maio 2023.

TR5. Tribunal Regional Federal da 5ª Região. **Rede de Inovação é instituída na Justiça Federal da 5ª Região**. Disponível em: <https://www.trf5.jus.br/index.php/noticias/leitura-de-noticias?id=323021>. Acesso em: 4 maio 2023.

TR5. Tribunal Regional Federal da 5ª Região. **Rede de Inovação da Justiça Federal da 5ª Região se reúne pela primeira vez**. Disponível em: <https://www.trf5.jus.br/index.php/noticias/leitura-de-noticias?id=323053>. Acesso em: 04 maio 2023.

TR5. Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Ato n. 156/2021.– Diário Eletrônico n. 71.0/2021, Recife – PE. Disponibilização: quinta-feira, 15 abr. 2021. Disponível em: <https://consulta.faces.net.br/>. Acesso em: 16 maio 2023.

TRT12. Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. **Canvas LIODS**. Disponível em: <https://portal.trt12.jus.br/canvas>. Acesso em: 19 maio 2023.

TRT-14. **Raira – Assistente virtual do TRT-14 é destaque na plataforma Remote Courts Worldwide.** Disponível em: <https://portal.trt14.jus.br/portal/noticias/raira-assistente-virtual-do-trt-14-e-destaque-na-plataforma-remote-courts-worldwide>. Acesso em: 16 maio 2023.

TRT-14. **TRT-14 lança assistente virtual Raíra para atendimento a usuários.** Disponível em: <https://portal.trt14.jus.br/portal/noticias/trt-14-lanca-assistente-virtual-raira-para-atendimento-usuarios>. Acesso em: 20 maio 2023.

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.

ZUMSTEIN, D.; HUNDERTMARK, S.: Chatbots – an interactive technology for personalized communication, transactions and services. **IADIS Int. J. WWW/Internet**, 15, 96–109, 2017.

WEIZENBAUM, J. ELIZA – a computer program for the study of natural language communication between man and machine. **Commun. ACM**, 9, 36–45, 1966.

Apêndice 1 – Questionário da Survey com os Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário

Questionário da Survey com os laboratórios de inovação do Poder Judiciário

Registro de Consentimento Livre e Esclarecido:

Registro de Consentimento Livre e Esclarecido: [https://formularios.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/Pesquisa-sobre-Inovacao-nos-Orgaos-dos-Poder-Judiciario-Brasileiro_Magistrados\(as\)-Servidores\(as\)-Colaboradores\(as\).pdf](https://formularios.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/Pesquisa-sobre-Inovacao-nos-Orgaos-dos-Poder-Judiciario-Brasileiro_Magistrados(as)-Servidores(as)-Colaboradores(as).pdf)

IDENTIFICAÇÃO

Nome do laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais:

Qual órgão do Poder Judiciário?

Tem espaço próprio

Sim Não

Funciona em espaço

Físico Virtual Misto (Físico e Virtual) Outros

O gestor responsável pelo laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais é magistrado(a) ou servidor(a)?

Magistrado(a) Servidor(a)

Ano de criação:

QUESTIONÁRIO

1. O laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais, está estabelecido formalmente (portaria, lei etc.)?

Sim Não

2. Sobre a equipe do laboratório de inovação, ou espaço similar, físico ou virtual: (resposta única)

- Possui equipe própria com dedicação exclusiva às atividades do laboratório.
- Somente com dedicação parcial.
- Não há equipe própria.

2.1 Gostaria de comentar sobre a equipe?

3. O laboratório de inovação, ou similar, conta com espaço físico próprio? (resposta única)

- Sim Não

4. Indique o número de pessoas fixas na equipe: (resposta única)

4.1 Magistrado(a)(s):

4.2 Servidor(a)(es) efetivo(s):

4.3 Servidor(a)(es) cedido(s) ou requisitado(s) de outro órgão:

4.4 Servidor(a)(es) comissionado(s) sem vínculo efetivo:

4.5 Colaborador(es) contratado(s) (ex.: terceirizado, estagiário):

4.6 Outro(s):

5. Assinalar as áreas de formação dos membros da equipe do laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais: (resposta múltipla)

- Administração
- Ciência Política ou Ciências Sociais

- Comunicação
- Direito
- Economia
- Educação/Licenciatura
- Design
- Engenharia
- Saúde (medicina, biologia etc.)
- Outros _____

