



LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: RESULTADOS E PERSPECTIVAS

Ivan Gomes Bonifácio

Brasília, DF

2024



LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: RESULTADOS E PERSPECTIVAS

Ivan Gomes Bonifácio

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientadora: **Professora Dra. Christiana Soares de Freitas**

Brasília,
DF 2024

Ivan Gomes Bonifácio

**Laboratórios de Inovação no Poder Judiciário Brasileiro:
Resultados e Perspectivas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 05/09/2024

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Christiana Soares de Freitas – Orientadora
PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Sheila Cristina Tolentino – Examinadora Interna
PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor Leonardo Ferreira de Oliveira – Examinador Externo
IESB – Centro Universitário

Professora Doutora Elisabeth Aparecida Correa Menezes – Examinador Suplente
PPG-GIPP/UnB



Agradecimentos

Dedico esse trabalho de conclusão de curso à minha querida esposa Solange, que emprestou a sua aguçada capacidade crítica para melhorar o desenho do projeto e do instrumento da pesquisa e que, por quase dois anos, teve que lidar com a minha costumeira vontade de concluir coisas na velocidade da minha ansiedade.

Agradeço ao amigo, servidor do Judiciário e professor, Leonardo Ferreira, que me incentivou e me apoiou tecnicamente, desde o início, para que eu elaborasse um bom projeto de pesquisa e alcançasse resultado que fosse útil, para mim e aos que acreditam em um serviço público qualificado.

Tenho enorme gratidão, também, pelos amigos João Guilherme Peixoto, do Tribunal de Justiça de Pernambuco, Andrea Brasil, da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Meirielle Pires, do Conselho da Justiça Federal, Silvana Moreira, do Superior Tribunal de Justiça, e Adriano Leão, do Tribunal Regional do Trabalho de Sergipe, experientes e competentes profissionais que colaboraram diretamente na validação do instrumento de pesquisa, garantindo consistência técnica e clareza textual ao questionário aplicado.

Gostaria de homenagear, ainda, os servidores e magistrados que há mais de duas décadas se dedicam à área da gestão estratégica, mantendo-se engajados por um Judiciário mais eficiente e alinhado aos anseios da sociedade. São os meus heróis! A eles, agradeço a enorme gentileza por terem colaborado com o preenchimento do longo questionário da pesquisa.

Agradeço, também, aos profissionais da área da inovação do Judiciário, que estão, neste momento, a imprimir novo estágio de profissionalização da justiça brasileira e que divulgaram e participaram do estudo com paciência e dedicação que só são dispensados aos verdadeiros amigos.

Aos estimados magistrados, que inspiram a todos ao seu redor, Luciana Ortiz, Sonia Amaral, Lívia Peres, Fábio Cesar Oliveira, José Faustino, Luciano Atayde e Rubens Curado, minha admiração pelas suas brilhantes trajetórias como acadêmicos, operadores do direito e gestores. A eles, agradeço por terem emprestado seu prestígio e reputação para divulgar o estudo e/ou dedicaram tempo para preencher o extenso questionário da pesquisa, com o mesmo empenho com que realizam seu ofício.



Ao amigo e estatístico, servidor do Judiciário, Alex Pena, a quem admiro pela competência técnica, agradeço por ter me ensinado a organizar os dados de modo que eu pudesse aplicar a técnica de regressão logística, sem o que o trabalho teria menor valor científico.

Sou grato a nossa entusiasmada turma de mestrandos do STJ, formada por amigos de décadas e de agora, que vibrou a cada aula com entusiasmo juvenil, a quem eu reverencio pela disposição de continuar aprendendo sempre, para um aperfeiçoado desempenho laboral.

Por fim, agradeço aos professores do mestrado em nome da minha orientadora de pesquisa, Dra. Christiana Freitas por me capacitarem, ajudando a pensar e realizar esse estudo, que espero, tenha utilidade acadêmica e prática, e honre o nome da Universidade de Brasília - UnB.



Resumo

De acordo com o relatório *Justiça em Números de 2024*, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Judiciário encerrou o ano de 2023 com mais de 80 milhões de processos em andamento (CNJ, 2024, p. 133). O relatório também revela que, em média, um processo judicial pode levar até 9 anos para ser resolvido, caso percorra todas as instâncias e fases processuais. Considerando o período de janeiro de 2020 a março de 2024, percebe-se um aumento do acervo de processos na ordem de 3,7%. Diante desse cenário, é evidente a tendência de manutenção do congestionamento judicial e seus efeitos deletérios na economia, na sociedade e nas políticas públicas, caso não sejam tomadas medidas adicionais além do tratamento convencional das demandas judiciais. É nesse compasso, seguindo o preconizado pela Administração Pública mundial, que o órgão de governança superior do Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, editou a Resolução CNJ n. 395 de 7 de junho de 2021, para criar sua política de gestão da inovação, o que impulsionou a instalação de mais de uma centena dos assim chamados Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário - LIJs. Nesse contexto, foi realizada pesquisa quantitativa com objetivo de apresentar como estão estruturados e os resultados gerados. A pesquisa abarcou 22 Estados da Federação e 44 órgãos, alcançando os 5 segmentos da Justiça, com a participação de 84 pessoas, entre técnicos, gestores e magistrados. Ficou evidenciado que ao se buscar enfrentar problema de elevada complexidade, qual seja, equacionar demanda judicial e produtividade judicante, tem-se buscado desenvolver novo patamar de governança judicial, a partir da cultura da inovação. Entretanto, é perceptível que ainda há longo caminho a percorrer, isso porque, apesar do grande número de LIJs aplicando abordagens colaborativas e tecnologias de ponta, contando com apoio de entidades externas para produzir, diariamente, serviços e produtos novos ou melhorados, é baixo o envolvimento das principais lideranças nesse processo, os órgãos contam com diminuta equipe de trabalho dedicada exclusivamente à inovação, reduzido investimento financeiro, precária formação técnica nesse tema, incipientes mecanismos de comunicação, pouca utilização de dados como fonte para criação de inovações, quase nenhuma participação de usuários externos (sistema fechado) e baixo grau de avaliação dos resultados dos produtos gerados. Por outro lado, é animador o fato de haver grande interesse das escolas judiciais em incrementar, com o tema da Inovação, a formação do magistrado, principal gestor desse processo, o que pode se tornar a melhor estratégia para consolidar os princípios e objetivos da Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário, em vigor. Para aproximar os órgãos da Justiça a patamar equivalente ao do estado da arte no tema da inovação, sugere-se como produto técnico-tecnológico, resultado deste estudo, alterações normativas, de abrangência nacional (Resolução do Conselho Nacional de Justiça e da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrado) e local (Superior Tribunal de Justiça), que devem incrementar a governança judicial, reduzir as barreiras à inovação e colaborar para que se consolide a cultura de modernização e aperfeiçoamento contínuo desse segmento do setor público.

PALAVRAS-CHAVES: Inovação; Inovação Pública; Laboratório de Inovação; Poder Judiciário; Formação do Magistrado; Problemas Complexos, Problemas Perversos.



Abstract

According to the 2024 "Justice in Numbers" report published by the National Council of Justice (CNJ), the Brazilian judiciary ended 2023 with over 80 million ongoing cases (CNJ, 2024, p. 133). The report also reveals that, on average, a judicial case can take up to 9 years to be resolved if it goes through all instances and procedural stages. Between January 2020 and March 2024, there was a 3.7% increase in the backlog of cases. This scenario clearly indicates a persistent trend of judicial congestion and its detrimental effects on the economy, society, and public policies, unless additional measures are implemented beyond the conventional handling of judicial demands. In response to this challenge, following global public administration practices, the CNJ, as the superior governance body of the Judiciary, issued CNJ Resolution No. 395 on June 7, 2021, to establish its innovation management policy, which led to the creation of over one hundred Judiciary Innovation Labs (LIJs). In this context, a quantitative research study was conducted to present how these labs are structured and the results they have generated. The study encompassed 22 states in Brazil and 44 institutions, covering the five branches of justice, with the participation of 84 individuals, including technical staff, managers, and judges. The research demonstrated that, in tackling the highly complex problem of balancing judicial demand and productivity, there has been an effort to develop a new level of judicial governance based on a culture of innovation. However, it is evident that there is still a long way to go. Despite the large number of LIJs applying collaborative approaches and cutting-edge technologies, often with the support of external entities to produce new or improved services and products daily, there is low involvement of key leadership in this process. The institutions have limited dedicated innovation teams, insufficient financial investment, inadequate technical training on this subject, nascent communication mechanisms, minimal use of data as a source for creating innovations, almost no involvement of external users (a closed system), and a low degree of product result evaluation. On the other hand, it is encouraging that judicial schools have shown great interest in enhancing the training of judges, who are the main managers of this process, with a focus on Innovation. This could become the best strategy to consolidate the principles and objectives of the Judiciary's Innovation Management Policy. To bring the Judiciary institutions closer to the state-of-the-art in innovation, this study suggests technical and technological products, such as national (CNJ and of the National School for the Training and Improvement of Magistrates) and local (Superior Court of Justice) regulatory changes, which should enhance judicial governance, reduce barriers to innovation, and help consolidate a culture of modernization and continuous improvement in this public sector segment.

KEYWORDS: Innovation; Public Innovation; Innovation Laboratory; Judiciary; Judicial Training; Complex Problems; Wicked problems.



Lista de Quadros

Quadro 1: Conceitos de Inovação.....	25
Quadro 2: Definições de Laboratórios de Inovação em Governo	28
Quadro 3 - Fatores de Inovação Aplicados na Pesquisa de Campo	56



Lista de Figuras

Figura 1: Estágios da Inovação	22
Figura 2: Perfil do respondente.....	39
Figura 3: Perfil dos laboratórios de inovação pesquisados	41
Figura 4: Formação de magistrados - Inovação	52
Figura 5: Impulsionadores da inovação - Condição real dos tribunais (84 respondentes).....	58
Figura 6: Impulsionadores - LIJS que apresentaram resultados - Grupo 1	59
Figura 7: Impulsionadores - LIJs que não apresentaram resultados - Grupo 2	59
Figura 8: Modelo de avaliação - Impulsionadores da inovação	61
Figura 9: Teste de regressão logística	65



Lista de Gráficos

Gráfico 1: Tipos de Laboratório de Inovação.....	43
Gráfico 2: Formação dos Laboratoristas.....	45
Gráfico 3: Inovações por Categoria.....	46
Gráfico 4: O que os LIJs Promovem.....	47
Gráfico 5: Temas para a Formação do Magistrado.....	53
Gráfico 6: Ranking dos Tribunais com melhor condição para gerar inovação.....	60
Gráfico 7: Inovações com Resultados Avaliados - Por Tribunal.....	61
Gráfico 8: Inovações com Resultados Avaliados - Tipo de Resultados	62
Gráfico 9: Inovações com Resultados Avaliados - Tipo de Resultados-Gestão Estratégica.....	63
Gráfico 10: Inovações com Resultados - Foco no Usuário.....	63



Lista de Tabelas

Tabela 1: Força de Trabalho - LIJs.....	42
Tabela 2: Tipos de Laboratórios por Tribunal.....	43
Tabela 3: Tempo de Treinamento dos Laboratórios	44
Tabela 4: Metodologias Aplicadas nos LIJs.....	48
Tabela 5: Orçamento Executado nos LIJs	49
Tabela 6: <i>Quem Propõe Inovação no Judiciário</i>	54
Tabela 7: <i>Tempo da Inovação</i>	55
Tabela 8: <i>Fatores de Impulso à Inovação - Opinião dos Participantes da Pesquisa</i>	57
Tabela 9: <i>Variáveis do Teste de Regressão Logística</i>	66



Sumário

Agradecimentos.....	4
Resumo	6
Abstract	7
Lista de Quadros	8
Lista de Figuras	9
Lista de Gráficos.....	10
Lista de Tabelas	11
2 - Pesquisa Teórico-Empírica.....	17
2.1 Introdução	17
2.2 Quadro Teórico-Conceitual	21
2.2.1 Inovação.....	21
2.2.2 Inovação no Serviço Público.....	23
2.2.3 Laboratórios de Inovação no Serviço Público	26
2.2.4 Juiz-Gestor.....	29
2.2.5 Problemas Complexos (<i>wicked problems</i>) em Políticas Públicas.....	30
2.3 Métodos e Técnicas	33
2.3.1. Revisão Bibliográfica	34
2.3.2 Elaboração e Aplicação do Instrumento de Pesquisa – Perfil dos Respondentes, Diagnóstico do LIJs e Tipologia da Inovação.....	34
2.3.3 Hipótese – Fatores Organizacionais que impulsionam inovações com resultados efetivos	35
2.3.4 Condições gerais da metodologia.....	38
2.4. Resultados e Discussão	39
2.4.1 Perfil do Estudo.....	39
2.4.2 Diagnóstico dos LIJs	40
2.4.3 Tipologia e Impulsionadores a Inovação.....	53
2.4.4 Teste estatístico – Hipótese da Pesquisa.....	60
2.4.5 Conclusão e Recomendações.....	67
3 - Produtos Técnico-Tecnológicos.....	71
4 - Conclusões e Recomendações	73
5. Referências Bibliográficas.....	77
6. Questionário da Pesquisa	81
7. Apêndice II - Lista de Inovações Registradas na Pesquisa.....	109
8. Apêndice III –Norma - Comitê de Inovação do STJ.....	119
9. Apêndice IV - Proposta de alteração Resolução ENFAM - Conteúdo Programático – Formação de Magistrados	122



1 - Introdução

A concretização do ideal de justiça passa pela necessidade de se equacionar o litígio, não apenas do ponto de vista legal ou jurídico, mas também em relação às condições da produção judiciária, para que a prestação jurisdicional se realize no tempo e a custo adequados.

Conforme o relatório Justiça em Números de 2024, produzido pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o Judiciário finalizou o ano de 2023 com 82,7 milhões de processos em tramitação, destes, cerca de 18 milhões estavam ou suspensos ou sobrestados. (CNJ, 2024, p. 133). Esse relatório mostra ainda que um processo judicial pode durar, em média, se percorrer todas as instâncias e fases processuais, de 4 a 9 anos para ter sua lide resolvida. É crítica, também, a trajetória de congestionamento de processos no judiciário, uma vez que no período de janeiro de 2020 a janeiro de 2024 o acervo aumentou em 3,7 %, cerca de 1% ao ano.

As causas para esse abarrotamento do judiciário brasileiro são complexas e envolvem fatores como legislação processual incentivadora de recursos judiciais, certa desorganização estatal¹ e do mercado produtivo, fonte de litígios, interesses protelatórios, especialmente das grandes corporações, além da existência de um gigantesco contingente de advogados, aptos a litigar.

É de se destacar, ainda, que comportamentos da sociedade estão sendo engendrados a partir de novas éticas, latentes, em permanente transformação e em conflito, a reordenar a relação com meio ambiente, com as questões de raça, de gênero, de parentesco, entre outros, gerando reflexos no sistema judicial.

Desse panorama, o que se vê é uma forte tendência de manutenção do congestionamento judicial e seus efeitos negativos para a sociedade se outras providências, além do tratamento ordinário das demandas judiciais, não forem realizadas.

Não se pode deixar de salientar, entretanto, que foram produzidas importantes inovações legislativas nos últimos anos na busca pela melhora do sistema de justiça, como, por exemplo: a criação, em meados da década de 1990, dos Juizados Especiais, para processar

¹Segundo o último relatório dos grandes litigantes do CNJ, a administração pública é o maior *player* do sistema de justiça, responsável por cerca de 20% dos casos novos no polo passivo (réu), e 17% no polo ativo (autor), o que representa aproximadamente 10 milhões de processos judiciais todos os anos, a questionar a entrega dos serviços públicos.



litígios de menor valor e complexidade, estruturado em rito processual simplificado, dispensando a obrigatoriedade de advogado; a Súmula Vinculante, criada com a chamada reforma do Judiciário, na Emenda Constitucional n. 45 de 2004, que pretendia imprimir maior celeridade processual obrigando os juízes a seguir o sumulado pelo Supremo Tribunal Federal, “matando” o caso na origem. Outro exemplo é o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR), criado no contexto da reforma do Código de Processo Civil de 2015, baseado na concepção de que demandas judiciais seriadas não podem ter idêntico tratamento processual daquelas de escopo individual.

Para além da modernização na legislação, foram muitas as novidades incubadas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão de governança superior do Poder Judiciário, na tentativa de alcançar a melhoria do desempenho do Judiciário. Pode-se citar, por exemplo, o Programa “Conciliar é Legal”, iniciativa que mais tarde foi abraçada pela legislação brasileira, que incentiva soluções autocompositivas, em que se prescinde da figura do magistrado como julgador; os Programas “Mutirão Carcerário” e “Começar de Novo”, que visam à melhoria da gestão do sistema prisional brasileiro, bem como a sua humanização; o Programa “Pai Presente”, que estimula o reconhecimento da paternidade, evitando-se os reflexos socioeconômicos e judiciais associados à figura da chamada família uniparental; a “Audiência de Custódia”, que analisa previamente o cabimento de prisão ou de medidas alternativas, mitigando o problema da superpopulação carcerária, entre outras iniciativas inovadoras, conforme listado no portal do CNJ em <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/>. Ademais, políticas voltadas à melhoria da eficácia do Sistema de Justiça também foram desenvolvidas, como a do “Planejamento Estratégico”, que definiu metas para todo o Poder Judiciário, o Programa “Justiça 4.0”, que trouxe soluções digitais colaborativas e compartilháveis para automatizar as atividades dos tribunais, com o propósito de gerar maior produtividade e celeridade, e, mais recentemente, o Exame Nacional da Magistratura – ENAM, que pretende democratizar o acesso à carreira de magistrado e aferir a vocação dos que pretendam laborar nessa atividade estatal.

Todas essas ações buscavam, como fim último, ampliar o valor público, ou seja, na dicção do artigo 2º, inciso II do Decreto 9.023, de 22/11/2017, que instituiu a política de governança da administração pública, “dar respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público”.

Entretanto, conforme salienta Faria (2022), ainda há muito por avançar, uma vez que as reformas na legislação brasileira não têm sido o bastante para fazer frente ao congestionado



Sistema de Justiça, configurando-se em problema crônico. É certo, também, que os mecanismos de gestão da lide judicial ainda são insuficientes para tratar adequadamente essa plethora de processo, que “ao lado da burocracia judicial e *déficit* de recursos, acarretaram o congestionamento do acesso à justiça, exigindo o desenvolvimento de modelos alternativos de gestão de processos.” (Faria 2022, p. 13).

É nesse compasso que a Administração Pública, no Brasil e no mundo, tem atuado, abrigando profissionais em espaços de criação compartilhada, que permitem estimular e aplicar a capacidade criativa na produção de protótipos ou soluções definitivas, voltados ao aperfeiçoamento dos serviços públicos, os assim chamados Laboratórios de Inovação, como destaca Ferrarezi (2018).

No Judiciário, esse assunto ganha importância com a edição da Resolução CNJ n. 395, de 7 de junho de 2021, que instituiu a sua Política de Gestão da Inovação e determinou a criação da rede de laboratórios de inovação, a chamada RenovaJud, exigindo-se a instalação de estruturas dedicadas à inovação em todos os órgãos. Essa Resolução é inspirada na instalação, em 2016, do primeiro Laboratório de Inovação do Judiciário, o iJuspLab, do Tribunal Regional Federal da 3ª Região².

Apesar de haver mais de 100 laboratórios de inovação implantados, por ser prática muito recente, ainda não se conhece qual é o desenho organizacional adotado para os laboratórios, quais investimentos estão sendo realizados, qual o tipo de mudança tem produzido em relação aos resultados da atividade judicante e da eficiência administrativa. Isso porque, não houve tempo para que estudos mais aprofundados fossem concretizados.