6. A equipe participou de cursos de capacitação para atuação no laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais: (resposta única)

- Toda Equipe Parte da Equipe Ninguém da Equipe

6.1 Caso tenha recebido capacitação, assinale as opções que representam os cursos de capacitação oferecidos para a equipe do laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais: (resposta múltipla)

Cursos de curta duração em inovação no setor público Cursos de curta duração sobre metodologias para geração de ideias, prototipação e/ou experimentação Cursos de longa duração (especialização, mestrado ou doutorado)

Foram ofertados, mas não participei de nenhum curso.

Não foram ofertados.

Não se aplica.

Outros cursos:

7. As ações do laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais, contam com apoio/parceria de instituições externas?

- Sim Não

8. Assinale quais as principais motivações para a criação do laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais: (resposta múltipla)

- Melhorar os processos internos de gestão.
- Iniciativa da chefia do órgão do Poder Judiciário.
- Estimular a participação de atores/atrizes externos ao Poder Judiciário na produção de melhorias nos serviços prestados.
- Atendimento a normativo que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.
- Oferecer programas de capacitação em inovação para os servidores(as).
- Promover mudança de cultura no tribunal.
- Outros.

9. Predominantemente, os problemas ou desafios a serem trabalhados pelo laboratório de inovação, ou espaço similar, físico ou virtual, são definidos: (resposta única)

- Pelo responsável do órgão ao qual o laboratório está vinculado.
- Pela equipe do laboratório.
- Pelos demandantes da inovação.
- Com a participação das unidades de gestão dos órgãos do Poder Judiciário que solicitam a inovação.

Pela equipe do laboratório, demandantes e com a participação de representantes da sociedade.

Outros.

10. Descreva a missão e a visão do laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais. Caso não possua, descreva seu(s) objetivo(s) e público-alvo.

11. Qual sua percepção sobre o processo de implantação do laboratório de inovação, ou espaço similar, físico ou virtual? (resposta única)

(1 corresponde a NÃO EXITOSO e 5 a TOTALMENTE EXITOSO)

1

2

3

4

5

12. Assinale a opção que melhor representa o processo de planejamento e tomada de decisão na rotina administrativa do laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais: (resposta única)

O planejamento é realizado anualmente pelo órgão ao qual o laboratório está vinculado.

O planejamento é realizado anualmente pela equipe do laboratório, podendo haver participação de outros atores/atrizes.

São realizadas reuniões periódicas para planejar e avaliar as ações do laboratório.

Não há um planejamento geral do laboratório e cada equipe elabora o planejamento do projeto no qual está envolvido.

Não há planejamento formalizado, mas reuniões periódicas de acompanhamento das ações.

Não há processo de planejamento.

Outros.

13. Assinale as principais atividades desenvolvidas pelo laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais: (resposta múltipla)

Desenvolver ações de capacitação para os gestores do órgão ao qual está vinculado.

Desenvolver ações de capacitação para os servidores(as) públicos como um todo.

Desenvolver soluções para problemas específicos.

Promover envolvimento de cidadãos, organizações não governamentais e setor privado na busca de soluções para os problemas.

Promover mudanças significativas no setor público de forma a aumentar os níveis de qualidade e satisfação da população.

14. Após a definição de um problema ou desafio, assinale as metodologias utilizadas para a geração de ideias inovadoras: (resposta múltipla)

Design Thinking

LEAN

Design Sprint

Maratonas Hacker

Benchmarking

Método OKR

Outros:

15. Relate como é a rotina de trabalho após uma ideia inovadora ter sido identificada.

16. Há projetos de inovação elaborados e implementados?

Sim Não

17. Há projetos de inovação em desenvolvimento?

Sim Não

18. Qual a sua avaliação sobre a implementação dos projetos inovadores?

(1 corresponde a NÃO EXITOSO e 5 a TOTALMENTE EXITOSO)

1

2

3

4

5

18.1. Quais os critérios utilizados para essa avaliação?

19. Qual o grau das mudanças obtidas ou almejadas pelos projetos inovadores em desenvolvimento ou implementados? (resposta única)

São pequenas alterações nos serviços e processos já existentes e não demandam novas estruturas organizacionais. Envolvem a introdução de melhorias significativas em um serviço, produto ou forma de entrega, mas mantêm inalterada a sua dinâmica de execução, podendo demandar novas estruturas para acomodação das inovações.

() Resultam da aplicação de novas tecnologias e demandam, ainda, a criação de novas estruturas organizacionais, tipos de organizações e formas de relacionamento.

20. Predominantemente, os projetos inovadores implementados ou em desenvolvimento pelo laboratório de inovação, ou espaço similar, físico ou virtual, envolve: (resposta única)

() Introdução de um novo serviço ou melhoria na qualidade dos existentes.

() Implementação de produto tecnológico.

() Mudanças administrativas, nas rotinas ou nas estruturas organizacionais.

() Inovações conceituais, a partir de contestações aos pressupostos vigentes e que podem ocorrer em função de mudanças nos paradigmas vigentes.

() Envolve a criação de novas formas de interação com outras organizações e fontes de conhecimento.

21. Comente, quais as fontes de recursos para o desenvolvimento e implementação das inovações: (resposta única)

() Do próprio laboratório, que possui dotação orçamentária própria.

() Requisitamos ao tribunal.

() Requisitamos ao Conselho Nacional de Justiça.

() De parceiros da iniciativa privada.

() Outras.

Apêndice 2 – Roteiro de Entrevista Semiestruturado 1

Roteiro de Entrevista 1 Perfil: NÃO atua (atuou) no laboratório de inovação

Termo de Consentimento e Termo de Autorização de Gravação de Voz

Registro de Consentimento Livre e Esclarecido: <https://forms.gle/XmPoqKUaNDgYdmL26>

Termo de Autorização para Gravação de Voz: <https://forms.gle/bvXn2UKBUsMzBt2P9>

I. Inovação

I.1 Na sua visão, o que é inovação e qual a sua relevância para o Poder Judiciário?

I.2 Como você analisa a inovação no órgão em que atua?

I.3 Como é o processo de inovação no órgão em que atua? (antes dos laboratórios de inovação)

I.4. Na sua visão, quais são as principais inovações do Poder Judiciário? E do seu tribunal?

I.5 Algum projeto inovador desenvolvido no seu tribunal já foi adotado por outros tribunais? Se sim, como isso ocorreu?

I.6 Como o seu tribunal lida com eventuais falhas nas inovações?

II. Laboratório de Inovação

II.1 Qual sua visão sobre a atuação do laboratório de inovação no seu tribunal?

II.2 Você conhece outras estruturas de inovação na sua instituição?

III. Tendência organizacional para a inovação

III.1 Na sua avaliação, quais são os principais aspectos da sua instituição (tribunal) que atuam como indutores ou barreiras à inovação?

O que facilita ou dificulta a inovação?

III.2 Na sua avaliação, quais são os principais aspectos individuais (de magistrados(as) e servidores(as)) que atuam como indutores ou barreiras à inovação?

III.3 Na sua avaliação, como o tipo de inovação e suas características atuam como indutores ou barreiras à inovação?

III.4 Na sua avaliação, quais são os principais fatores/atrizes externos ao Poder Judiciário que atuam como indutores ou barreiras à inovação?

IV. Capacidade institucional para o desenvolvimento de inovação

IV.1. Qual a sua avaliação sobre a política de inovação do Poder Judiciário?

IV.2 Na sua visão, como ocorre a coordenação das ações de inovação no Poder Judiciário?

IV. 3 Há participação de organizações externas ao Poder Judiciários nas inovações? Se sim, como ocorre?

IV. 4 Qual a sua avaliação sobre os sistemas de informação do Poder Judiciário quanto a coleta, armazenamento, compartilhamento e uso de dados?

IV.5 Como a inovação no Poder Judiciário pode contribuir para aumentar a confiança da sociedade nas suas instituições?