Nesse contexto, pergunta-se: qual é o grau de maturidade organizacional dos laboratórios de inovação do Judiciário – LIJs e como se projetam para o futuro? Dessa pergunta estabeleceu-se o objetivo geral da pesquisa, que é descrever como funcionam os LIJs e verificar se há fatores que impulsionam inovações com resultados efetivamente avaliados.

Conhecer a performance desses laboratórios é necessário para que se compreenda qual é o grau atual de maturidade dessas estruturas de inovação e como estão se projetando para o futuro, se a partir de uma arquitetura viável e sustentável, ou de maneira frágil, apenas como mais um “modismo” a consumir recursos sem gerar valor público.

² Conforme <https://www.cnj.jus.br/primeiro-laboratorio-de-inovacao-do-judiciario-chega-a-justica-federal/>



McGann et al. (2018) alertam para o risco de, ao ser mal gerido, esse tipo de iniciativa acabe perdendo apoio da administração, uma vez que os laboratórios da administração pública são, muitas vezes, "iniciativas experimentais", vulneráveis à perda de patrocínio político, podendo provocar conflito com estruturas orgânicas estabelecidas da forma tradicional.

Assim, esse estudo irá contribuir para ampliar os relatos anteriores de como o setor público judicial tem se mobilizado para se adaptar às novas exigências da sociedade a partir de práticas inovadoras de gestão.

A pesquisa seguiu roteiro de três etapas: revisão bibliográfica, em que se buscou textos atuais, nacionais e estrangeiros sobre o tema da inovação, com foco em relatos associados à administração pública. Em seguida, realizou-se pesquisa empírica, com aplicação de questionário eletrônico, em que se buscou a participação de pessoas que atuassem no desenvolvimento e implementação de inovações. Na última etapa, produziu-se análise dos dados, cotejando a literatura de referência com a realidade laboral do Judiciário, o que permitiu o desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos de caráter normativo, que preencham as lacunas do ecossistema de inovação do Judiciário, materializados nas seguintes propostas: a) Resolução normativa para criação do Comitê de Inovação do Superior Tribunal de Justiça – CINOVA; b) alteração da Resolução CNJ n. 395 de 7 de junho de 2021, para ampliar o conceito de inovação, incluindo-se foco em valor público, gerado a partir do melhor atendimento às demandas cidadãs; c) ajuste na Resolução ENFAM n. 2 de 8 de junho de 2016, que define o programa de formação dos juízes brasileiros para fins de promoção e vitaliciamento na carreira, de modo a garantir que seja incluído o tema da inovação em cursos credenciados de formação do magistrado; e; d) criação de nova categoria para o Prêmio de Inovação do Poder Judiciário, que reconheça organizações judiciais inovadoras.



2 - Pesquisa Teórico-Empírica

Nessa seção será apresentada a trajetória da pesquisa, com a discussão dos principais conceitos relacionados ao tema desse estudo, a metodologia aplicada, os resultados observados, conclusões e recomendações na forma de propostas normativas (produtos técnico-tecnológicos).

2.1 Introdução

A concretização do ideal de justiça passa pela necessidade de se equacionar o litígio, não apenas do ponto de vista legal ou jurídico, mas também em relação às condições da produção judiciária, para que a prestação jurisdicional se realize no tempo e a custo adequados.

Conforme o relatório Justiça em Números de 2024, produzido pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o Judiciário finalizou o ano de 2023 com 82,7 milhões de processos em tramitação, destes, cerca de 18 milhões estavam ou suspensos ou sobrestados. (CNJ, 2024, p. 133). Esse relatório mostra ainda que um processo judicial pode durar, em média, se percorrer todas as instâncias e fases processuais, de 4 a 9 anos para ter sua lide resolvida. É crítica, também, a trajetória de congestionamento de processos no judiciário, uma vez que no período de janeiro de 2020 a janeiro de 2024 o acervo aumentou em 3,7 %, cerca de 1% ao ano.

As causas para esse abarrotamento do judiciário brasileiro são complexas e envolvem fatores como legislação processual incentivadora de recursos judiciais, certa desorganização estatal³ e do mercado produtivo, fonte de litígios, interesses protelatórios, especialmente das grandes corporações, além da existência de um gigantesco contingente de advogados, aptos a litigar.

É de se destacar, ainda, que comportamentos da sociedade estão sendo engendrados a partir de novas éticas, latentes, em permanente transformação e em conflito, a reordenar a relação com meio ambiente, com as questões de raça, de gênero, de parentesco, entre outros, gerando reflexos no sistema judicial.

³Segundo o último relatório dos grandes litigantes do CNJ, a administração pública é o maior *player* do sistema de justiça, responsável por cerca de 20% dos casos novos no polo passivo (réu), e 17% no polo ativo (autor), o que representa aproximadamente 10 milhões de processos judiciais todos os anos, a questionar a entrega dos serviços públicos.



Desse panorama, o que se vê é uma forte tendência de manutenção do congestionamento judicial e seus efeitos negativos para a sociedade se outras providências, além do tratamento ordinário das demandas judiciais, não forem realizadas.

Não se pode deixar de salientar, entretanto, que foram produzidas importantes inovações legislativas nos últimos anos na busca pela melhora do sistema de justiça, como, por exemplo: a criação, em meados da década de 1990, dos Juizados Especiais, para processar litígios de menor valor e complexidade, estruturado em rito processual simplificado, dispensando a obrigatoriedade de advogado; a Súmula Vinculante, criada com a chamada reforma do Judiciário, na Emenda Constitucional n. 45 de 2004, que pretendia imprimir maior celeridade processual obrigando os juízes a seguir o sumulado pelo Supremo Tribunal Federal, “matando” o caso na origem. Outro exemplo é o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR), criado no contexto da reforma do Código de Processo Civil de 2015, baseado na concepção de que demandas judiciais seriadas não podem ter idêntico tratamento processual daquelas de escopo individual.

Para além da modernização na legislação, foram muitas as novidades incubadas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão de governança superior do Poder Judiciário, na tentativa de alcançar a melhoria do desempenho do Judiciário. Pode-se citar, por exemplo, o Programa “Conciliar é Legal”, iniciativa que mais tarde foi abraçada pela legislação brasileira, que incentiva soluções autocompositivas, em que se prescinde da figura do magistrado como julgador; os Programas “Mutirão Carcerário” e “Começar de Novo”, que visam à melhoria da gestão do sistema prisional brasileiro, bem como a sua humanização; o Programa “Pai Presente”, que estimula o reconhecimento da paternidade, evitando-se os reflexos socioeconômicos e judiciais associados à figura da chamada família uniparental; a “Audiência de Custódia”, que analisa previamente o cabimento de prisão ou de medidas alternativas, mitigando o problema da superpopulação carcerária, entre outras iniciativas inovadoras, conforme listado no portal do CNJ em <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/>. Ademais, políticas voltadas à melhoria da eficácia do Sistema de Justiça também foram desenvolvidas, como a do “Planejamento Estratégico”, que definiu metas para todo o Poder Judiciário, o Programa “Justiça 4.0”, que trouxe soluções digitais colaborativas e compartilháveis para automatizar as atividades dos tribunais, com o propósito de gerar maior produtividade e celeridade, e, mais recentemente, o Exame Nacional da Magistratura – ENAM, que pretende democratizar o acesso à carreira de magistrado e aferir a vocação dos que pretendam laborar nessa atividade estatal.



Todas essas ações buscavam, como fim último, ampliar o valor público, ou seja, na dicção do artigo 2º, inciso II do Decreto 9.023, de 22/11/2017, que instituiu a política de governança da administração pública, “dar respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público”.

Entretanto, conforme salienta Faria (2022), ainda há muito por avançar, uma vez que as reformas na legislação brasileira não têm sido o bastante para fazer frente ao congestionado Sistema de Justiça, configurando-se em problema crônico. É certo, também, que os mecanismos de gestão da lide judicial ainda são insuficientes para tratar adequadamente essa plethora de processo, que “ao lado da burocracia judicial e *déficit* de recursos, acarretaram o congestionamento do acesso à justiça, exigindo o desenvolvimento de modelos alternativos de gestão de processos.” (Faria 2022, p. 13).

É nesse compasso que a Administração Pública, no Brasil e no mundo, tem atuado, abrigando profissionais em espaços de criação compartilhada, que permitem estimular e aplicar a capacidade criativa na produção de protótipos ou soluções definitivas, voltados ao aperfeiçoamento dos serviços públicos, os assim chamados Laboratórios de Inovação. É o que destaca Ferrarezi (2018).

No Judiciário, esse assunto ganha importância com a edição da Resolução CNJ n. 395, de 7 de junho de 2021, que instituiu a sua Política de Gestão da Inovação e determinou a criação da rede de laboratórios de inovação, a chamada RenovaJud, exigindo-se a instalação de estruturas dedicadas à inovação em todos os órgãos. Essa Resolução é inspirada na instalação, em 2016, do primeiro Laboratório de Inovação do Judiciário, o iJusPLab, do Tribunal Regional Federal da 3ª Região ⁴.

Apesar de haver mais de 100 laboratórios de inovação implantados, por ser prática muito recente, ainda não se conhece qual é o desenho organizacional adotado para os laboratórios, quais investimentos estão sendo realizados, qual o tipo de mudança tem produzido em relação aos resultados da atividade judicante e da eficiência administrativa. Isso porque, não houve tempo para que estudos mais aprofundados fossem concretizados.

Nesse contexto, pergunta-se: como estão sendo estruturados esses laboratórios de inovação do Judiciário - LIJs? Dessa pergunta estabeleceu-se o objetivo geral da pesquisa, que é descrever como funcionam os LIJs e verificar se há fatores que impulsionam inovações

⁴ Conforme: <https://www.cnj.jus.br/primeiro-laboratorio-de-inovacao-do-judiciario-chega-a-justica-federal/>



com resultados efetivamente avaliados.

Conhecer a performance desses laboratórios é necessário para que se compreenda qual é o grau atual de maturidade dessas estruturas de inovação e como estão se projetando para o futuro, se a partir de uma arquitetura viável e sustentável, ou de maneira frágil, apenas como mais um “modismo” a consumir recursos sem gerar valor público.

McGann et al. (2018) alertam para o risco de, ao ser mal gerido, esse tipo de iniciativa acabe perdendo apoio da administração, uma vez que os laboratórios da administração pública são, muitas vezes, "iniciativas experimentais", vulneráveis à perda de patrocínio político, podendo provocar conflito com estruturas orgânicas estabelecidas da forma tradicional.

Assim, esse estudo irá contribuir para ampliar os relatos anteriores de como o setor público judicial tem se mobilizado para se adaptar às novas exigências da sociedade a partir de práticas inovadoras de gestão.

A pesquisa seguiu roteiro de três etapas: revisão bibliográfica, em que se buscou textos atuais, nacionais e estrangeiros sobre o tema da inovação, com foco em relatos associados à administração pública. Em seguida, realizou-se ampla pesquisa empírica, com aplicação de questionário eletrônico, em que se buscou a participação de pessoas que atuassem no desenvolvimento e implementação de inovações. Na última etapa, produziu-se análise dos dados, cotejando a literatura de referência com a realidade laboral do Judiciário, o que permitiu o desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos de caráter normativo, que preencham as lacunas do ecossistema de inovação do Judiciário, materializados nas seguintes propostas: a) Resolução normativa para criação do Comitê de Inovação do Superior Tribunal de Justiça – CINOVA; b) alteração da Resolução CNJ n. 395 de 7 de junho de 2021, para ampliar o conceito de inovação, incluindo-se foco em valor público, gerado a partir do melhor atendimento às demandas cidadãs; c) ajuste na Resolução ENFAM n. 2 de 8 de junho de 2016, que define o programa de formação dos juízes brasileiros para fins de promoção e vitaliciamento na carreira, de modo a garantir que seja incluído o tema da inovação em cursos credenciados de formação do magistrado; e; d) criação de nova categoria para o Prêmio de Inovação do Poder Judiciário, que reconheça organizações judiciais inovadoras.



2.2 Quadro Teórico-Conceitual

Esse tópico é destinado à discussão dos principais temas relacionados ao presente estudo, buscando traçar panorama teórico abrangente sobre conceitos de inovação, sua tipologia e características dos ambientes nos quais é desenvolvida (laboratórios), com ênfase no contexto do serviço público. Há também alguma discussão sobre questões que integram ecossistema de inovação do Judiciário, como *wicked problems*, ‘Juiz-Gestor’, além de pontuais inserções referentes aos conceitos de governança pública e inteligência coletiva, assinaladas, também, as regulamentações brasileiras sobre o tema.

2.2.1 Inovação

O desafio de estudar o tema da inovação reside no fato de que há certa multiplicidade de ideias que rodeiam seu conceito definidor. Ao pesquisarmos esse conteúdo, não é difícil perceber dezenas de descrições aplicadas a ele, todas na intenção de oferecer certo contorno semântico que o esclareça. Logo, nosso ponto de partida é cercar minimamente a polissemia que envolve o objeto de nosso estudo, situando o leitor nesse labirinto de significados.

Schumpeter definiu inovação como sendo uma "destruição criativa" (Schumpeter, 1943). Dathein (2015) argumenta que, para Schumpeter, a inovação é o verdadeiro motor do desenvolvimento econômico e não o capital ou os meios de produção, como defendia a escola clássica do pensamento econômico (Adham Smith, Davi Ricardo etc.).

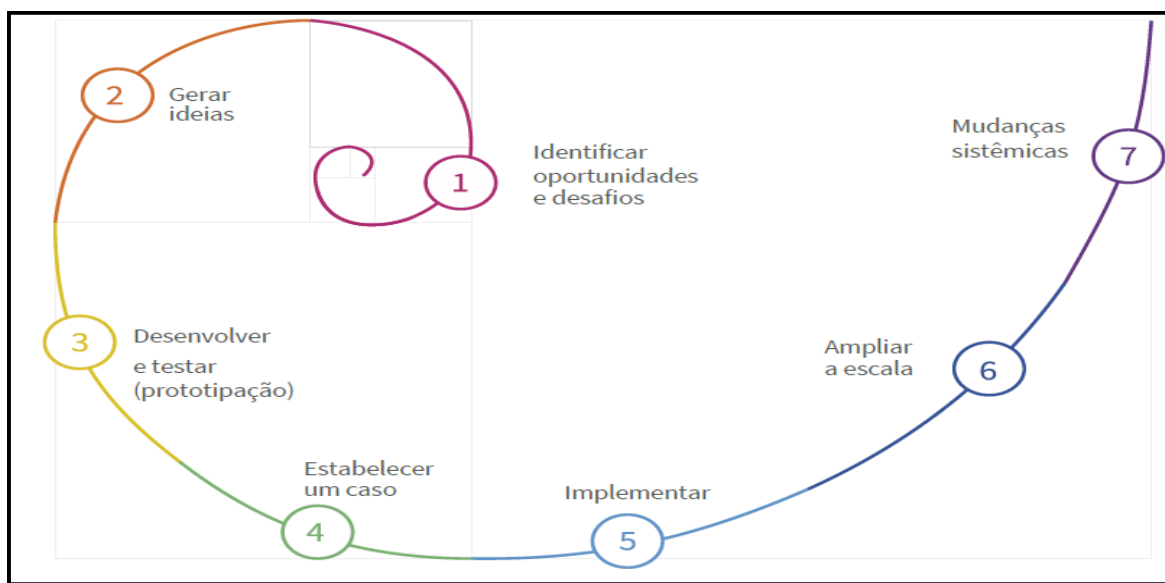
Schumpeter estaria ressaltando a inovação como um processo de rompimento radical com o passado. Exemplos desse tipo de inovação seriam a invenção do motor a combustão, da lâmpada elétrica, da rede mundial de computadores e, mais recentemente, da aplicação de algoritmos de inteligência artificial generativa em larga escala, marcos de transformação profunda da vida social, laborativa e econômica.

Se há os que, como Schumpeter, consideram inovação uma ruptura total com o que existe para criar algo inédito, outros valorizam melhorias incrementais como forma de inovação. Nesse contexto, Meeus et al. (2006, p. 25) comentam o quanto no mundo privado a decisão sobre inovar ou permanecer no paradigma pode ser a diferença entre “a vida ou a morte” da empresa e que, por isso, às vezes é preferível a inovação incremental à radical. Esses autores vão afirmar que, no âmbito da inovação, pode-se pensar em três tipos de mudanças: do produto (por exemplo, alterações tecnológicas); no perfil de quem inova (tal como ampliação de competências da empresa, modificação nas estruturas organizacionais ou

em relação à posição no mercado etc.); ou na cadeia de valor, como produzir algum incremento nas competências dos usuários.

Outros relatos vão assinalar a maneira como é aplicada a inovação: ao produto, ao processo e ao marketing (OECD 2005, p. 57). Outros, ainda, (Hartley 2013, p. 47), vão ressaltar as fases de desenvolvimento do processo de inovação (invenção, implementação, difusão etc.). As etapas para se desenvolver inovações também são resumidas por Mulgan (2014) conforme apresentadas na Figura 1.

Figura 1: Estágios da Inovação



Fonte: Mulgan (2014)

Cavalcante et al. (2017) assevera que há autores que pretendem classificar a inovação levando em conta a sua origem (*top-down*, horizontal; ou *bottom-up*) e, também haverá os que combinem várias dessas tipologias na intenção de proporcionar certa concretude epistemológica ao conceito, quer dizer, permitir certo grau de compreensão/conhecimento do que isso seja.

Outro aspecto destacado por Cavalcante et al. (2017) é o do conhecimento. É bastante evidente o fato de que só é possível realizar “o novo” quando se tem uma base de conhecimentos capaz de engendrar resultados inéditos, sustentáveis e verdadeiramente úteis. Pode-se dizer que a genealogia da inovação está fundada no saber. Citando relatórios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Cavalcante et al (2017) colocam em relevo o fato de que a produção desses conhecimentos pode se dar em redes. A ideia aqui frisada é a de que a inovação tem natureza colaborativa, pois é mais fácil e rápido captar e produzir inovações em ambientes que compartilhem múltiplos atores do que



quando se está isolado.

“O conhecimento é considerado um aspecto essencial tanto do suporte quanto do atraso da inovação; portanto, o fluxo de informações para novas ideias e como ele é gerenciado desempenham um papel crucial no desenvolvimento da inovação. Sobre maneiras de trabalhar, os governos têm cada vez mais adotado redes e estratégias colaborativas com o objetivo de enfrentar problemas sérios que são difíceis de resolver por ações unilaterais. Essas incluem ‘novas maneiras de trabalhar com os cidadãos, o setor privado e sociedade civil para codesenhar serviços públicos’.” (OCDE, 2015, p. 9)

Criado et al (2020), ressaltam que, apesar de as administrações públicas basearem a sua atuação em processos rígidos e burocratizados, a inovação está sendo facilitada pelo conhecimento coletivo produzido pela alta disponibilidade de gigantescos volumes de dados e por certa facilidade em manipulá-los.

Os estudos estão a evidenciar que atualmente o tema da inovação, apesar de estar em aberto, em construção, é pauta recorrente das organizações, estando fortemente integrado à vida empresarial, pessoal, laboral, e, também, à atividade estatal, como veremos a seguir.

2.2.2 Inovação no Serviço Público

Alguns pesquisadores, por exemplo, Osborne et al. (2011), afirmam que inovação no serviço público ganha certa visibilidade a partir da década de 1980, quando se estabelece o processo de transformação da administração pública, iniciado na Inglaterra e nos Estados Unidos em que se desenvolve a chamada *New Public Management*, que é a administração gerencial voltada para resultados, em complemento à gestão pública meramente burocrática. No Brasil, esse movimento pelo gerencialismo emerge a partir da década de 1990 e vai se desenvolvendo na mesma proporção que ganha espaço a ideia de inovação pública, conceito inicialmente associado à modernização tecnológica (Cavalcante et al. 2017)

McGann (2018) destaca o fato de que a gestão pública vem cambiando da *New Public Management* para abordagens pós-nova gestão pública, empurrada pela necessidade de entregar serviços mais qualificados.

Sano (2020) alinha-se aos pesquisadores do tema da inovação para também afirmar que ainda há certa imprecisão sobre o que seja inovação, especialmente, quando aplicada ao serviço público.

“Outra fragilidade identificada nos estudos sobre inovação no setor público refere-se ao próprio conceito de inovação. Em uma revisão da literatura sobre inovação no setor público, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) identificaram que 76% dos artigos sequer tinham uma definição básica do significado de inovação, e os demais



apresentaram uma conceituação vaga e imprecisa. Por outro lado, “não há uma definição comum ou amplamente aceita sobre o que é considerado ‘inovação’.” (Sano., 2020, p. 13).

Alguns pesquisadores tentam encontrar características da inovação próprias do setor estatal. Nesse aspecto, De Vries et al. (2016) destacam três dimensões: eficiência do serviço público; aprimoramento de soluções aos cidadãos; e a promoção de inovação para outros setores.

É preciso perceber que a Administração Pública, nesse contexto, está submetida a enorme desafio, vez que é seu papel buscar corrigir as falhas de mercado, manter-se efetiva no desenvolvimento e entrega dos próprios serviços, além de ser a principal impulsionadora da inovação para os demais setores da economia, conforme ressalta Cavalcante et al. (2017).

A busca por esse novo patamar de serviços públicos exige que se invista em qualificação do pessoal, na criação de estruturas fomentadoras da inovação, na promoção de parcerias com entidades de excelência, na aplicação de técnicas de análise e gestão de dados, em incentivos para o engajamento à produção de iniciativas inovadoras, bem como na implementação de formas efetivas de avaliação dos resultados. É o que ressaltam, também, Criado et al. (2020).

Para compreender melhor como o tema vem sendo tratado no Brasil, é conveniente citar a definição de inovação estabelecida pela Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, que em seu artigo 2º, inciso IV, estabelece uma certa teleologia da inovação, que seria a de produzir ganhos de qualidade e desempenho.

(...)

“IV – inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho; (Redação pela Lei nº 13.243, de 2016)

A Resolução CNJ n. 395/2021 estabelece, também em seu art. 2º que:

“Art. 2º. Para fins desta Resolução, 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.”

Para ampliar o entendimento sobre o tema, lista-se, no Quadro 1, os conceitos perscrutados por Sano (2020) e apresentados por ele numa espécie de inventário de



significados da inovação.

Quadro 1: Conceitos de Inovação

Autores	Definição
1. Rogers (2003, p. 12)	“uma ideia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou unidade de adoção.”
2. Mulgan e Albury (2003, p. 3)	“Inovação bem-sucedida é a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhorias significativas na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados.”
3. Osborne e Brown (2005, p. 6)	“Inovação é a introdução de novos elementos em um serviço público - na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e / ou novas habilidades gerenciais ou processuais. Representa descontinuidade com o passado.”
4. Farah (2008, p. 113)	“resposta a um desafio ou problema, que pode ser útil a outros, como parte de um repertório de alternativas a serem consideradas por aqueles que enfrentam problemas similares.”
5. Walker (2006, p. 313)	“um processo por meio do qual novas ideias, objetos e práticas são criados, desenvolvidos ou reinventados e que são novos e inéditos para a unidade de adoção.”
6. De Vries, Bekkers e Tummers (2014, p. 5)	“a introdução de novos elementos em um serviço público - na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e / ou novas habilidades gerenciais ou processuais, o que representa a descontinuidade com o passado.”
7. OCDE (2018, p. 20)	“Uma inovação é um produto ou processo (ou sua combinação) novo ou melhorado que se difere significativamente dos produtos ou processos prévios da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou usado pela unidade (processo).”

Fonte: Sano (2020)

Dos conceitos mencionados, considera-se que a combinação das ideias desenvolvidas pela OCDE (2018) e por Farah (2008), colacionadas no Quadro 1 acima, é o que, em nossa opinião, melhor sintetiza o que seja “inovação”. Isso porque, “inovação” é mais que uma percepção individual, como define Rogers. Também não se limita a novos produtos que resultem em melhorias significativas (Mulgan e Albury, 2003), pois resultados incrementais (pequenas melhorias) também são importantes marcadores de inovação. Além disso, diferente do que pensam Osborne e Brown (2005), De Vries, Bekkers e Tummers (2014), a inovação pode representar continuidade (aperfeiçoamento) ao que existe e não apenas um rompimento com o passado. Também não se pode dizer que inovação seja somente um processo, como estabelece Walker (2006), posto que é, essencialmente, resultado. Vale registrar que se considera incompleto o conceito de inovação definido pela Resolução CNJ 395, uma vez que



estabelece escopo restritivo quando declara que inovação é a implementação de ideias que criam valor para o Poder Judiciário, deixando, à margem, os destinatários dos serviços públicos, o cidadão contribuinte.

Dessa forma, para os efeitos desse trabalho, o conceito de inovação pública que adotaremos será o seguinte:

Inovação Pública: é um processo, produto ou serviço disponível, inédito, ou melhorado, que aumenta a eficiência ou a produtividade, ou, ainda, promove maior valor público.

Considera-se que há elementos facilitadores, que não são propriamente inovações, como estruturas ou condições de trabalho que as favoreçam, por exemplo: ambientes dedicados à inovação (labs); ferramentas digitais para produção, gestão e armazenamento de ideias ou boas práticas; estratégias de formação e sensibilização para inovação; comunicação e cooperação (acordos de cooperação com outras instituições) para a inovação, premiações etc.

2.2.3 Laboratórios de Inovação no Serviço Público

O conceito do que venha a ser um laboratório de inovação no serviço público (inclusive no Judiciário) ainda está em construção e carrega, portanto, a mesma imprecisão semântica que observamos quando estudamos a conceituação e a tipologia da inovação. É o que ressalta McGann (2018).

“O conceito de um laboratório PSI (Inovação do Serviço Público) tem uma “qualidade indeterminada” semelhante (Jenson e Harrison 2013, 15) na medida em que há pouco acordo sobre o que os laboratórios PSI realmente são. Apesar das repetidas observações de que eles estão se espalhando rapidamente (Kieboom 2014; Williamfilho 2015b), isso não é ajudado pela multiplicidade de termos usados para se referir aos mesmos laboratórios.” (McGann et al. 2018, p. 13). (Grifo do autor)

Uma constatação importante feita por McGann é o fato de que os laboratórios são, de certa maneira, estruturas experimentais e que utilizam abordagens metodológicas bastante diferentes entre si, o que reforça o seu caráter difuso.

De toda maneira, para saber se os LIJs produzem melhor desempenho judicial e administrativo, é essencial conhecer, ao menos, quais são os indutores da inovação, ou seja, saber quais são os fatores impulsionadores e se eles estão presentes naqueles LIJs com melhores desempenhos.

No Relatório de “Tendências e Desafios na Inovação do Setor Público” da Comissão Europeia, Bruxelas (2013), a partir de uma pesquisa *on-line* feita com 25 estados membros,



foram listados os fatores de impulso à inovação no setor público (Comissão Europeia 2013, p. 15-35), abaixo apresentados.

Fatores Impulsionadores da Inovação – Comissão Europeia:

- 1 – Recursos Humanos
- 2 – Formação - capital humano
- 3 – Incentivos à Inovação (Prêmios)
- 4 – Liderança (Apoio da Alta Administração)
- 5 – Estrutura
- 6 – Cocriação
- 7 – Envolvimento dos utilizadores dos serviços (inovação aberta)
- 8 – Disponibilidade Orçamentária
- 9 – Leis e Regulamentos
- 10 – Comunicação Efetiva

Ao buscar descrever esses laboratórios, McGann et al. (2018) comentam sobre a “tensão” que há entre as duas principais abordagens metodológicas empregadas para produção de inovações: a utilização do “*design*”, que é orientado pela empatia, curiosidade e racionalidade, numa abordagem mais pragmática e especulativa, e o desenvolvimento de inovações a partir de estatísticas e dados mensuráveis, que é fundamentado nos valores da precisão e da objetividade. McGann (2018) destaca que ambas as perspectivas são adotadas na formulação de políticas públicas e estão presentes nos laboratórios de inovação. Esse autor assinala o fato de não ser possível afirmar que a utilização de métodos colaborativos, como o *Design Thinking*, tenha produzido soluções efetivas para políticas públicas consideradas complexas (*Wicked problems*⁵).

McGann (2018) ressalta, por outro lado, a importância dos Laboratórios de Inovação do Serviço Público (LISP), que têm sido capazes de abarcar problemas que as estruturas convencionais de governo não conseguem resolver. Nessa mesma linha, Criado et al (2020) assinalam que é característica dos Laboratórios de Inovação se organizarem em unidades funcionais hierarquicamente menos rígidas, dirigidas por líderes que tentam imprimir modelo gerencial mais flexível.

Além das questões estruturais e gerenciais, os autores ressaltam o perfil colaborativo

⁵ O conceito de *Wicked problems* será apresentado em seção específica.



presente nos Laboratórios de Inovação, baseado na ideia de que soluções produzidas em conjunto tendem a ser mais duradouras e mais efetivas, pelo fato de que a junção de perspectivas de diferentes atores olhando para o mesmo problema, geralmente, traz solução com maior consistência que aquela produzida individualmente. De certa forma, esse é um princípio norteador do sistema de justiça, em que o colegiado revisa a decisão do juiz singular.

Nesse ponto, também se recorre a Sano (2020) para trazer luz ao que seja um Laboratório de Inovação. Esse autor apresenta as conceituações descritas no Quadro 2, a partir do que declaram importantes organismos internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID; a Agência de Inovação do Reino Unido para o Bem Social – Nesta; o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD; e o Fundo das Nações Unidas para a Infância – UNICEF.

Quadro 2: Definições de Laboratórios de Inovação em Governo

Definição	Organização
“Os laboratórios de inovação do governo são lugares dinâmicos que estimulam a criatividade para o design de soluções para políticas públicas. Esses laboratórios geralmente possuem equipes multissetoriais e abordam as questões de forma colaborativa.” (Acevedo, Dassen, 2016, p. 19)	BID
“Pode-se esperar que ocorra experimentação em um espaço seguro a uma distância da realidade cotidiana, com o objetivo de gerar ideias úteis que atendam às necessidades sociais e demonstrem sua eficácia.” (Mulgan, 2014, p. 2, itálicos no original)	Nesta
“Um laboratório é um espaço e um conjunto de protocolos para envolver jovens, tecnólogos, setor privado e sociedade civil na solução de problemas.” (Unicef, 2012, p. 13)	Unicef
“Os laboratórios de inovação do governo são espaços de parceria onde o governo e outras organizações experimentam novas formas de resolver problemas antigos.”	(PNUD, p. 6)

Fonte: Sano (2020)

O Brasil estabeleceu balizas sobre o que seja um Laboratório de Inovação e quais são as diretrizes para o seu funcionamento, por meio da Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Em seu artigo 4º, define:

“Art. 4. Para os fins desta Lei, considera-se:

(...)

VIII - laboratório de inovação: espaço aberto à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento de ideias, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos e a participação do cidadão para o exercício do controle sobre a administração pública”.



Sano (2020) também formula a sua própria definição de laboratório de inovação para o setor público, a qual passaremos a adotar como nossa principal referência conceitual para esse tema:

“Ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas” (Sano., 2020 p. 1).

É importante observar que, conforme assinala Cavalcante et al. (2017), há barreiras legais ou regulamentares, institucionais, financeiras, técnicas e de gestão a serem superadas por aqueles que pretendam produzir novos ou melhores serviços públicos. Tais bloqueios serão mais bem enfrentados e superados na medida em que se desenvolvam ambientes em que haja certa cultura de produção colaborativa de soluções que abarque alguma diversidade de especialistas, de representantes da sociedade civil (inovação aberta) e de profissionais da inovação, agrupados de forma não hierárquica, com investimento de tempo e recursos financeiros para a experimentação, onde se perceba certa tolerância gerencial a falhas/fracassos, e se admita um maior apetite a riscos e liberdade procedimental. Esse ambiente seria o de um Laboratório de Inovação.

2.2.4 Juiz-Gestor

O “foguet” da inovação precisa de alguém que acione a ignição e dê o *start*, para que se inicie o movimento em direção a um novo estágio de desenvolvimento da prestação de serviços públicos. No caso do Poder Judiciário, o comandante dessa aventura é o magistrado. Isso porque, na atualidade, o juiz brasileiro não é apenas o “operador do direito” que interpreta e aplica leis; mais do que isso, ele é a figura central da administração da Justiça.

Essa função de juiz-gestor teve grande impulso com a criação, em 2004, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que passou a ser o órgão de governança superior do Poder Judiciário. Esse Conselho é comandado pelo Ministro-Presidente do Supremo Tribunal Federal, sendo que onze de seus membros integram a estrutura do Sistema Judiciário (juízes e procuradores). Além dos magistrados e membros do ministério público, 2 são advogados e 2 são representantes da sociedade, conforme artigo 103 – B da Constituição Federal.

Essa inovação da estrutura orgânica da Justiça, trazida ao mundo jurídico no início dos anos 2000, colocou àqueles conselheiros/magistrados o desafio de serem mais do que julgadores, senão que, também, gestores das políticas públicas que o Poder Judiciário passaria a emanar, a partir de então, para cumprir a missão imposta pela Constituição a esse novo



órgão.

Pereira et al (2022) entendem que o surgimento da figura do juiz-gestor é anterior à criação do CNJ, pois estaria fundada nos conceitos da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) que é “um conjunto de práticas e ideias, que pretendiam criar um governo que funcionasse melhor e custasse menos” (Pereira et al., 2022, p. 126)

O fato é que, seja no CNJ, seja no dia a dia da unidade judicial, os magistrados estão atuando como gestores, o que produz alguma tensão laboral, na medida em que não é tarefa trivial conciliar a atividade judicante com a de administrador do sistema de justiça.

Guimarães et al (2017) comentam sobre essa situação de certa desarmonia das competências do juiz:

“Apesar da falta de habilidades para lidar com tarefas administrativas, os juízes precisam executar as atividades associadas ao papel gerencial. Alguns estudos mostram que certos juízes resistem a assumir a responsabilidade pelas atividades administrativas (CNJ, 2015; Gomes et al., 2016). Uma das principais razões para este comportamento é o tempo e a dedicação exigidos por tarefas não diretamente ligadas às atividades judiciais.” (Guimarães et al 2017, p 938).

Souza (2018) vai destacar como a literatura têm tratado o juiz numa espécie de “super-gestor”, devendo esse personagem da administração pública ser capaz de realizar muito mais do que simplesmente deslindar a infinidade de casos judiciais a ele submetidos, mas ter, também, habilidades e conhecimentos gerenciais, administrativos e psicológicos os mais variados:

“A literatura sobre as características do juiz- gestor tem sido quase unânime e unívoca no que concerne a esse novo modelo de magistrado, a saber: a) pensamentos sistêmicos; b) percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências; c) cultura de inovação, mediante promoção de um ambiente favorável à criatividade; d) liderança e constância de propósitos, mediante atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas; e) visão de futuro, por meio da compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo; f) valorização das pessoas; g) desenvolvimento de parcerias; h) responsabilidade social etc.” (Souza, 2018, p. 4)

Considerando a inequívoca importância do juiz como agente da mudança judicial, é preciso posicioná-lo nesse cenário e saber como está inserido nesse contexto da inovação, em que se busca encaminhar soluções para o complexo problema de equilibrar demanda judicial e produção judicante.

2.2.5 Problemas Complexos (*wicked problems*) em Políticas Públicas

Conforme já mencionado, o sistema de justiça brasileiro é congestionado e lento,



contando com mais de 80 milhões de casos pendentes de solução e com um tempo médio de julgamento variando entre 4 e 9 anos.

As causas para esse abarrotamento do judiciário brasileiro são complexas e têm origens difusas, na sociedade, no sistema produtivo, no governo e na própria gestão do sistema de justiça.

É desse cenário embaralhado, no qual se realiza a produção judicial, que se pode deduzir que aqueles que buscam meios para melhorá-lo, para que se cumpra o ideal de justiça, num tempo adequado, a custos razoáveis e com a qualidade necessária, estão a enfrentar o que a literatura convencionou chamar de um problema complexo/perverso.

O conceito de *wicked problem*, ou "problema perverso", foi apresentado inicialmente por Horst Rittel e Melvin Webber em 1973. Eles são considerados complexos por serem multifacetados e intratáveis, não aceitando soluções simples ou definitivas. Os problemas perversos envolvem uma alta interdependência de fatores sociais, políticos e econômicos, tornando a definição do problema e das possíveis soluções um desafio permanente. Rittel e Webber argumentaram que esses problemas não podem ser resolvidos de forma linear e que cada tentativa de solução pode revelar ou criar aspectos do problema original.

Uma característica marcante dos problemas perversos é a impossibilidade de uma formulação definitiva. Isso significa que compreender o problema depende da perspectiva do observador, e diferentes partes envolvidas no problema podem ter visões muito divergentes sobre a causa e as possíveis soluções. Ademais, não é factível estabelecer critérios objetivos para determinar quando uma solução foi alcançada, já que cada intervenção pode ocasionar consequências diversas. O próprio processo de tentativa e erro é intrínseco à abordagem desses problemas, mas sem garantia de uma resolução final (Head, 2008; Termeer et al., 2019).

Outra característica importante é a unicidade de cada *wicked problem*, sendo impraticável aplicar solução padrão ou a transferência de abordagens que funcionaram em outros casos. Além disso, as soluções são geralmente avaliadas por quão boas ou ruins são, ao invés de serem simplesmente verdadeiras ou falsas. Isto cria um cenário em que decisões políticas e intervenções públicas são constantemente debatidas e revisadas (Alford & Head, 2017).

No campo da ciência política, autores como Bryan Norton e Robert Horn expandiram



a discussão sobre problemas perversos, especialmente no contexto de questões ambientais e de sustentabilidade. Norton argumentou que a tomada de decisões para problemas ambientais requer uma abordagem adaptativa e deliberativa, que considere a variabilidade e a incerteza intrínseca desses problemas (Norton, 2005). Horn, por sua vez, destacou a importância da comunicação e da clareza na tentativa de abordar problemas perversos, sugerindo que a complexidade pode ser gerida através de uma melhor compreensão e articulação dos diferentes aspectos do problema (Horn & Weber, 2007).

Lidar com problemas perversos em políticas públicas exige a integração de múltiplas disciplinas e a colaboração entre diversos setores da sociedade. Isso inclui a participação de acadêmicos, formuladores de políticas, terceiro setor, e o público em geral em um processo de governança colaborativa ou de polirracionalidade. Ao invés de procurar soluções definitivas, a ênfase é colocada na busca de melhorias contínuas e adaptações interativas que possam mitigar os efeitos dos problemas perversos ao longo do tempo. A resiliência e a capacidade de adaptação são, portanto, cruciais para enfrentar esses desafios complexos e dinâmicos (Termeer et al., 2019).

Nancy Roberts ampliou a compreensão desse conceito ao enfatizar a necessidade de estratégias colaborativas e participativas para abordar tais questões. Em sua análise, Roberts argumenta que a resolução de problemas perversos requer uma abordagem que vá além das tradicionais hierarquias de poder e das soluções tecnocráticas. Ela destaca a importância da governança participativa, onde os diversos *stakeholders* são engajados de maneira ativa e contínua no processo de tomada de decisão. Roberts sugere que apenas através da inclusão de múltiplas perspectivas e da construção de consensos dinâmicos é possível navegar na complexidade inerente dos problemas perversos. Este enfoque não só facilita uma maior legitimidade das políticas implementadas, mas também promove soluções mais robustas e adaptativas frente à natureza mutável desses problemas (Roberts, 2000; Conklin, 2006). O que torna ainda mais complexo o encaminhamento de soluções para equilibrar a demanda judicial e a produção judicante é o fato de que, no caso aqui estudado, o agente solucionador (o juiz), em regra, atua isoladamente e no efeito, quase nunca na causa do problema, tendo que se limitar a resolver a questão objeto do pedido judicial. A atuação sistêmica e transversal, mencionada pelos estudiosos dos *wicked problems*, fica reservada aos tribunais superiores e aos órgãos de governança da Justiça, que ainda assim ficam circunscritos à sua jurisdição, sob o risco de, ao não fazê-lo, serem acusados de praticar certo ativismo judicial indesejado.