Apêndice 3 – Roteiro de Entrevista Semiestruturado 2

Roteiro de Entrevista 2
Perfil: Atua (atuou) no laboratório de inovação

Termo de Consentimento e Termo de Autorização de Gravação de Voz

Registro de Consentimento Livre e Esclarecido: <https://forms.gle/XmPoqKUaNDgYdmlL26>

Termo de Autorização para Gravação de Voz: <https://forms.gle/bvXn2UKBUsmzBt2P9>

I. Inovação

- I.1 Na sua visão, o que é inovação e qual sua relevância para o Poder Judiciário?
- I.2 Como você analisa a inovação no órgão em que atua?
- I.3 Como é o processo de inovação no órgão em que atua? (antes dos laboratórios de inovação)
- I.4. Na sua visão, quais são as principais inovações do Poder Judiciário? E do seu tribunal?
- I.5 Algum projeto inovador desenvolvido no seu tribunal já foi adotado por outros tribunais? Se sim, como isso ocorreu?
- I.6 Como o seu tribunal lida com eventuais falhas nas inovações?

II. Laboratório de Inovação

- II.1 Conte um pouco sobre a origem e a atuação do laboratório.
- II.2 Quais os objetivos do laboratório e o seu público-alvo?
- II.3 Como é o processo de inovação no laboratório?
- II.4 Como avalia a atuação do laboratório de inovação no seu tribunal?

II.5 Há interação com outros laboratórios (do Judiciário ou outros poderes) no processo de inovação? Comente.

II.6 Há alguma forma de interação com a sociedade e outros atores/atrizes no processo de inovação? Comente.

II.7 Você conhece outras estruturas de inovação na sua instituição?

III. Tendência organizacional para a inovação

III.1 Na sua avaliação, quais são os principais aspectos da sua instituição (tribunal) que atuam como indutores ou barreiras à inovação?

III.2 Na sua avaliação, quais são os principais aspectos individuais (de magistrados(as) e servidores(as)) que atuam como indutores ou barreiras à inovação?

III.3 Na sua avaliação, como o tipo de inovação e suas características atuam como indutores ou barreiras à inovação?

III.4 Na sua avaliação, quais são os principais fatores/atrizes externos ao Poder Judiciário que atuam como indutores ou barreiras à inovação?

IV. Capacidade institucional para o desenvolvimento de inovação

IV.1. Qual a sua avaliação sobre a política de inovação do Poder Judiciário?

IV.2 Na sua visão, como ocorre a coordenação das ações de inovação no Poder Judiciário?

IV. 3 Há participação de organizações externas ao Poder Judiciários nas inovações? Se sim, como ocorre?

IV. 4 Qual a sua avaliação sobre os sistemas de informação do Poder Judiciário quanto a coleta, armazenamento, compartilhamento e uso de dados?

IV.5 Como a inovação no Poder Judiciário pode contribuir para aumentar a confiança da sociedade nas suas instituições?

Apêndice 4 – Caracterização da Amostra Seleccionada para as Entrevistas

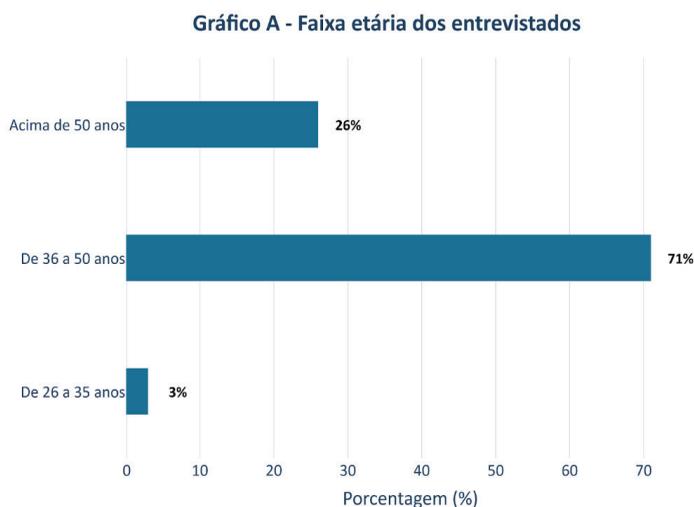
O perfil dos 31 Entrevistados(as) é apresentado nas figuras apresentadas na sequência. Os dados, além de descreverem alguns atributos dos(as) magistrados(as) e dos(as) servidores(as), também indicam algumas variáveis que nortearam a análise.

Assim, importa ressaltar que a amostra atende os requisitos necessários para uma análise do fenômeno de maneira robusta. Um dos principais requisitos é a representatividade da população que se deseja investigar. Nesse sentido, ela deve refletir as características e a diversidade do universo da amostra, com o intuito de trazer para a pesquisa maior compreensão sobre o fenômeno estudado.