Nesse aspecto, Reinach (2013) afirma que tratar de problemas perversos, que possuem diversas dimensões e não apresentam soluções claras, exige das estruturas administrativas certa inteligência e maleabilidade. Os governos precisam se organizar por temas de forma que seja possível dividir responsabilidades e autoridades. No entanto, para esses problemas que não podem ser circunscritos dentro de uma determinada área, a gestão pública precisa se estruturar de forma mais flexível para criar espaços de diálogo e construção conjunta. Esses espaços, ao que essa pesquisa indica, podem estar se desenvolvendo dentro dos Laboratórios de Inovação.

2.3 Métodos e Técnicas

O Objetivo geral da pesquisa é descrever o funcionamento dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário e verificar se há fatores que impulsionam inovações com resultados efetivamente avaliados.

Os objetivos específicos são:

- descrever como estão organizados os Judiciário – LIJs, em termos de força de trabalho, orçamento, metodologias aplicadas etc.;
- conhecer como se dá a atuação do juiz nos laboratórios de inovação;
- identificar os resultados alcançados;
- elaborar proposta para aperfeiçoar o funcionamento dos Laboratórios do Poder Judiciário.

A pesquisa obedeceu a roteiro de 3 etapas:

- a) revisão bibliográfica, que embasasse análise e conclusões do estudo;
- b) levantamento de dados, com vistas a apresentar diagnóstico/descrição sobre o funcionamento dos Laboratórios de Inovação do Judiciário; e
- c) realização de teste estatístico de regressão logística para buscar verificar a hipótese de pesquisa de que há fatores organizacionais que impulsionam inovações com resultados efetivamente avaliados.



2.3.1. Revisão Bibliográfica

A primeira etapa do estudo foi a identificação dos temas que seriam destacados e serviriam de norteadores para a elaboração do levantamento de dados, com vistas ao diagnóstico pretendido. Com esse propósito, selecionou-se bibliografias nacionais e estrangeiras, recentes, que discutissem inovação e laboratórios de inovação, com ênfase em relatos sobre a aplicação desses conceitos na administração pública. Associado aos temas principais, decidiu-se fazer breve incursão em textos atuais que abordassem o conceito de “Juiz-Gestor”, isso para que se verificasse qual a atuação do magistrado nesse novo cenário, visto que o juiz é o principal administrador do sistema de justiça. Inclui-se, por fim, o tema - *wicked problems* - por considerar que, conciliar demanda judicial e produção judicante, a um custo e tempo adequados, é problema complexo, alvo principal das ações inovadoras produzidas no contexto do Poder Judiciário. Outras questões acessórias acompanharam a bibliografia, como discussões sobre governança pública, políticas públicas, inteligência coletiva, normas e leis brasileiras que se relacionam com o tema da pesquisa.

Com base na bibliografia de referência, partiu-se para a elaboração de questionário que pudesse gerar como resultado diagnóstico de funcionamento dessa nova estrutura voltada à inovação, os Laboratórios, e resultados mensurados.

2.3.2 Elaboração e Aplicação do Instrumento de Pesquisa – Perfil dos Respondentes, Diagnóstico do LIJs e Tipologia da Inovação

Previamente ao levantamento das informações, nos meses de outubro a novembro de 2023, foram elaboradas e validadas questões com representantes, especialistas das áreas foco da pesquisa, resultando em 50 itens. A coleta de dados se deu no período de março a maio de 2024.

O estudo procurou alcançar 3 públicos específicos, a saber: pessoas que atuam na área de gestão da estratégica corporativa e governança; nas Escolas Judiciais e nos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário. Para cada público, definiu-se um conjunto de questões.

Para obter maior amplitude de participação, foram enviadas, durante os meses de março a abril, de forma reiterada, mensagens em grupos específicos de *WhatsApp* e para caixas de *e-mail* oficiais das respectivas unidades. Quando necessário, foram realizadas abordagens pessoais, por telefone. A pesquisa foi dirigida a todos os segmentos de justiça (Estadual, Federal, Trabalhista, Eleitoral, Militar), tribunais superiores e para os órgãos de



governança do Judiciário (Conselho Nacional de Justiça, Conselho Superior da Justiça do Trabalho e Conselho da Justiça Federal).

A coleta de dados abarcou os seguintes conteúdos:

1 – Perfil do respondente, com dados sobre o número de participantes, órgãos e unidade a qual estão vinculados, natureza da atividade que realiza (gestor/executor), cargo que ocupa (servidor ou magistrado), Estado da Federação e segmento de Justiça (Federal, Estadual, Eleitoral, Trabalhista, Militar e Tribunais Superiores e Conselhos)

2 – Diagnóstico sobre o funcionamento dos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário e tipologia, destacando as seguintes informações:

- a) Número de LIJs, detalhado por tribunal e natureza de funcionamento (física, virtual ou mista);
- b) Força de trabalho disponível para Inovação (laboratoristas permanentes, colaboradores esporádicos e consultores/especialistas);
- c) Tempo de treinamento dos laboratoristas;
- d) Formação dos laboratoristas;
- e) Metodologias aplicadas nos LIJs, considerando uma lista de alternativas, previamente definidas;
- f) Estratégias de capacitação para os laboratoristas (período em que se oferece alternativas de formação aos laboratoristas);
- g) Opinião dos respondentes sobre as vantagens de se manter um LIJ, a partir de uma lista de opções, antecipadamente estabelecida;
- h) Orçamento destinado e executado, anualmente, para inovação (2020 a 2023);
- i) Opinião dos respondentes sobre a conveniência de formar magistrados no tema da inovação;
- j) Opinião dos respondentes sobre quais temas devem ser objeto da formação do magistrado (Inovação no Poder Judiciário; Facilitador dos LIJs; Inteligência Artificial; Teoria da Inovação; Política Pública; Análise de Dados; Gestão de Dados; Noções de Tecnologia da Informação);
- k) Qual a função exercida pelos magistrados no laboratório de inovação (Gestor; Patrocinador Político; Laboratorista; Facilitador; Outros).

A partir dos dados coletados e do diagnóstico realizado, foi possível escolher modelo estatístico que pudesse verificar a hipótese da pesquisa, qual seja, a de que há elementos organizacionais e estruturais que impulsionam a inovação com resultados efetivos e avaliados. Partindo dessa premissa, iniciou-se o teste estatístico, a seguir apresentado.

2.3.3 Hipótese – Fatores Organizacionais que impulsionam inovações com resultados efetivos

A última etapa da pesquisa foi a validação da hipótese de que há relação preditiva entre fatores de impulso à inovação e inovações com resultados mensuráveis. Frise-se que as



variáveis escolhidas foram extraídas da literatura de referência, especialmente dos registros técnicos de peritos, que constaram no relatório da Comissão Europeia (2013).

A verificação, na prática, dos fatores de impulso à inovação Judiciária foi realizada a partir da análise das respostas às perguntas do questionário da pesquisa, conforme abaixo especificado:

a) Laboratórios de inovação

Há laboratórios de Inovação em funcionamento em sua organização?

Escala: Sim / Não

b) Apoio da Alta Administração

Pergunta: considerando os últimos 4 anos, qual é o grau de importância que a Alta Administração da sua organização tem dado para que se desenvolva a cultura de inovação no seu espaço laboral: reconhecendo pessoas e ideias inovadoras, premiando projetos inovadores, fomentando eventos sobre inovação, valorizando o papel do laboratório de inovação na estrutura do tribunal, prestigiando, com sua presença, eventos relacionados ao tema da inovação, expedindo normas sobre o processo de inovação da Organização etc.?

Escala: *Likert* - 1 - Não sei; 2 - Nenhuma Importância; 3 - alguma Importância; 4 - Muita Importância; 5 - Considera essencial para a melhoria do desempenho da organização.

c) Definição quanto à formação dos laboratoristas

Pergunta: A sua organização definiu formação específica para atuar no laboratório de inovação?

Escala: Sim / Não

d) Definição de prêmio/incentivo para inovação

Pergunta: Sua organização adota algum tipo de incentivo/premiação para impulsionar a inovação?

Escala: Sim/Não

e) Definição de magistrados atuando exclusivamente nos LIJs;

Pergunta: O magistrado designado para atuar junto aos laboratórios de inovação acumula as atividades do laboratório com a função judicante?

Escala: Sim/Não

f) Disponibilidade/Execução orçamentária

Pergunta: A sua unidade realiza despesas financeiras para produzir inovações? Tais como: treinamento: aquisição de "softwares", despesas com contratação de especialistas, serviços de TI, outros serviços ou produtos.

Escala: Sim/Não

g) Métodos de estímulo à cocriação (*Design Thinking*)



Pergunta: Quais são as técnicas/métodos utilizados/realizados por sua Organização para desenvolver Inovações?

Escala: Sim/Não para a opção *Design Thinking*

h) Comunicação efetiva da Inovação

Pergunta: Na sua opinião, sua organização implementa mecanismos de comunicação efetivos, aos usuários internos e externos, para divulgação de iniciativas inovadoras?

Escala: Sim/Não

i) Estratégia de Capacitação aos Laboratoristas⁶.

Pergunta: A sua organização oferece ações formativas para a equipe de laboratoristas?

Escala: Sim/Não para a opção ao menos uma vez por ano

j) Participação do cidadão na construção de Inovações

Pergunta: Na sua opinião, na atualidade, com que frequência determinado grupo de pessoas e/ou autoridade propõe INOVAÇÕES que são desenvolvidas por sua organização?

Escala: 1 - não sei informar; 2 - nunca ocorre; 3 - às vezes ocorre 4 - ocorre frequentemente; e 5 - ocorre sempre

k) Equipe de Laboratoristas e Especialistas/Consultores

Pergunta: Atualmente, quantos são os laboratoristas, integrantes da equipe permanente, que estão dedicados exclusivamente ao laboratório de inovação?

Pergunta: Atualmente, há equipe de consultores/terceiros, especialistas, universidades e/ou outros atores fomentadores de conhecimento colaborando com a equipe do laboratório de inovação, mesmo que em projetos ad hoc? Informe o quantitativo de consultores/terceiros atualmente em atividade no Laboratório de Inovação.

Escala: Valor numérico informado

l) Resultados mensurados

Entre as 5 inovações listadas acima, marque a(s) que houve mensuração/apuração de resultados quantitativos

Escala: Selecciona alternativas (inovação1; inovação 2; inovação 3; inovação 4 e inovação 5)

Após a coleta e organização dos dados, aplicou-se o teste de regressão logística. Esse tipo de método é utilizado quando se busca verificar a existência de relações preditivas, tendo como dependente uma variável dicotômica categórica (sim/não). A aplicação do modelo

⁶ Após vários experimentos para combinar variáveis, decidiu-se retirar o fator - “Estratégia de Capacitação dos Laboratoristas”, uma vez que estava “sujando” o modelo, indicando, com baixa significância, que a presença dessa variável reduzia o número de inovações avaliadas.



estatístico pretendeu constatar se, ao estarem presentes, os elementos de impulso à inovação geram resultados mensuráveis⁷, tais como:

- a) Aumento da produtividade
- b) Redução do tempo para realizar a tarefa
- c) Redução de custos
- d) Aumento da satisfação do usuário
- e) Redução da força de trabalho
- f) Aumento da satisfação laboral
- g) Aumento do número de acesso às informações

A equação geral da regressão logística é dada por:

$$\text{logit}(p) = \ln \left(\frac{p}{1-p} \right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

Onde:

- a) p : é a probabilidade de o evento de interesse ocorrer;
- b) β_0 : é o intercepto (constante) e
- c) β_1 são os coeficientes das variáveis independentes.

Durante a aplicação do modelo de regressão logística, foram realizados testes de pressupostos, como a análise de correlação entre as variáveis e a avaliação da adequação da amostra, de modo a considerar unicamente os que responderam a todas as questões, selecionando-se apenas um representante por órgão. O modelo foi ajustado e sua qualidade foi verificada por meio do teste de Hosmer-Lemeshow.

Os resultados do modelo de regressão logística permitiram identificar se havia fatores impulsionadores mais fortemente associados à obtenção de resultados efetivos pelos LIJs, bem como estimar a amplitude dessas associações em termos de razão de chances (*odds ratio*), que serão apresentados em seção específica.

2.3.4 Condições gerais da metodologia

Os resultados da pesquisa foram apresentados de forma agregada, preservando o anonimato dos participantes. Foram adotadas medidas de segurança para a proteção dos dados

⁷ As métricas adotadas nesse estudo foram desenvolvidos a partir dos indicadores estabelecidos no Indicadores de Desempenho definidos pelo Conselho Nacional de Justiça, acessível em : <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/glossario-dos-indicadores-de-desempenho23-03-01.pdf>

coletados, em conformidade com as boas práticas de pesquisa.

Apesar dessas restrições, a metodologia empregada permitiu a obtenção de um panorama abrangente e consistente sobre a inovação no Poder Judiciário brasileiro, oferecendo subsídios valiosos para a compreensão dos fatores que impulsionam a implementação de práticas inovadoras e para a proposição de estratégias de fortalecimento dos LIJs.

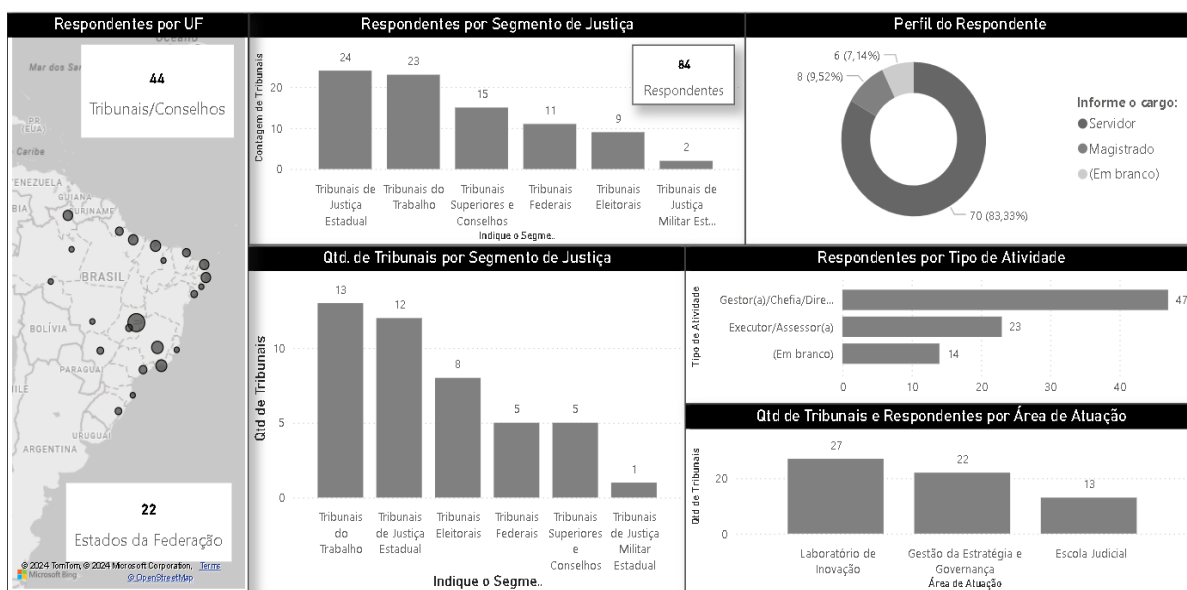
2.4. Resultados e Discussão

Nessa Seção serão apresentados todos os itens pesquisados durante a fase de coleta de dados, cotejando o extenso conjunto de dados levantados com a literatura de referência, para descrever como estão estruturados os LIJs, quais resultados estão produzindo e se há elementos que impulsionam inovações com resultados efetivamente avaliados.

2.4.1 Perfil do Estudo

O estudo, de caráter quantitativo, abarcou 22 estados da Federação, 44 órgãos do Poder Judiciário, alcançando os 5 segmentos de Justiça (Estadual, Federal, Trabalhista, Eleitoral e Militar), além dos tribunais superiores e os Conselhos Nacional de Justiça, Federal e do Trabalho. Participaram 84 pessoas entre técnicos, gestores e magistrados, conforme detalhado a seguir na figura 2.

Figura 2: Perfil do respondente



Fonte: Dados da Pesquisa

As 44 organizações do Judiciário declararam haver 62 laboratórios em



funcionamento. Esse quantitativo representa cerca de 55% dos laboratórios existentes na justiça brasileira (havia, em abril de 2024, 112 laboratórios instalados, conforme consta na plataforma do RenovaJud, acessível em: <https://renovajud.cnj.jus.br/laboratorios-publico>).

A amostragem, além de contar com a contribuição de 100% dos segmentos de Justiça, cobre todas as regiões geográficas do Brasil. Registre-se que a maioria dos respondentes é gestor, sendo que 10% (8 juízes) dos participantes são magistrados.

A maior contribuição veio dos gestores/servidores dos Tribunais de Justiça Estaduais, dos Laboratórios de Inovação. Por outro lado, o maior número de órgãos participantes é da Justiça do Trabalho.

2.4.2 Diagnóstico dos LIJs

Criado et al. (2020) comentam que para implementar o processo da inovação é essencial garantir a qualificação do pessoal e buscar apoio externo de especialistas. Além disso, é necessário criar incentivos, como prêmios e recompensas e desenvolver mecanismos para avaliar os resultados alcançados. Todos esses elementos associados a um ambiente dedicado à produção de novos produtos, como os chamados Laboratórios de Inovação, criam as condições, sem as quais, esse processo se torna penoso.

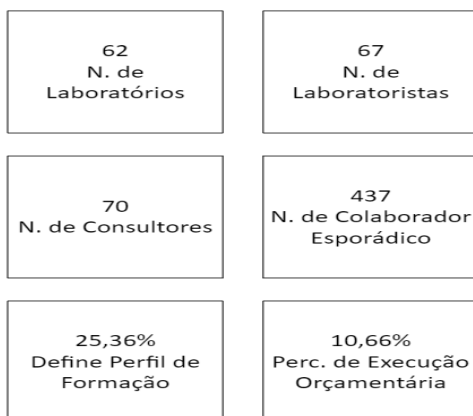
Sano (2020) ensina que o laboratório de inovação é um ambiente de construção colaborativa, onde se procura estimular a criatividade, a experimentação para a consecução de novos produtos que são desenvolvidos a partir de métodos ativos e da cocriação. Esse autor ainda assinala a importância da participação da sociedade (inovação aberta) na criação de soluções inovadoras para o serviço público.

Por outro lado, como ressaltam os estudos de McGann (2018), apesar de ser importante mecanismo de disseminação da inovação, os Laboratórios são, em regra, estruturas experimentais, com reduzido quadro de pessoal e baixa estabilidade organizacional e vulneráveis à perda de patrocínio político.

A seguir, veremos o panorama de funcionamento dos - LIJs aqui estudados, para entender qual o grau de aderência dessas estruturas aos pressupostos teóricos mencionados.



Figura 3: Perfil dos laboratórios de inovação pesquisados



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme apresenta a Tabela 1, o levantamento evidencia que os LIJs têm, na maioria dos casos, estrutura de pessoal permanente diminuto (1 pessoa, em média, por laboratório). Tal circunstância denota certa fragilidade organizacional, uma vez que, nessas condições, único servidor, designado para essas tarefas, ausente por qualquer motivo (por exemplo: licença para tratamento de saúde, afastamentos para estudo, vacância do cargo, movimentação funcional etc.), fará interromper o trabalho do LIJ, comprometendo seu funcionamento. McGann (2018), a partir do estudo diversos países, vai ressaltar o fato de que os laboratórios são estruturas frágeis, experimentais, o que também se percebe em relação à realidade do Poder Judiciário brasileiro.

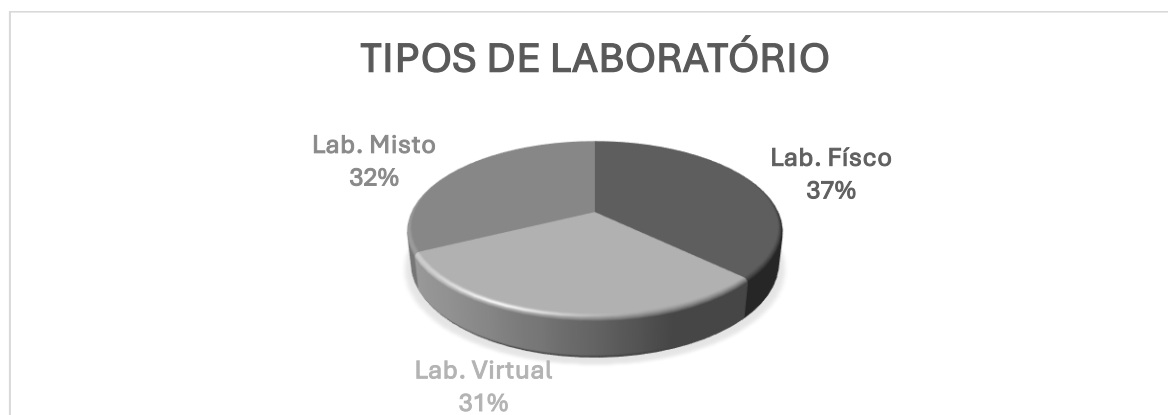
**Tabela 1: Força de Trabalho - LIJs**

Órgãos	N. de Laboratórios	Laboratoristas Por Laboratório	Consultores Por Laboratório	Colaboradores Laboratório
TJPE	1	3,0	10,0	160,0
TRT7	1	11,0	0,0	0,0
TJCE	1	3,0	6,0	2,0
TRF2	2	1,5	5,0	2,5
TJGO	1	5,0	0,0	15,0
TJMG	1	4,0	0,0	10,0
TJPI	1	4,0	0,0	3,0
TRT15	1	2,0	2,0	18,0
CNJ	1	1,0	2,0	5,0
TRF5	14	0,8	2,1	2,6
TJRR	2	1,5	1,0	6,0
TJSC	2	1,0	1,0	15,0
TRT3	1	2,0	0,0	4,0
STM	1	1,0	0,0	4,0
TJAL	1	1,0	0,0	6,0
TJAP	1	1,0	0,0	2,0
TRE-MA	1	1,0	0,0	2,0
TRE-SE	1	1,0	0,0	6,0
TRT23	2	1,0	0,0	1,5
TRT8	3	0,3	0,7	3,3
TRF4	1	0,5	0,0	4,0
TRF1	10	0,3	0,1	3,5
TJPA	6	0,2	0,0	3,3
TRE-PA	2	0,0	0,0	11,0
TRE-RN	1	0,0	0,0	6,0
TRT21	2	0,0	0,0	2,5
TRT24	1	0,0	0,0	6,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Além da precária estrutura de pessoal, é fator relevante o reduzido grau de execução orçamentária (10,66%) dos LIJs, indicando que é baixa a capacidade de gerir investimento em inovação no contexto do Poder Judiciário, o que diminui significativamente o potencial de resultados.

Gráfico 1: Tipos de Laboratório de Inovação



Fonte: Dados da Pesquisa

Isso porque, em todos os 44 tribunais pesquisados há ao menos um LIJ (Tabela 2) instalado fisicamente. Na era do trabalho remoto, a preferência, pela maioria das organizações, em manter estruturas físicas, pode querer indicar que as relações presenciais são preferíveis às virtuais, quando se trata de produzir novidades para o mundo do trabalho judicial.

Tabela 2: Tipos de Laboratórios por Tribunal

Órgão	Total	Lab. Físico	Lab. Virtual	Lab. Misto
TRF5	14	7	0	7
TRF1	10	0	9	1
TJPA	6	3	0	3
TRT8	3	1	1	1
TJRR	2	1	0	1
TJSC	2	1	0	1
TRE-PA	2	1	0	1
TRF2	2	1	0	1
TRT21	2	1	0	1
TRT23	2	0	1	1
CNJ	1	0	1	0
STM	1	0	1	0
TJAL	1	0	1	0
TJAP	1	1	0	0
TJCE	1	0	1	0
TJGO	1	0	0	1
TJMG	1	1	0	0
TJPE	1	1	0	0
TJPI	1	1	0	0
TRE-MA	1	0	1	0
TRE-RN	1	1	0	0
TRE-SE	1	0	1	0
TRF4	1	0	1	0



TRT15	1	0	0	1
TRT24	1	1	0	0
TRT3	1	0	1	0
TRT7	1	1	0	0
Total	62	23	19	20

Fonte: Dados da Pesquisa

Pelo Tabela 2, é possível perceber, também, que há organizações que disseminaram laboratórios em sua estrutura orgânica, mantendo várias unidades promotoras da inovação. Entretanto, a maioria instalou apenas 1 LIJ físico e/ou 1 virtual. Importante registrar que, diferente da Justiça Estadual (27 tribunais), Eleitoral (27 tribunais) e do Trabalho (24 tribunais) que têm maior capilaridade, a Federal conta com apenas 6 Regionais, localizados em Brasília (TRF1), Rio de Janeiro (TRF2), São Paulo (TRF3), Rio Grande do Sul (TRF4), Pernambuco (TRF5) e Minas Gerais (TRF6). Logo, para alcançar toda a jurisdição federal é natural haver maior número de laboratórios, como é o caso do TRF1 e TRF5.

Outro fator avaliado, relativamente ao funcionamento dos LIJs, foi o grau de qualificação dos profissionais que atuam nesse ambiente laboral. A pesquisa mostrou que para cerca de 55% dos respondentes (Tabela 3) ou não é necessário treinamento, ou um mês de capacitação é suficiente para iniciar as atividades típicas da gestão da inovação, sendo que a formação da maioria (60,71%) é a de bacharel em direito (gráfico 2), seguida do pessoal de tecnologia da informação (50%)⁸. Nessas condições, pode-se inferir que as equipes dos LIJs iniciaram suas atividades sem uma noção mais consistente do que seja inovação.

Tabela 3: Tempo de Treinamento dos Laboratórios

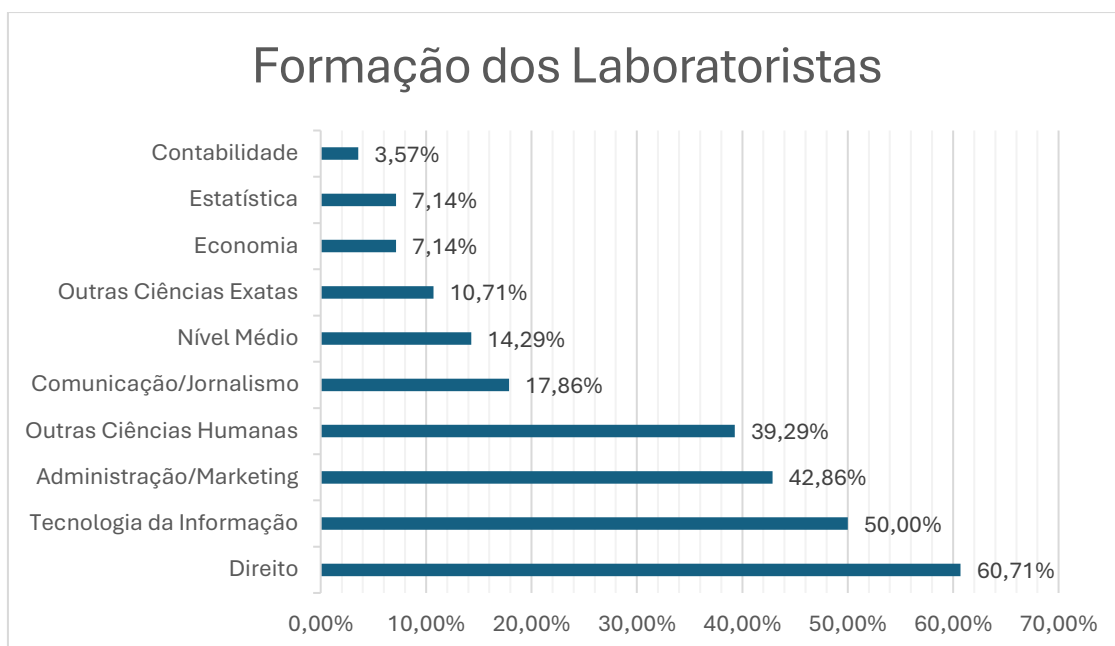
Tempo de Treinamento	Respondentes	% Respondentes
Atuação imediata, não é necessário treinamento	11	32,35%
1 mês	8	23,52%
Entre 2 e 3 meses	7	20,58%
Entre 4 e 8 meses	4	11,76%
Mais de 8 meses	3	8,82%
Atuação imediata, uma vez que é realizado processo seletivo prévio	1	2,84%
Total de Respondentes	34	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

⁸ Nessa questão os respondentes podiam informar mais de uma formação por profissional que atua nos laboratórios de inovação.

Por outro lado, o razoável quantitativo de profissionais da área de tecnologia da informação trabalhando nos LIJs (gráfico 2) sugere a existência da prática disseminada da automação. Essa afirmação é corroborada pelo fato de que 20% das inovações têm aplicação de sistemas informatizados, sendo que 11,18% utilizam robôs ou algoritmos de inteligência artificial. Registre-se que, segundo o Relatório Justiça em Números 2024, o gasto com informática no Judiciário em 2023 foi de R\$ 3,6 bilhões, ou seja, 27% das despesas discricionárias.

Gráfico 2: Formação dos Laboratoristas

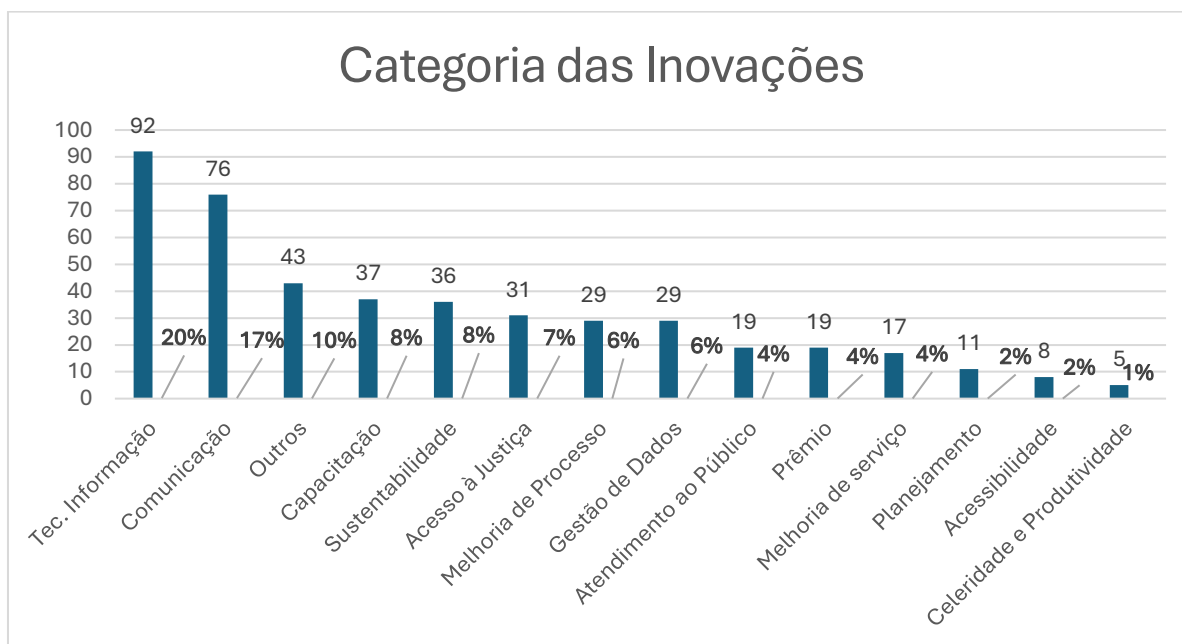


Fonte: Dados da Pesquisa

Contribui para que se possa afirmar que o Judiciário aplica tecnologias atualizadas para geração de novos produtos e serviços o fato de que dispõe, desde 2020, de plataforma colaborativa para desenvolvimento de soluções que utilizem Inteligência Artificial, denominada SINAPSES⁹.

⁹ Em agosto de 2020, foi aprovada a Resolução CNJ n. 332/2020 que criou o Sinapses como plataforma nacional de armazenamento, treinamento supervisionado, controle de versionamento, distribuição e auditoria dos modelos de Inteligência Artificial, além de estabelecer os parâmetros de sua implementação e funcionamento.

Gráfico 3: Inovações por Categoria



Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda sobre a formação dos agentes que trabalham nos LIJs, verificou-se que apenas 25,36% (Figura 3) dos respondentes declararam existir definição quanto à formação específica para atuar como laboratorista. Esse cenário reforça a ideia de que há uma superficial qualificação técnica dos profissionais da área de inovação, o que pode dificultar o desempenho dessas equipes. Ferrarezi (2023) ressalta que os laboratórios normalmente têm equipe pequena e diversificada, mas com expertise em várias áreas e capacidade de colaborar em diversas frentes. Segundo essa autora, dependendo do propósito do laboratório, reúnem-se profissionais com experiência em *design*, facilitação, pesquisa, planejamento de projetos, metodologias participativas, métodos experimentais, métodos ágeis, gestão de projetos, entre outros. Ferrarezi ressalta, entretanto, que competências em facilitação de grupos, preferencialmente com conhecimento nas metodologias adequadas aos tipos de projetos e aos objetivos do laboratório é requisito indispensável para garantir seu bom funcionamento.

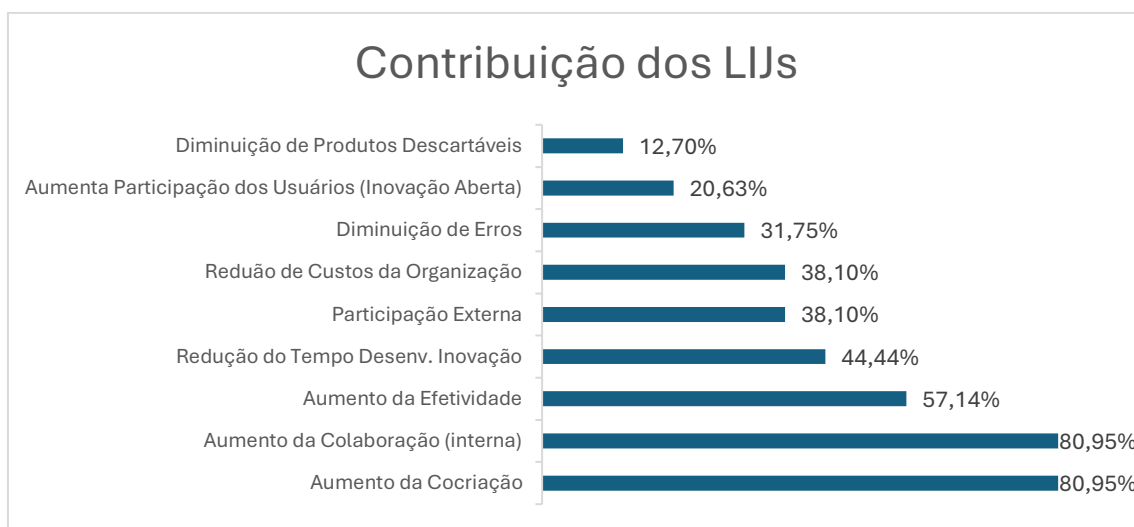
O contraponto à precária estrutura de pessoal dos LIJs, seja em termos de quantidade ou qualidade, é que parte dos órgãos conta com algum consultor/especialista em inovação (Tabela 1), como já dito, a maioria da equipe permanente é bacharel em direito, portanto, *expert* do negócio do Judiciário.

Também colabora positivamente para a melhoria da performance da equipe de laboratoristas o fato de que 62% dos respondentes consideram que é oferecido, anualmente, alguma atividade formativa, além de haver um bom contingente de servidores de outras

unidades atuando colaborativamente nos LIJs (cerca de 7 pessoas por lab, em média).

Conforme apresenta no gráfico 4, parcela importante dos pesquisados (80,95%) considera que os LIJs contribuem fortemente para o aumento da cocriação e do trabalho colaborativo, o que acontece a partir da cooperação entre as equipes das diversas áreas dos tribunais e de especialistas parceiros que atuam na construção de soluções inovadoras para os problemas organizacionais que se busca resolver.

Gráfico 4: O que os LIJs Promovem



Fonte: Dados da Pesquisa

Tal resultado é aderente a outro achado da pesquisa, que indica haver uso disseminado (88,89%) da metodologia de *Design Thinking* (Tabela 4) como a principal ferramenta metodológica aplicada ao desenvolvimento de inovações. Registre-se, o *Design* é uma técnica que faz transbordar a inteligência coletiva. Noveck (2021, p. 61) define inteligência coletiva como “ideias, percepções e opiniões coletadas de pessoas, de preferência trabalhando juntas”. Como bem apresentado por essa autora, a formação de uma certa inteligência coletiva tem que respeitar a representatividade e diversidade que promovam alguma legitimidade daqueles que estão a construir soluções coletivamente. Entretanto, como ressalta a autora, às vezes é importante garantir a participação de especialistas nesse coletivo, o que exige certo direcionamento na formação das equipes de *design*.

**Tabela 4: Metodologias Aplicadas nos LIJs**

Metodologia	% Utilização	Sim	Não
Design Thinking	88,89%	56	7
Brainstorming	82,54%	52	11
Mapeamento de Processos	69,84%	44	19
Análise de Dados	52,38%	33	30
Métodos Ágeis	52,38%	33	30
Gamificação	28,57%	18	45
Outros	26,98%	17	46
Storytelling	26,98%	17	46
Relatório de Auditoria	23,81%	15	48
Consulta Pública	20,63%	13	50
Design Etnográfico	12,70%	8	55
Diagrama de Causa e Efeito	12,70%	8	55
Maratona Hackathon	9,52%	6	57
Crowdsourcing	3,17%	2	61

Fonte: Dados da Pesquisa

Pelo estudo, constata-se que não é muito desenvolvida a prática de análises de dados em laboratórios de inovação (52,38%), o que pode reduzir a qualidade do processo de tomada de decisão sobre quais problemas são prioritários e, portanto, quais devem ser, de pronto, alvo do processo de inovação. Essa circunstância pode estar sendo reforçada pelo fato de que para apenas 7% dos respondentes (gráfico 2) há estatísticos de formação atuando nos LIJs.

McGann (2018), após estudar 20 laboratórios de diversos países da Europa, conclui que o *design thinking* tem o potencial de transformar profundamente a maneira como as políticas públicas são elaboradas, uma vez que se baseia em uma abordagem mais pós-positivista. Isso implica deixar de lado o tradicional rigor científico e a independência, para adotar maior diversidade de valores. Esse autor assevera que os laboratórios, ao aplicarem o *design* como metodologia para inovação acabam por reunir diferentes tipos de conhecimento e transformá-los em formas utilizáveis para a formulação de políticas. No entanto, afirma que é necessário mais estudo e reflexão crítica para avaliar se metodologias "rápidas e sujas" (*design*) são capazes de gerar soluções práticas para problemas complexos que exigem abordagens interconectadas.

Nesse ponto, vale registrar que o Judiciário tem avançado no tema da gestão de dados. Desde 2003, por meio do relatório Justiça em Números, divulga a movimentação processual e informações sobre a gestão dos Tribunais. Recentemente, lançou versões



eletrônicas desse documento e disponibilizou plataforma para integrar as bases de dados da justiça, o DataJud¹⁰.