Vale salientar que a amostra escolhida é considerada não-probabilística, sendo selecionada intencionalmente com o intuito de aproximar os pesquisadores ao objeto de estudo.

1. Perfil dos(as) entrevistados(as)

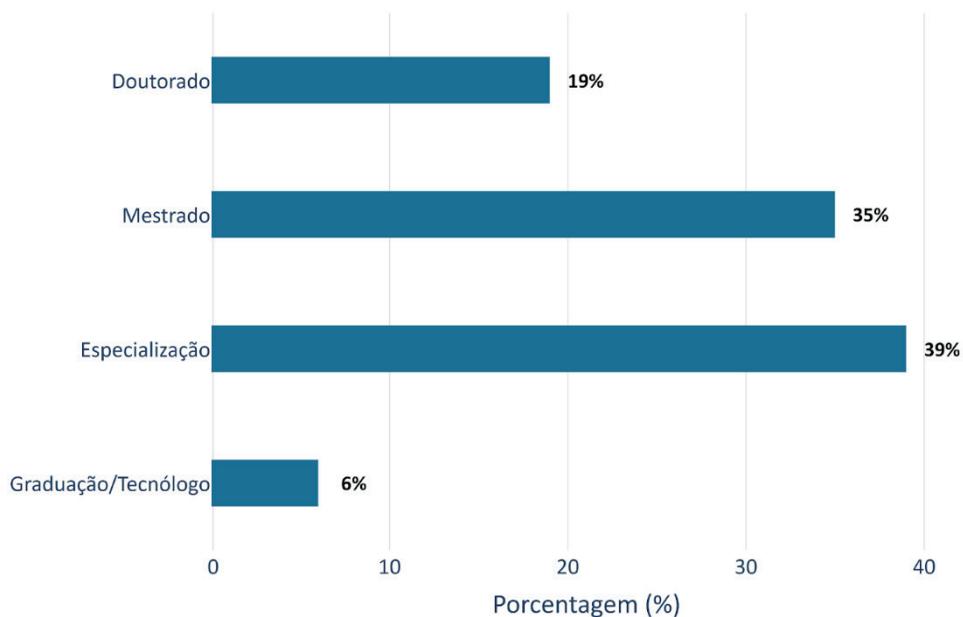
Com relação à faixa etária dos(as) entrevistados(as), percebe-se um predomínio de indivíduos “entre 36 e 50 anos”, com 71% dos participantes, seguida por “acima de 50 anos” (26%) e outros 3% na faixa etária de “26 a 35 anos”. Nenhum(a) dos(as) entrevistados(as) afirmou ter menos de 26 anos.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Quanto ao nível de escolaridade dos(as) entrevistados(as), o Gráfico B traz a representação da amostra, sendo ela composta em sua maioria por pessoas com cursos de especialização (39%). Além desses, outros 35% dos(as) entrevistados(as) têm mestrado, enquanto 19% obtêm o título de doutorado.

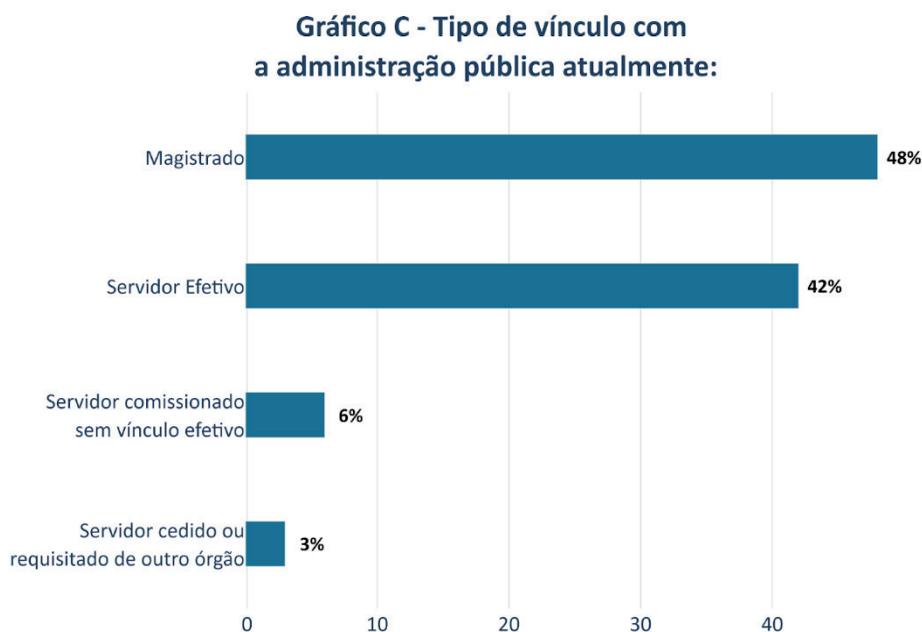
Gráfico B - Nível de escolaridade dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