Ainda sobre os meios e condições disponíveis nos LIJs, é de se notar que, além da baixa execução orçamentária, como já comentado, também é pequeno o número de tribunais que informou ter disponibilidade de recursos financeiros em seus Laboratórios. Conforme Tabela 5, dos 44 órgãos que responderam à pesquisa, apenas 9 executaram orçamento. De 2020 a 2023, investiu-se nesses 9 tribunais R\$ 3,7 milhões, dos quais R\$ 1,6 milhões (43%) foram executados pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região – TRF5.

O fato de apenas 9 tribunais declararem ter recebido recursos orçamentários para a produção de novos serviços ou produtos é indício de que ainda há, por parte dos gestores públicos do Judiciário, baixíssimo apetite a riscos financeiros.

Tabela 5: *Orçamento Executado nos LIJs*

Sigla	Executado 2020	Executado 2021	Executado 2022	Executado 2023
TRF5	R\$ 500.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 350.000,00	R\$ 250.000,00
TJPE	R\$ 70.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 350.000,00	R\$ 400.000,00
STJ	R\$ 8.700,00	R\$ 20.630,00	R\$ 643.566,00	R\$ 34.000,00
TJCE	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 60.000,00
TJMMG	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 6.000,00
TRE-AP	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10.000,00	R\$ 0,00
TRT21	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20.000,00	R\$ 30.000,00
TRT8	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20.000,00	R\$ 30.000,00
TJSC				R\$ 300.000,00

Fonte: Dados da Pesquisa

No capítulo 7, do livro *Inovação no Setor Público, Teoria, Tendências e Casos no Brasil* (Cavalcante - 2017), as autoras Soraya Monteiro Brandão e Maria de Fátima Bruno Faria falam sobre barreiras à inovação no segmento estatal, frisando que há grande aversão a riscos no setor público, geradas, principalmente, pelo fato de que a mídia e os agentes políticos de oposição estão sempre a ressaltar as falhas das políticas de governo, como forma de criticá-lo, o que torna a postura do empreendedor público pouco arrojada. No Judiciário, não há interferências diretas de políticos na administração da justiça e não existe uma pauta jornalística consistente que aborde crítica e sistematicamente sua gestão (aqui não estamos

¹⁰ Instituída pela Resolução CNJ n. 331/2020 como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ, a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud é responsável pelo armazenamento centralizado dos dados e metadados processuais relativos a todos os processos físicos ou eletrônicos, públicos ou sigilosos dos os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal.



falando do jornalismo técnico-jurídico, que é abundante). Por outro lado, a homenagem às formalidades legais, regulamentares e procedimentais (apego à burocracia) e uma estrutura fortemente hierarquizada, são circunstâncias muito presentes no mundo do trabalho judicial, o que pode ser fator de redução do apetite a riscos. Sobre esse ponto, vale trazer à tona Cavalcante et al. (2017), que mencionam as restrições legais e a verticalização organizacional como importantes barreiras à inovação.

Experimentar e arriscar são condições intrínsecas ao processo de inovação, sem o que não é possível realizar um dos estágios mais importantes do fluxo inovativo que é o de prototipar e testar, momento em que se realizam experimentos, ocasião em que se verifica a viabilidade de um serviço, processo ou produto novo antes de levá-lo ao mundo real Mulgan (2014).

A baixa desenvoltura financeira relacionada a experimentos ou novas soluções, o reduzido quadro de pessoal, aliado à excessiva burocracia, reforça a condição de que a maior parte das inovações produzidas nos LIJs pode estar sendo gerada a partir das “sobras” da força de trabalho e dos recursos orçamentários já disponibilizados para o funcionamento ordinário desses órgãos, não havendo incrementos financeiros e de pessoal significativos que impulsionem saltos de desempenho mais contundentes no contexto da inovação judicial.

Tais condições também são referenciadas na literatura especializada, como frisado por Criado et al (2020):

“Uma das principais características que se destaca nos i-labs é o seu pequeno tamanho em termos de pessoal, baixa rotatividade, menor rigidez hierárquica e apoio da diretoria (Tõnurist et al., 2017). As equipes de inovação, ou i-teams, seriam criadas por líderes políticos que buscam superar tendências tradicionais no setor público, como o foco dos gestores no desempenho, orçamentos inflexíveis e burocracias resistentes à experimentação e à mudança (Puttick et al., 2014).” (Criado et al., 2020, p. 457).

2.4.2.1 Escolas Judiciais e a Inovação

É importante também saber qual é o papel do magistrado, principal agente público do sistema de justiça, em relação à inovação e se ele é protagonista ou coadjuvante na condução dessas delicadas estruturas denominadas Laboratórios de Inovação.

A primeira constatação é que todos os laboratórios são coordenados por magistrado. Ao verificar qual é a função que o juiz está desempenhando nos LIJs, observa-se que é a de gestor (67,65%) ou patrocinador político do laboratório de inovação (55,88%). Em alguns casos, o juiz atua diretamente como laboratorista (44%) ou facilitador (29%) na geração de



ideias e implementação de melhorias ou novas entregas judiciais.

Esse cenário denota a consolidação da figura do *juiz-gestor*, sendo esse um personagem peculiar da administração pública, que na prática laboral ordinária exerce a função gerencial em concorrência com a atividade técnica-operacional, no caso específico, a tarefa judicante, conforme destaca Souza (2018).

Guimarães et al (2017), ao traçar o perfil do magistrado e sua atuação como gestor, vão ressaltar o fato de que esses profissionais estão a lidar diariamente com tarefas administrativas, para além da judicante, e isso é o que também se comprova no presente estudo. Entretanto, esses autores vão assinalar que essas atividades não jurisdicionais são realizadas com certa resistência pelo juiz. É provável que parte dessa dificuldade em assumir de bom grado essas atribuições se dê em razão de dois fatores: da sobrecarga de funções, mas, também, em razão da pouca qualificação do juiz nas disciplinas da gestão.

Sobre a formação dos magistrados é bom registrar que a Constituição Federal do Brasil, ao instituir a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, a ENFAM (Constituição Federal 1988, art. 105, § 1º, I), criou instrumento de política pública para a permanente qualificação dos magistrados, não só em matérias relacionadas ao direito, mas também para que o juiz conheça e saiba aplicar ferramentas de gestão. Tais atividades formativas têm sido realizadas pela ENFAM em parceria com as escolas judiciais de governo.¹¹

Ao consultar a base de dados do sistema EDUCAENFAM¹², foi possível perceber (Figura 4) que de 2012 até o dia 25 de maio de 2024, foram realizados 61 eventos sobre inovação destinados aos magistrados, sendo que o maior número de participantes foi em 2021, ano da edição da Resolução CNJ n. 395, que instituiu a Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário. Nesse período, foram ministradas 1.501 horas de capacitação nesse tema, com a presença de 525 discentes. Considerando que há cerca de 18 mil juízes em atividade no Brasil (Relatório Justiça em Números 2024), pode-se dizer que o tema da inovação, apesar de ter relevância, ainda é pouco disseminado.

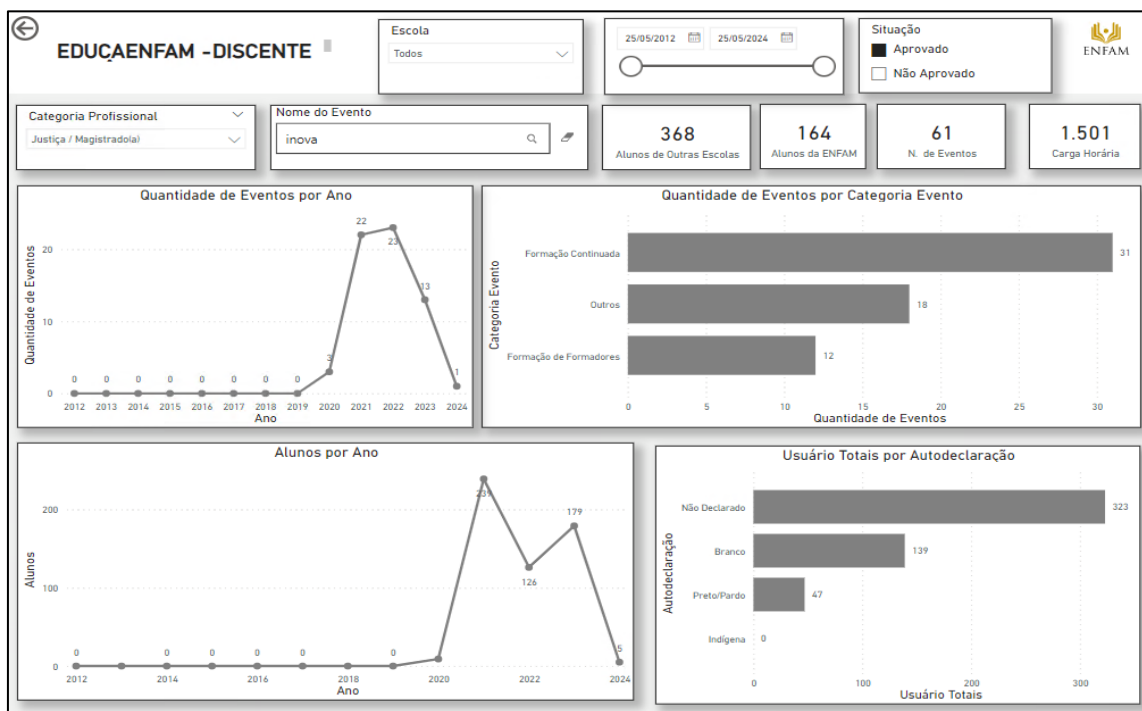
É por esse motivo e dada a importância da atuação do magistrado como líder institucional do processo de inovação, que se procurou identificar se havia o desejo das

¹¹ A lista de Escolas Judiciais brasileiras é acessível em: <https://www.cnj.jus.br/sistema-nacional-de-capacitacao-judicial-2/>

¹² O EducaEnfam é uma plataforma digital que permite a gestão de cursos e eventos, além do compartilhamento de dados pela Enfam, escolas judiciais e órgãos do Judiciário. O sistema foi implantado na Enfam, em março de 2017, e seu uso tornou-se compulsório às escolas judiciais, apenas no credenciamento de cursos, a partir do dia 5 de fevereiro de 2018.

Escolas Judiciais em incrementar, com o tema da inovação, a qualificação dos juízes brasileiros.

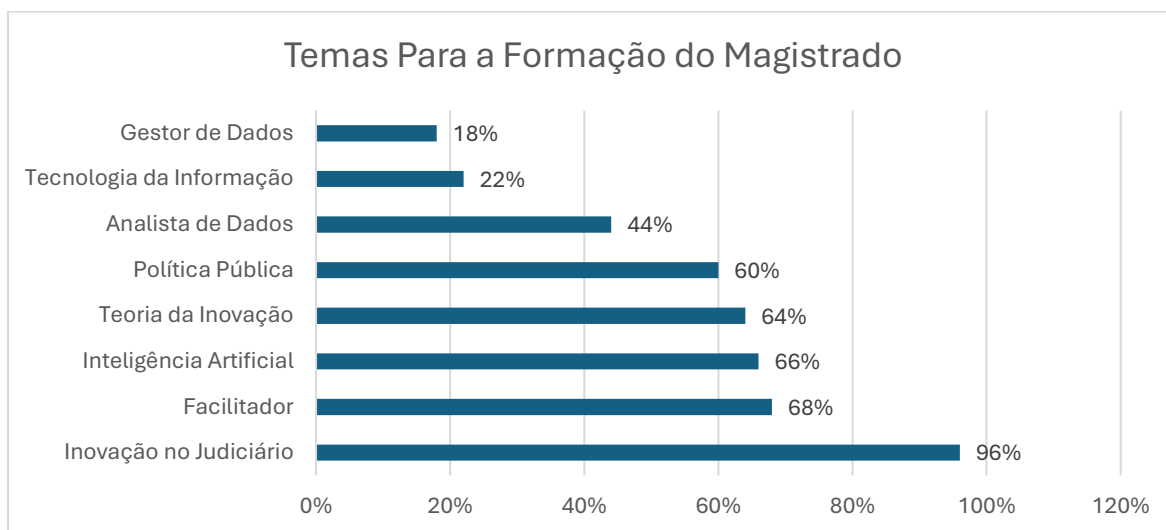
Figura 4: Formação de magistrados - Inovação



Fonte: Sistema EDUCAENFAM

O estudo mostrou forte interesse dos respondentes (90%) em garantir que a disciplina “inovação” esteja entre aquelas que devam ser desenvolvidas no contexto da formação do magistrado, inclusive no que se refere aos cursos válidos/credenciados para promoção e vitaliciamento na carreira. O gráfico 5 nos mostra que o tema preferido (96%), a ser difundido na formação do magistrado, é o da “Inovação no Judiciário”, seguido de “Metodologias para atuar como facilitador” (68%), além de “Noções sobre aplicação de algoritmos de inteligência artificial” (66%) e “teoria da inovação”, registrado como a preferência de 64% dos respondentes.

Gráfico 5: Temas para a Formação do Magistrado



Fonte: Dados da Pesquisa

Desse panorama e seguindo a indicação dos respondentes da pesquisa, é forçoso concluir que manter o propósito de incluir e/ou ampliar o tema da inovação na formação dos magistrados é medida inescapável, que pode servir como eficiente estratégia, não apenas para desenvolver a competência dos magistrados nessa área, mas para consolidar a cultura da inovação no Poder Judiciário. Ademais, o alargamento da formação dos juízes nesse tema deve melhorar o desempenho gerencial dos LIJs, com reflexos positivos nos resultados.

2.4.3 Tipologia e Impulsionadores a Inovação

Nesse tópico, buscamos caracterizar o processo de inovação no Poder Judiciário, de modo a apresentar sua origem, tipologia, e, especialmente, identificar se estão presentes os fatores que, segundo a bibliografia de referência, impulsionam a melhoria ou a criação de novos produtos ou serviços com resultados efetivos.

Uma das características relevantes do ciclo de inovação é a forma como se origina. No estudo realizado por Sano (2020), o autor destaca o fato de que as iniciativas inovadoras da organização são, normalmente, geradas pela alta cúpula do órgão, entretanto, quando se instalam Laboratórios de Inovação “prevalece um processo participativo e dialógico” (Sano, 2020, p. 28).

O presente estudo mostra que o Judiciário adota uma postura predominantemente funcional. Isso porque, a maioria das inovações está surgindo dentro dos LIJs ou nas unidades de gestão estratégica (Tabela 6). Esse cenário sugere que a origem de produtos ou serviços novos ou melhorados do Judiciário segue um fluxo verticalizado, uma vez que a maior parte



se origina em unidades formal e hierarquicamente estabelecidas. Isso é reforçado pelo fato de que há boa participação dos níveis organizacionais mais altos (36%) na fase inicial do ciclo de inovação. Esses dados estão a demonstrar a importância de se constituir unidades de trabalho (Labs.) para geração de novos produtos. Entretanto, no contexto da inovação, o excessivo respeito à arquitetura funcional, pode, eventualmente, negligenciar a espontaneidade de uma ideia com potencial transformador, que surja fora das estruturas organizacionais, reduzindo a efetividade e o alcance desse processo. Anote-se que para apenas 17% dos respondentes a inovação surge a partir de proposta de servidores não ocupantes de cargos de chefia.

É crítico, também, o fato de que menos de 8% considera haver participação de usuários externos (advogados ou partes) na construção de iniciativas inovadoras para o Poder Judiciário brasileiro (Tabela 6), evidenciando um sistema de governança fechado, voltado para dentro, situação que vai de encontro ao preconizado por parte da bibliografia especializada. Como é cediço, a governança pública remete a ideia de esquemas governamentais cooperativos, com vistas à implementação de políticas públicas. Ansell e Gash (2008) definem Governança Pública como “Arranjo administrativo do governo, no qual um ou mais órgãos públicos envolvem atores não estatais diretamente em um processo coletivo de tomada de decisão (...)” (p. 544) (grifo nosso).

Buta et al (2020) afirmam que governança é a “(...) coordenação dos diversos atores interessados (públicos e privados), que cooperam para a formulação e implementação das políticas públicas, bem como à participação social na tomada de decisões” (p. 382). (grifo nosso).

Tabela 6: Quem Propõe Inovação no Judiciário

Atributo	Respondente	% Sempre/ Freq.	Média	Mediana	DP	CV	Máximo	Mínimo
Laboratoristas	84	70,07%	3,26	4	1,30	39,89 %	5	1
Área de Gestão e Governança	84	57,56%	3,23	3	1,11	34,27 %	5	1
Secretários	84	38,89%	3,00	3	1,05	34,88 %	5	1
Alta Administração	84	34,17%	2,86	3	1,09	38,24 %	5	1
Chefes de Seção	84	30,53%	2,69	3	0,99	36,71 %	5	1
Magistrados	84	26,91%	2,65	3	1,06	40,06 %	5	1
Servidores	84	17,24%	2,42	3	1,01	41,97 %	5	1



						%		
Usuários Externos (Inovação Aberta)	84	7,36%	1,94	2	0,84	43,08%	4	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que há nessas definições certa linha condutora, que é o fato de que a melhor governança pública exige o envolvimento de atores não governamentais, não só nas fases de elaboração, execução e avaliação da política pública, mas, principalmente, como partícipes dos processos de tomada de decisão da organização.

É certo que o envolvimento efetivo de entidades não estatais e cidadãos nos processos organizacionais deliberativos ainda não é um fenômeno observado na maioria dos modelos de governança adotados pelos órgãos do Poder Judiciário. Pode estar reforçando essa condição o fato de que o conceito de inovação trazido pela Resolução CNJ n. 395, já citada, estabelece, em seu art. 2º, que inovação é um processo que gera valor para o Judiciário, quando deveria, considerando a abordagem de governança pública mais atual, gerar valor também para a sociedade, para o cidadão, para o usuário final, que, portanto, deveria integrar a estrutura de governança da justiça.

Tabela 7: Tempo da Inovação

Atributo	Respondente	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Máximo	Mínimo
Maior Tempo (meses)	14	18,77	12,00	12,19	0,65	60,00	4,00
Tempo Médio (meses)	14	8,31	6,00	5,00	0,60	24,00	2,00
Menor Tempo (meses)	14	4,18	3,00	3,56	0,85	16,00	1,00

Fonte: Dados da Pesquisa

A produção de inovações no Judiciário pode apresentar tempos bastante variados. Segundo os poucos respondentes (Tabela 7) que conseguiram mensurar esse prazo, o menor tempo apurado foi de 1 mês, já o maior, foi de 5 anos. É possível afirmar, também, que há certa tendência de que o tempo médio máximo para gerar e entregar inovações corresponda ao período de uma gestão, ou seja, até 24 meses. Isso denota o fato de que há preocupação das lideranças em entregarem resultados dentro do período em que se desenvolve a gestão de uma presidência. Ressalta-se que os resultados da Tabela 7 não apresentam confiabilidade estatística, em decorrência da pouca quantidade de respostas e da elevada dispersão dos valores dessa amostragem (elevados coeficientes de variação).

Para conhecer melhor a origem do processo de inovação, o que se pode dizer sobre



os elementos ou fatores impulsionadores à inovação? Para responder a tal questão, tomou-se como base, além da literatura sobre o tema, o relatório de peritos de 2013 da Comissão Europeia. Conforme já mencionado, aqueles especialistas indicaram 10 fatores de impulso à inovação. No Quadro 3, demonstra-se como aplicaram-se, na prática, os referidos fatores na pesquisa de campo:

Quadro 3 - Fatores de Inovação Aplicados na Pesquisa de Campo

Impulsionadores da Inovação	
Fatores Impulsionadores - Comissão Europeia	Fatores Ajustados Para a Pesquisa
1 – Recursos Humanos	Pessoal dedicado exclusivo Analista de Dados Especialistas em Inovação
2 – Formação - capital humano	Apoio de Universidades Tecnologia de Ponta
3 – Incentivos à Inovação (Prêmios)	Premiação
4 – Liderança (Apoio da Alta Administração)	Apoio da Alta Administração Magistrado na Liderança do Lab.
5 – Estrutura	Laboratório de Inovação Bases de Dados Confiável Rede de Inovação
6 – Cocriação	Atuação Colaborativa
7 – Envolvimento dos utilizadores dos serviços	Inovação Aberta
8 – Disponibilidade Orçamentária	Recursos Financeiros Definidos
9 – Leis e Regulamentos	Política de Inovação
10 – Comunicação Efetiva	Comunicação Efetiva

A Pesquisa empírica procurou verificar a presença dos citados impulsionadores, agregando-se outros, referenciados na literatura. A Tabela 8 espelha a opinião de 84 participantes dos 44 órgãos envolvidos na pesquisa, quanto a esses elementos de impulso à inovação. Se destacaram como muito importantes/essenciais: o apoio da alta administração; a necessidade de comunicação efetiva sobre o processo da inovação; e de estarem acessíveis bases de dados confiáveis. Além disso, é considerado essencial pelos respondentes da pesquisa adotar prática colaborativa (cocriação) na construção de inovações, além de garantir a presença de especialista, como também a designação de um magistrado para conduzir os LIJs, e, ainda, ter uma política específica (regulamento) e uma rede de inovação atuante. Os resultados da Tabela 8 apresentaram elevada consistência estatística pela baixíssima dispersão, indicando alta convergência das respostas em torno da média, para o grupo de respostas ‘Muito Importante’ e ‘Essencial’.

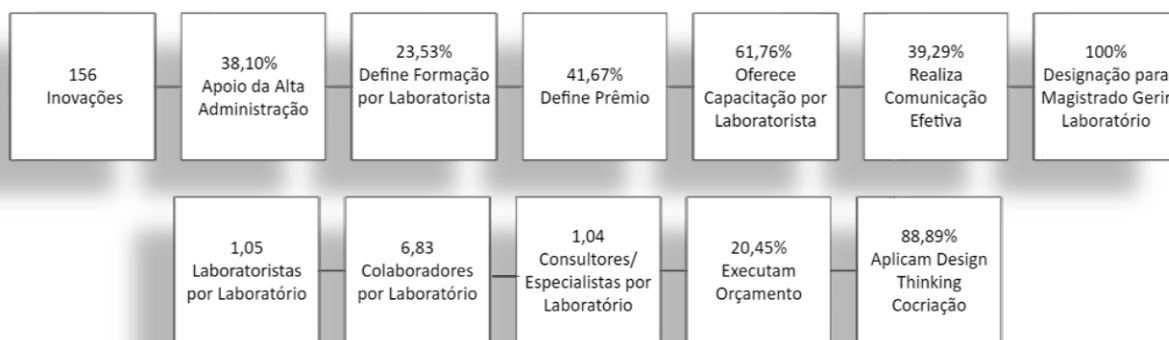
**Tabela 8:** *Fatores de Impulso à Inovação - Opinião dos Participantes da Pesquisa*

Fatores de Impulso à Inovação	Respondentes	% Muito Importante/ Essencial	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Apoio da Alta Administração	84	97,96%	4,67	5,00	0,75	15,97%
Atuação Colaborativa	84	97,02%	4,39	4,50	0,76	17,21%
Comunicação Efetiva	84	96,47%	4,38	4,00	0,69	15,71%
Base de Dados Confiáveis	84	95,64%	4,37	5,00	0,83	18,95%
Laboratório de Inovação	84	94,18%	4,30	4,00	0,75	17,51%
Especialista no Tema	84	93,93%	4,12	4,00	0,81	19,61%
Política de Inovação	84	92,35%	4,36	5,00	0,87	19,92%
Rede de Inovação	84	91,07%	4,00	4,00	0,91	22,82%
Especialista em Inovação	84	90,86%	4,17	4,00	0,92	22,17%
Tecnologia de Ponta	84	90,00%	4,17	4,00	0,83	19,89%
Pessoal Dedicado – Exclusivo	84	87,57%	4,12	4,00	1,05	25,52%
Analista de Dados	84	87,43%	4,07	4,00	0,86	21,03%
Magistrado na Liderança do Lab	84	85,12%	4,00	4,00	1,00	25,00%
Recursos Financeiros Definidos	84	83,58%	3,99	4,00	0,96	24,01%
Inovação Aberta	84	83,23%	3,90	4,00	0,91	23,25%
Universidades/ Especialistas Apoando	84	80,25%	3,86	4,00	0,93	24,05%
Premiação	84	69,28%	3,64	4,00	0,87	23,83%
Total	84	89,55%	4,15	4,00	0,90	21,72%

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao verificar se estavam presentes na realidade laboral os fatores impulsionadores da inovação, o que se vê é um gap entre a opinião dos pesquisados (Tabela 8) e as reais condições para produção de inovações no Poder Judiciário (Figura 5).

Figura 5: Impulsionadores da inovação - Condição real dos tribunais (84 respondentes)



Fonte: Dados da Pesquisa

A situação fática dos órgãos do Judiciário (Figura 5) nos revela que os impulsionadores que encontram melhor aderência à opinião dos participantes da pesquisa são os relativos à “designação de magistrado para gerir os laboratórios de inovação” e o “uso de metodologia que favorecem à cocriação e o trabalho colaborativo”. Isso porque, em todos os laboratórios objeto dessa pesquisa, há um magistrado responsável por geri-lo e em 88,89% deles adota-se a metodologia do *Design Thinking*, que tem viés fortemente participativo.

A Figura 5 nos revela, também, que é baixo o apoio das lideranças - alta administração (38,10%)¹³ com a inovação, assim como o fato de não haver muitas organizações implantando mecanismos de estímulo (41,67%), como, por exemplo, prêmios¹⁴, para encorajar o desenvolvimento de novos serviços ou produtos judiciais. Outro fator negativo é a baixa efetividade da comunicação sobre a inovação na grande maioria dos tribunais, pois para apenas 39,29% dos respondentes, a comunicação é realizada de forma adequada, além de ser pequeno o número de tribunais que executam orçamento para inovação (20,45%) ou definem formação para os laboratoristas (23,53%).

Ao comparar os LIJs que apresentam resultados avaliados (Figura 6 – grupo 1) com os LIJs que não apresentam resultados (Figura 7 – grupo 2), percebe-se que o grupo 1

¹³ Para o cálculo do índice “Percentual de Apoio da Alta Administração” foram consideradas apenas as respostas 4 (muito importante) e 5 (essencial) em relação à seguinte questão: “Qual é o grau de importância que a alta administração tem dado para que se desenvolva a cultura de inovação no seu espaço laboral, reconhecendo pessoas, ideias, premiando projetos inovadores, fomentando eventos sobre inovação, valorizando o papel dos laboratórios de inovação na estrutura do Tribunal (...)”

¹⁴ Em 2023 o Conselho Nacional de Justiça alterou a Resolução CNJ. 395/2021 para criar o Prêmio Inovação do Poder Judiciário, cuja primeira edição ocorre em 2024.

apresenta melhor desempenho com relação a quase todos os fatores impulsionadores da inovação, sendo que nesses LIJs do grupo 1 há maior apoio da alta administração, maior preocupação com a formação dos laboratoristas, além de o quantitativo de especialistas ser mais elevado. Entretanto, percebe-se discreta piora no fator relacionado à comunicação institucional e em relação à atuação exclusiva (não cumulativa com a atividade judicante) de magistrados em LIJs. Nesse caso, o que se vê é que a maioria dos LIJs que apresentou resultado (grupo 1) também não realiza boa articulação para divulgar/comunicar o processo de inovação e apenas 11,11% dessas organizações mantêm o magistrado atuando exclusivamente nos LIJs.

Figura 6: Impulsionadores - LIJs que apresentaram resultados - Grupo 1

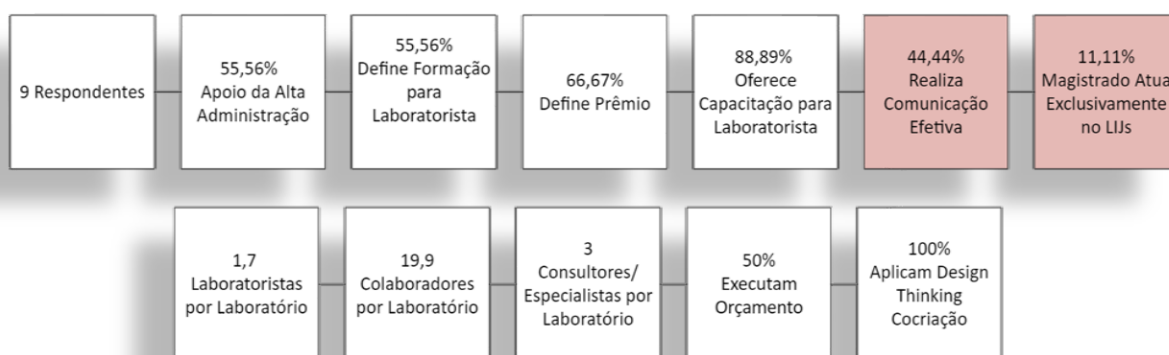
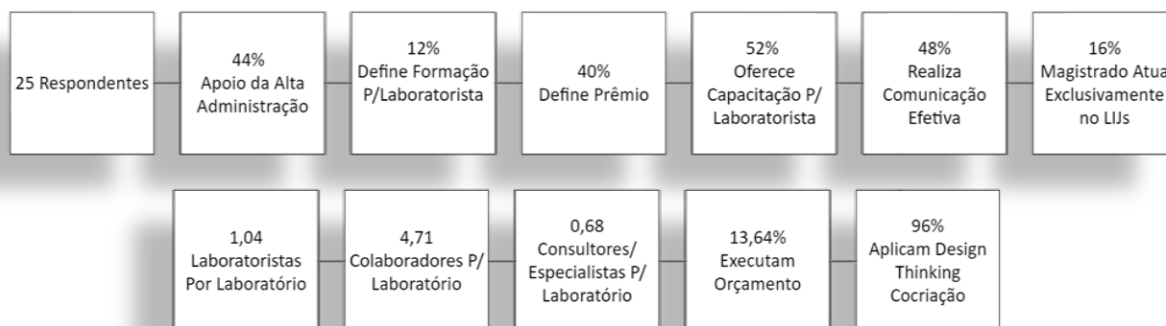


Figura 7: Impulsionadores - LIJs que não apresentaram resultados - Grupo 2



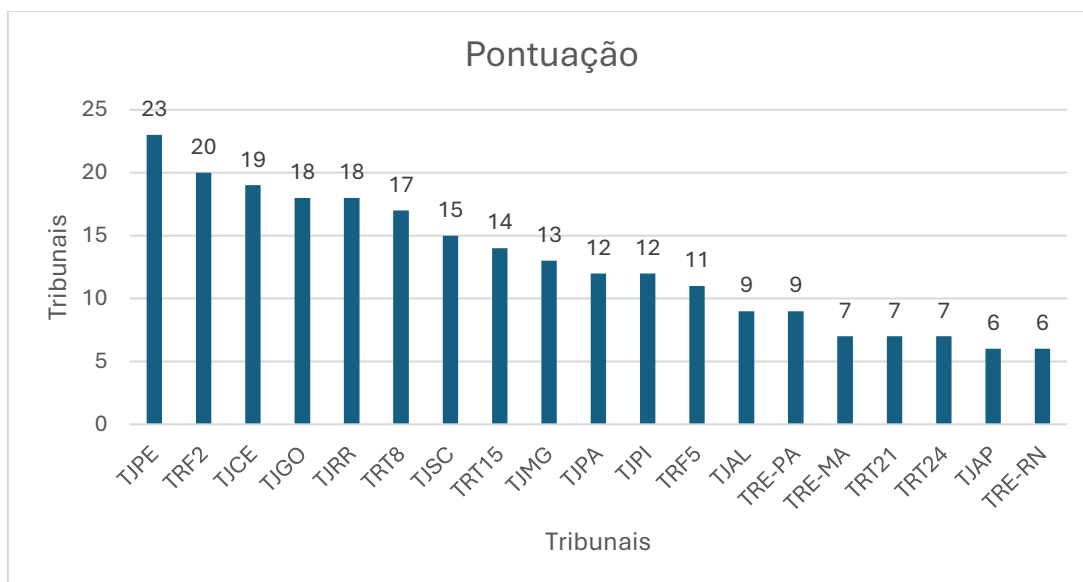
Para verificar quais tribunais incorporam com maior aderência os impulsionadores da inovação, produziu-se um *ranking*, cujo critério de pontuação é estabelecido a partir da verificação da presença dos elementos de impulso à inovação na realidade laboral dos LIJs, sendo atribuído:

- 1 ponto para - “Apoio da Alta Administração;
- 1 ponto para - “Definição de Formação;
- 1 ponto para - “Definição de Premiação”;

- 1 ponto para - “Magistrado Não Acumula Jurisdição e Lab”;
- 1 ponto para - “Laboratório Executa Orçamento”;
- 1 ponto para - “Há Utilização do *Design Thinking* – Cocriação”;
- 1 ponto para - “Realização de Comunicação Efetiva”;
- 1 ponto para - “Oferecimento de capacitação aos Laboratoristas 1 vez ao ano”;
- Tantos pontos quanto a quantidade de Laboratoristas e Especialistas/Consultores em atuação nos LIJs.

O gráfico 6 apresenta o *ranking* dos tribunais, conforme pontuação obtida a partir dos critérios acima mencionados, tendo alcançado o melhor desempenho o Tribunal de Justiça de Pernambuco, com 23 pontos.

Gráfico 6: *Ranking dos Tribunais com melhor condição para gerar inovação*

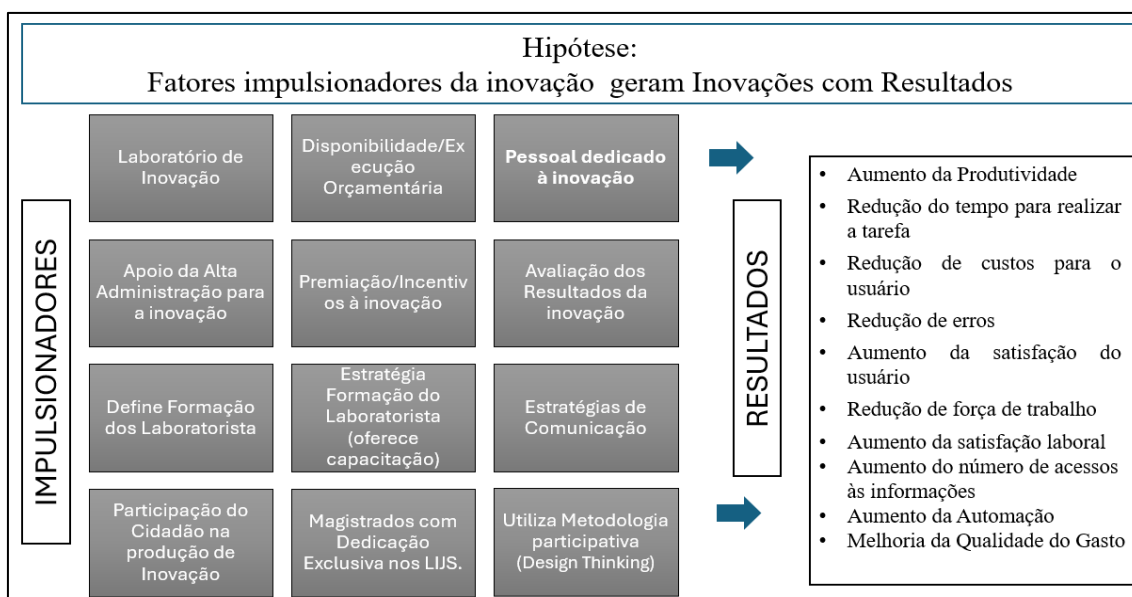


Fonte: Dados da Pesquisa

2.4.4 Teste estatístico – Hipótese da Pesquisa

A hipótese da pesquisa é a de que, ao estarem presentes, os elementos impulsionadores da inovação engendram-se resultados *efetivos*. A demonstração de que há tais resultados é feita a partir da apresentação, por parte dos respondentes da pesquisa, de que houve medição de indicadores relacionados às inovações, tais como: aumento da produtividade, redução de tempo da tarefa, incremento na satisfação laboral e do usuário etc. Para efeitos do presente estudo, adaptou-se os requisitos da Comissão Europeia para construir esquema próprio de avaliação dos impulsionadores da inovação no Judiciário, conforme Figura 8.

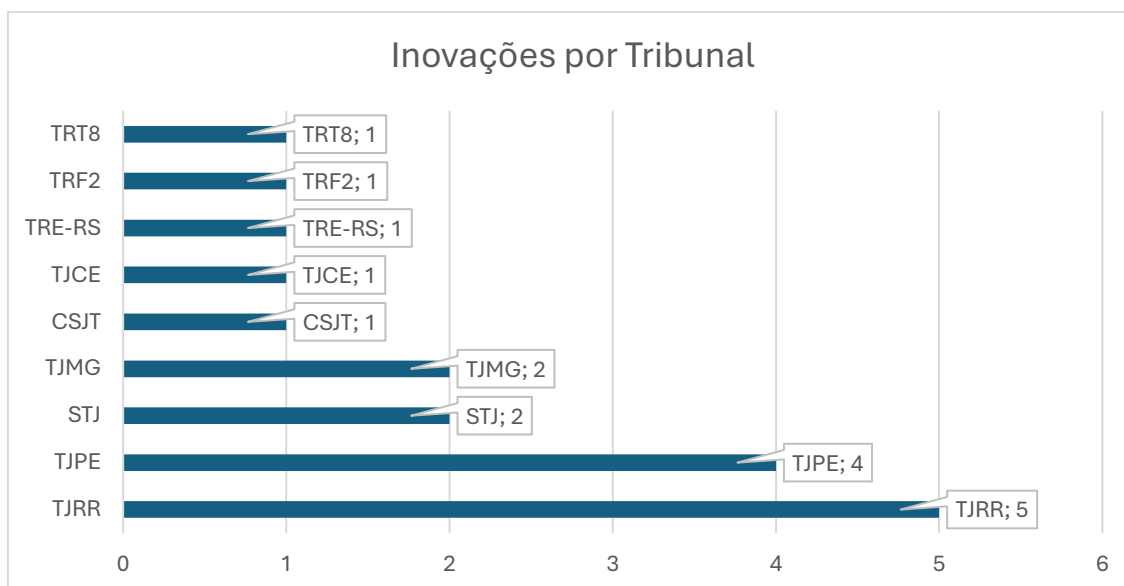
Figura 8: Modelo de avaliação - Impulsionadores da inovação



Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse contexto, das 156 inovações informadas pelos respondentes, 18 (11,54%) foram avaliadas, em que se demonstrou resultados, conforme se vê no gráfico 7¹⁵. Ao agrupar as inovações por órgão, percebe-se que dos 44 envolvidos, apenas 9 conseguiram mensurar resultados.