2. Tipo de vínculo com a administração pública atualmente:

No que diz respeito ao tipo de vínculo dos(as) entrevistados(as), os magistrados(as) representam cerca de 48% da amostra, enquanto os servidores(as) efetivos representam outros 42% dos(as) entrevistados(as).

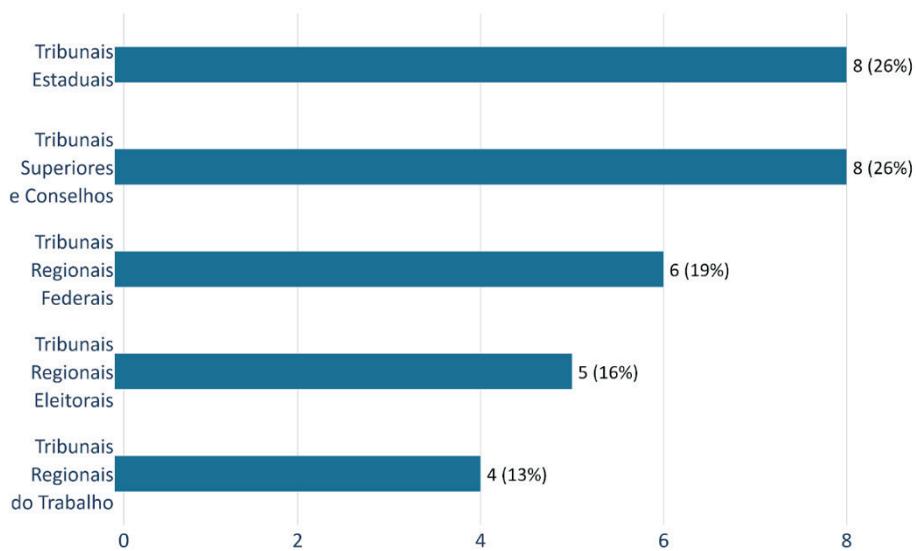


Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Os(as) entrevistados(as) que compuseram a amostra têm entre 2 e 35 anos de vínculo com a Administração Pública, tendo entre 1 e 35 anos de tempo de vínculo com o Poder Judiciário e entre menos de 1 ano e 30 anos de vínculo com o cargo atual.

No tocante aos segmentos em que estão lotados os(as) entrevistados(as) atualmente, os tribunais superiores e conselhos representam 26% da amostra. Porcentagem de igual valor corresponde aos(as) entrevistados(as) dos tribunais estaduais. Os tribunais regionais federais, por sua vez, representam 19% dos(as) entrevistados(as), somados a 16% dos tribunais regionais eleitorais e 13% dos tribunais regionais do trabalho.

Gráfico D - Segmento do Poder Judiciário dos entrevistados:

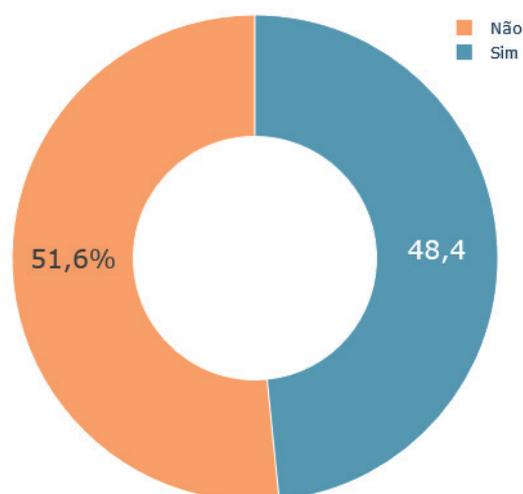


Fonte: dados da pesquisa, 2023.

3. Envolvido com Inovação e Sem Envolvimento com Inovação

Um fator primordial para a composição da amostra é a atuação dos(as) entrevistados(as) ou não nos laboratórios de inovação, bem como em outras esferas da inovação no Poder Judiciário. Assim, a amostra foi concebida por 48,4% dos(as) entrevistados(as) envolvidos com o laboratório de inovação ou com outras atividades similares, e por 51,6% de pessoas sem envolvimento com o laboratório de inovação de maneira direta.

Gráfico E - Atuação no laboratório de inovação



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

É importante ressaltar que a amostra escolhida é considerada não-probabilística, sendo selecionada intencionalmente com o intuito de aproximar os pesquisadores do objeto de estudo. Dessa forma, um fator determinante para a compreensão do fenômeno estudado é a proximidade dos(as) entrevistados(as) com o tema em questão. Assim, os dados da pesquisa mostram que os setores nos quais os(as) entrevistados(as) atuam são os mais diversos no Poder Judiciário brasileiro, sendo mais comuns setores estratégicos voltados para as áreas de inovação, gestão estratégica e governança, conforme figura abaixo:

Ressaltamos que a amostra ora considerada é não-probabilística, assim, o perfil e demais aspectos principais dos(as) entrevistados(as) foram selecionados, o que possibilitou a obtenção de fortes subsídios qualitativos para as inferências pertinentes a este relatório e aos demais volumes da presente série de publicações sobre a inovação no âmbito do Poder Judiciário. Os resultados sobre os principais aspectos e experiências da inovação no Poder Judiciário brasileiro poderão fomentar a elaboração de um futuro Plano de Inovação do Poder Judiciário.

Apêndice 5 – Link para o *Dashboard* do CNJ com os Dados das *Surveys*

<https://paineanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=f34b-2d9b-b983-467a-927c-227b75d4c010&sheet=736e47e9-0105-49c4-9ce9-b519c7259f35&theme=horizon&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>

Apêndice 6 – Lista dos Laboratórios de Inovação ou Espaços Similares Participantes da Survey

| Ano de criação | Segmento | Órgão do Poder Judiciário | Nome do laboratório de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais |
|----------------|-----------|--|--|
| 2014 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado da Bahia | Laboratório de Inovação dos Juizados Especiais |
| 2017 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins | LABIN TRE-TO -- Laboratório de Inovação do Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins |
| 2017 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Piauí | INOVA TRE-PI |
| 2017 | Federal | Tribunal Regional Federal da 2ª Região | InovarES |
| 2017 | Federal | Tribunal Regional Federal da 3ª Região | iJuspLab -- Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo |
| 2017 | Federal | Tribunal Regional Federal da 5ª Região | I9 – JFRN |
| 2018 | Federal | Tribunal Regional Federal da 2ª Região | Labinov – JFRJ |
| 2019 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso | InovajusMT |
| 2019 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado do Paraná | Ateliê de Inovação |
| 2019 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região | Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região -- LIODS-TRT12 |
| 2019 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região | LINC |
| 2019 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco | Laboratório de Inovação do TRE-PE |
| 2019 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe | I9SE -- Laboratório de Criatividade e Inovação do TRE/SE |
| 2019 | Federal | Tribunal Regional Federal da 3ª Região | iLABTRF3 |
| 2019 | Federal | Tribunal Regional Federal da 4ª Região | LabJus -- Laboratório de Inovação da JFSC |
| 2019 | Federal | Tribunal Regional Federal da 4ª Região | Inovatchê |
| 2019 | Federal | Tribunal Regional Federal da 4ª Região | LINC -- Laboratório de Inovação e Criatividade da Justiça Federal do Paraná |

| | | | |
|------|-----------|---|--|
| 2019 | Federal | Tribunal Regional Federal da 5ª Região | Escritório de Inovação -- JFPB |
| 2019 | Federal | Tribunal Regional Federal da 5ª Região | Inovajus |
| 2019 | Federal | Tribunal Regional Federal da 5ª Região | iLAB-SJAL |
| 2019 | Federal | Tribunal Regional Federal da 5ª Região | FERVO -- Laboratório de Inovação da JFPE |
| 2020 | Estadual | Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios | Laboratório de Inovação Aurora |
| 2020 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado da Bahia | Núcleo de Inovação da Vara Criminal de São Gonçalo dos Campos |
| 2020 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado de Goiás | INOVAJUS |
| 2020 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina | JudLab -- Laboratório de Inovação do PJSC |
| 2020 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região | Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Estratégico e Sustentável no âmbito da Seção Judiciária de Mato Grosso (LIODES) |
| 2020 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba | LIODS – TRE/PB |
| 2020 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo | SampaLab |
| 2020 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo | Laboratório de Inovação e Inteligência Artificial do TRE-ES |
| 2020 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Piauí | LIODS TRE-PI |
| 2020 | Federal | Tribunal Regional Federal da 1ª Região | NUCGE -- Núcleo de Gestão Estratégica, Inovação e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável |
| 2020 | Federal | Tribunal Regional Federal da 3ª Região | Laboratório de Inteligência Artificial Aplicada -- LIAA |
| 2020 | Federal | Tribunal Regional Federal da 6ª Região | lluMinas |
| 2021 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado de Roraima | INOVAJURR |
| 2021 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe | Dinovajud |
| 2021 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas | LABTJAM |

| | | | |
|------|-----------|--|---|
| 2021 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão | Toada Lab |
| 2021 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado do Pará | Pai D'égua |
| 2021 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado do Piauí | Laboratório de Inovação -- OpalaLab |
| 2021 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte | Laboratório de Inovação e Inteligência |
| 2021 | Militar | Tribunal de Justiça Militar do Estado de São Paulo | LIODS TJMSP |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região | Comitê de Inovação do TRT da 11ª Região |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região | Labor - TRT13 |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região | LIODS - TRT14 |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região | LIODS - TRT15 |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região | LIODS - TRT18 |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região | inovatrt23 |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região | Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Inovar-TRT24) |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região | Laboratório de Inovação, de Inteligência Artificial e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (LIODS-TRT2) |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região | LIODS - TRT3 |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região | Inova7 |
| 2021 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região | LIODS - TRT8 |
| 2021 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral de Goiás | Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Justiça Eleitoral em Goiás (LIODS - JEGO) |
| 2021 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais | LIODS - TRE-MG |
| 2021 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina | InovaTRES |

| | | | |
|------|-----------|--|---|
| 2021 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Amapá | LAB-IN/TRE-AP |
| 2021 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Ceará | Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Justiça Eleitoral do Ceará (LIODS – JECE) |
| 2021 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal | LIODS – TREF |
| 2021 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul | Laboratório de Inovação do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul |
| 2021 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro | ElaboraRio |
| 2021 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul | Laboratório de Inovação da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul |
| 2021 | Federal | Tribunal Regional Federal da 2ª Região | LIODS – TRF2 |
| 2021 | Federal | Tribunal Regional Federal da 4ª Região | Inspiralab |
| 2022 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado da Bahia | Secretaria Virtual |
| 2022 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba | Centro de Inteligência e Inovação (CEIn) |
| 2022 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas | JustInova |
| 2022 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais | Unidade Avançada de Inovação em Laboratório -- UAILab |
| 2022 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia | Genesis |
| 2022 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado do Acre | Laboratório de Práticas e Inovações Sustentáveis (Lapis) do TJAC |
| 2022 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo | Núcleo de Inovação e Governança -- NIGOV |
| 2022 | Militar | Tribunal de Justiça Militar do Estado do Rio Grande do Sul | Nube9 -- Laboratório de Inovação da JME/RS |
| 2022 | Trabalho | Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região | INOVALAB TRT16 |
| 2022 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas | LIODS |
| 2022 | Eleitoral | Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso | LIODS – TRE-MT |

| | | | |
|------|----------|--|--------------------------------------|
| 2022 | Federal | Tribunal Regional Federal da 1ª Região | Laboratório de Inovação Nova Justiça |
| 2022 | Federal | Tribunal Regional Federal da 1ª Região | LabJF1 |
| 2023 | Estadual | Tribunal de Justiça do Estado do Acre | Juduni |

REALIZAÇÃO



APOIO