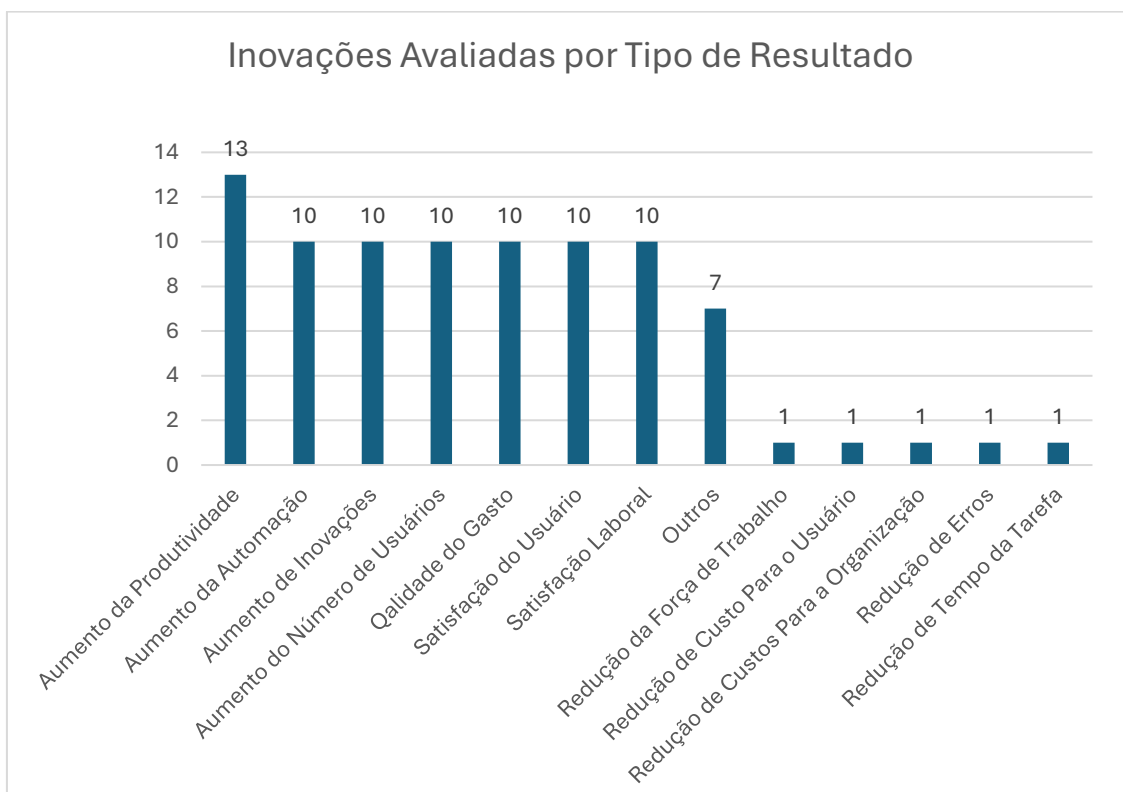
Gráfico 7: Inovações com Resultados Avaliados - Por Tribunal



Fonte: Dados da Pesquisa

¹⁵ Uma inovação pode produzir mais de um resultado mensurável, por exemplo, aumento da satisfação laboral e redução de custos para o usuário.

Gráfico 8: Inovações com Resultados Avaliados - Tipo de Resultados

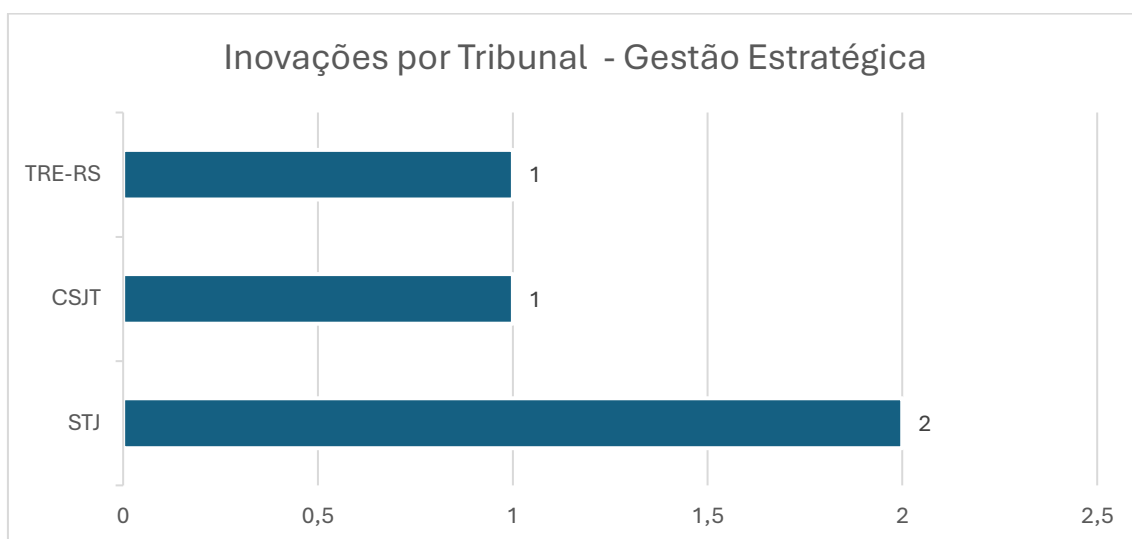


Fonte: Dados da Pesquisa

Outro dado interessante é que, ao filtrar apenas os respondentes que atuam na área de Gestão Estratégica, percebe-se que o número de inovações em que se realiza a avaliação dos resultados é de apenas quatro, conforme se vê no gráfico 9.

Esse dado sugere que, apesar de serem mais bem estruturadas, as unidades de gestão da estratégia dos órgãos pesquisados não estão produzindo maior número de soluções inovadoras com resultados em comparação aos LIJs.

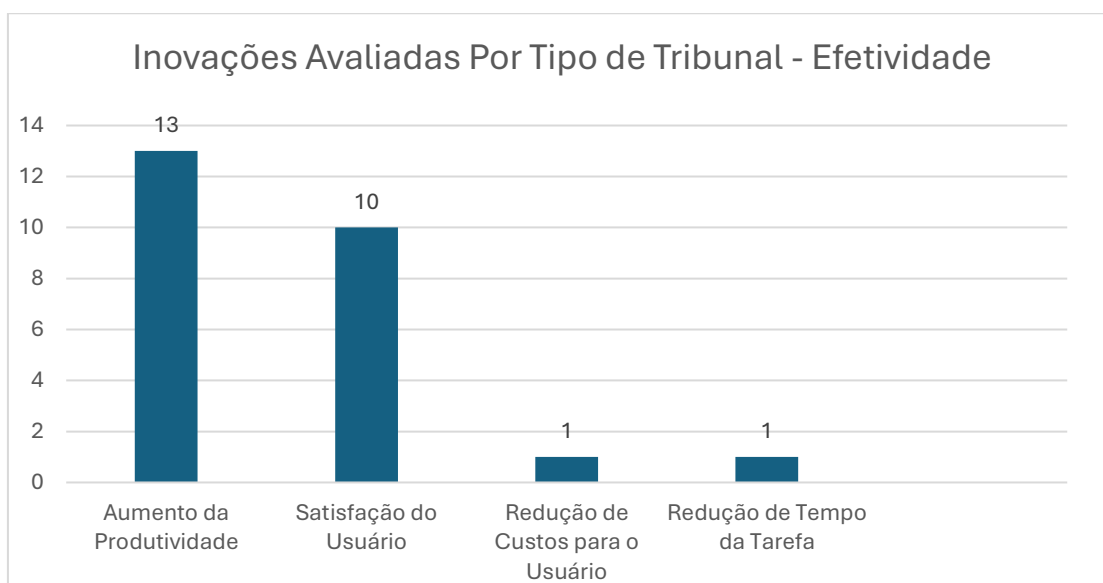
Gráfico 9: Inovações com Resultados Avaliados - Tipo de Resultados-Gestão Estratégica



Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 10 revela que 13 inovações impulsionaram maior produtividade, 10 garantiram maior satisfação dos usuários e, em outras duas, houve reduções de custo para o usuário e de tempo da tarefa, demonstrando, nesses casos, ganhos de efetividade, com foco nos usuários finais.

Gráfico 10: Inovações com Resultados - Foco no Usuário



Fonte: Dados da Pesquisa



A seguir passaremos à demonstração do teste estatístico de regressão logística.

Relembrando, a equação geral da regressão logística é dada por:

$$\text{logit}(p) = \ln \left(\frac{p}{1-p} \right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \cdots + \beta_k X_k$$

Na Figura 9, apresenta-se o resultado da aplicação do teste de regressão logística
Onde:

- a) p : é a probabilidade de o evento de interesse ocorrer;
- b) β_0 : é o intercepto (constante) e
- c) β_1 : são os coeficientes das variáveis independentes.

Considerando o caso concreto temos:

- a) B_0 (Constante) = -3.083
- b) B_1 (Equipe_Laboratoristas_Consultores) = 0.414

A equação de regressão logística específica para esta situação é:

$$\log \left(\frac{p}{1-p} \right) = -3.083 + 0.414 \times X_{\text{Equipe_Laboratoristas_Consultores}}$$

Para encontrar a probabilidade “p” de que "Inovações com Resultados Avaliados/Efetivos" ocorram, usa-se a seguinte fórmula:

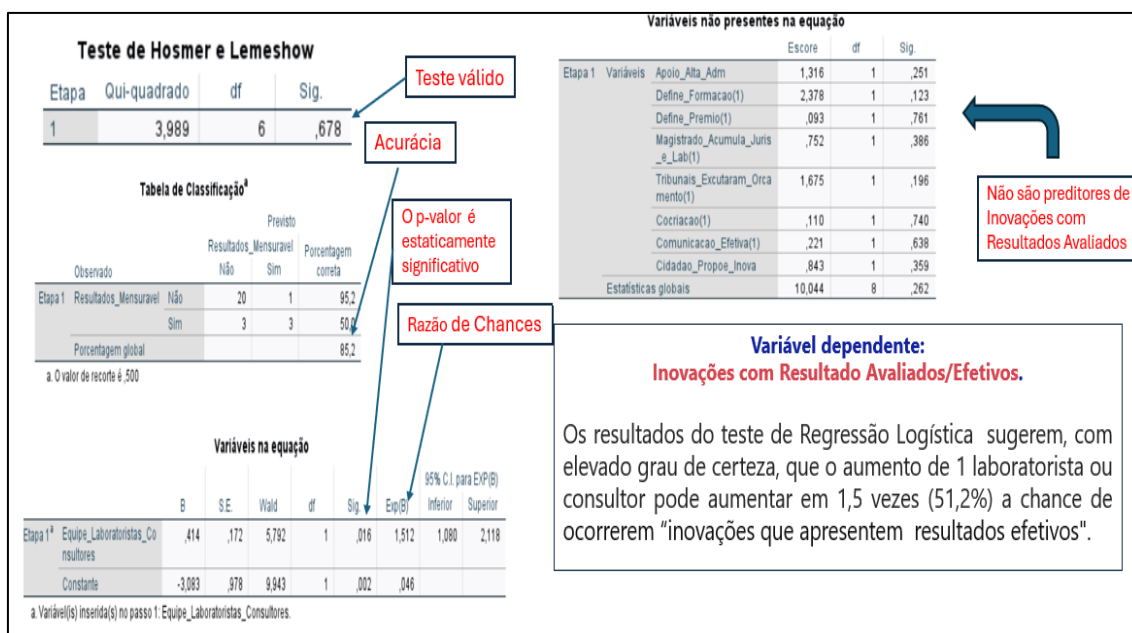
$$p = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_{\text{Equipe_Laboratoristas_Consultores}})}}$$

Substituindo os valores:

$$p = \frac{1}{1 + e^{-(-3.083 + 0.414 \times X_{\text{Equipe_Laboratoristas_Consultores}})}}$$

Conforme se vê na Figura 9, o modelo aplicado foi validado pelo teste de Hosmer e Lemeshow, com ótima confiabilidade (0,678) e demonstrou ter acurácia de mais de 85% (tabela de classificação) e robusta significância (0,016).

Figura 9: Teste de regressão logística



Já no Tabela 9, apresentam-se as variáveis utilizadas para o teste estatístico. A coluna “ID_resposta” representa o identificador do participante da pesquisa. Logo, cada linha expressa a opinião de um respondente. Colaboraram nesse teste 27 pessoas de 27 órgãos do Poder Judiciário, os quais responderam a todas as questões alvo do modelo estatístico. Todos esses participantes estavam lotados nos Laboratórios de Inovação.

Ainda em relação ao modelo de regressão logística, esclarece-se que a coluna “Sigla” representa os acrônimos dos órgãos do Judiciário. As demais colunas são as variáveis escolhidas para o referido teste estatístico, tendo como dependente os registros da variável “Resultado Mensurável”. As variáveis com valores Sim/Não foram classificadas como nominais e aquelas em que se utilizou a escala *likert*, como escalares.

**Tabela 9: Variáveis do Teste de Regressão Logística**

ID_r espo sta	Sigla	Apoi o_Al ta_A dm	Defi ne_F orma cao	Define _Pren o	Magistra do_Acum ula_Juris _e_Lab	Tribun ais_Ex cutara m_Orc amento	Cocr iacao	Com unica cao_ Efeti va	Oferec e_Capa citacao	Equi pe_L abor atori stas_ Cons ultor es	Cida dao_ Prop oe_I nova cao	Resultado_ Mensurável
56	TRT15	4	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	4	2	Não
80	TRF4	3	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	1	2	Não
93	TJPE	3	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	13	1	Sim
117	STM	4	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	1	2	Não
119	TJMG	4	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	4	2	Sim
125	CNJ	2	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	3	2	Não
126	TRF1	4	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	4	1	Não
143	TJCE	3	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	9	3	Sim
158	TJAP	3	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	1	1	Não
161	TJPA	5	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	1	2	Não
165	TRT3	3	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	2	2	Não
166	TRE- MA	3	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	1	1	Não
174	TRT23	3	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	2	2	Não
177	TRE- RN	3	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	0	2	Não
180	TRT8	4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	3	3	Sim
190	TRT24	3	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	0	2	Não
195	TRT7	4	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	11	1	Não
197	TJSC	4	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	4	3	Não
198	TRE- SE	3	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	1	2	Não
200	TRT21	3	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	0	1	Não
217	TJRR	5	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	5	2	Sim
224	TRE- PA	4	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	0	2	Não
227	TJGO	4	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	5	4	Não
244	TJPI	3	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	4	3	Não
249	TRF2	3	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	13	1	Sim
256	TRF5	3	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	3	1	Não
266	TJAL	3	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	1	3	Não

Fonte: Dados da Pesquisa

O resultado da regressão logística evidenciou que a única relação preditiva válida entre as variáveis é a de “aumento da equipe de laboratoristas/consultores” em que o acréscimo de mais um profissional pode ampliar em 1,5 vezes a chance de se obter inovações avaliadas, com resultados comprovadamente medidos. É necessário comentar que não se estabeleceu linha de fronteira para definir qual é o limite ideal de ampliação das equipes dos LIJs, não sendo recomendado o aumento indiscriminado da força de trabalho.



Apesar do resultado do teste estatístico não evidenciar relações preditivas entre todos os fatores impulsionadores e as inovações com resultados avaliados, a opinião de mais de 90% dos participantes¹⁶, coincidente com a melhor teoria sobre esse tema, é de que há várias condições organizacionais que, presentes, favorecem a inovação, como o apoio da alta administração, o trabalho colaborativo, um processo de comunicação adequado sobre a inovação etc. Esse resultado estatístico, aparentemente contraditório à opinião dos participantes da pesquisa e da teoria de referência, pode estar sendo afetado pela baixa capacidade das organizações do Judiciário em realizar avaliações/medições, uma vez que só 9 dos 44 tribunais conseguiram apresentar indicadores com resultados mensurados para as inovações implantadas.

Na academia e no mundo corporativo, é conhecida a dificuldade de se realizar avaliações de efetividade das políticas públicas. Entre os motivos está o de conseguir isolar os fatores que afetam o desempenho da política e geram tais ou quais resultados. Por exemplo, ao implementar uma inovação que busque melhorar a qualidade da comunicação institucional e ampliar o número de usuários que recebam informações sobre serviços judiciais, a partir do uso de robôs, a satisfação (resultado) com esse novo serviço pode ser afetada pelos requisitos intrínsecos da nova ferramenta (facilidade de uso, tempo de resposta, qualidade e quantidade das informações oferecidas etc.) ou por outros elementos externos, tais como: a familiaridade do usuário com ferramentas eletrônicas, sua idade, seu nível de escolaridade, a velocidade e o grau de estabilidade da conexão de internet, as condições do equipamento utilizado, a confiança do usuário na segurança de serviços *on-line* etc. Essas questões extrínsecas, que estão muitas das vezes fora da gestão daquele que propõe e implementa o instrumento da política pública (inovação), podem influir significativamente ou mesmo impedir avaliações consistentes sobre o novo serviço, conforme destaca Arretche (2013).

2.4.5 Conclusão e Recomendações

O estudo demonstra que está em curso a implantação da política de inovação do Judiciário. No mês de maio de 2024, havia mais de uma centena de laboratórios a produzir inovações¹⁷ que pretendem gerar resultados para a melhora do desempenho do sistema

¹⁶ Das 63 pessoas que tiveram que responder essas questões, 62 consideraram ser essencial ou muito importante manter tais condições organizacionais para impulsionar a inovação.

¹⁷ Consulta ao site da Rede de Inovação do Poder Judiciário em maio de 2024, foi possível verificar que havia 680 registros de inovações. acessível em : <https://renovajud.cnj.jus.br/iniciativas-publicas>



judicial.

Ficou evidenciado que, no Judiciário, adota-se uma postura predominantemente funcional, quando se trata de propor e gerar iniciativas inovadoras, visto que, majoritariamente, são nos Laboratórios de Inovação do Judiciário – LIJs e nas unidades de gestão estratégica que esse processo acontece. É curioso notar, entretanto, que apesar da área de gestão estratégica ser mais bem estruturada em termos de pessoal e recursos financeiros, não produzem número maior de inovações efetivas (com resultados avaliados) que os LIJs, sendo o contrário, verdadeiro. Isso revela que o trabalho colaborativo praticado pelos LIJs é meio de otimizar a gestão de pessoas dos tribunais, reduzindo-se custo, garantindo-se maior eficiência e efetividade.

A pesquisa revelou, também, que o Judiciário já produziu importantes marcos, como, por exemplo, a definição de política específica nesse tema, com a criação da rede de inovação e a designação de magistrado para gerir o processo de inovação (medida que garante maior estabilidade de funcionamento do LIJs), sendo observada como prática comum a adoção de metodologias e técnicas de estímulo à cocriação, a aplicação de tecnologias de ponta, o uso da inteligência coletiva, inclusive com apoio de entidades externas (especialistas). Outro fator positivo é o de que o Judiciário, nos últimos quatro anos, investiu na capacitação de, ao menos, 500 magistrados, no tema da inovação.

É importante frisar que, alinhada à literatura especializada, a opinião de mais de 90% dos respondentes¹⁸ é a de que para se produzir produtos ou serviços novos/melhorados é essencial ter o apoio da alta administração e uma comunicação efetiva sobre o processo da inovação; atuar de forma colaborativa; disponibilizar bases de dados confiáveis; manter equipe dedicada e contar com especialistas e pessoal qualificado; além de ter uma política sobre o tema e uma rede de inovação atuante. Esses seriam fatores que impulsionariam resultados transformadores da realidade judicial brasileira, o que reforça o acerto do Conselho Nacional de Justiça - CNJ em ter editado a Resolução CNJ n. 395 de 2021.

O teste estatístico de regressão logística evidenciou, para os dados coletados, que o acréscimo de mais um profissional pode aumentar em 51% a possibilidade de se obter inovações efetivas (comprovadamente mensuradas). Não houveram outras relações preditivas entre as variáveis escolhidas. Esse dado revela a grande importância de se estruturar, com pessoas, os LIJs. De todo modo, não se pode olvidar dos demais elementos

¹⁸ Das 63 pessoas que tiveram que responder essas questões, 62 consideram ser essencial ou muito importante manter tais condições organizacionais para impulsionar a inovação.



de impulso à inovação, uma vez que o resultado do teste estatístico (que identificou apenas uma relação preditiva) pode estar sendo afetado pela baixa capacidade dos órgãos em estabelecer processos de ^{avaliação} de resultados que demonstrem a efetividade de suas ações inovadoras.

Ao mergulharmos nos achados da pesquisa, percebe-se que, no Judiciário, a cultura da inovação ainda está em formação. Isso porque há baixo engajamento das lideranças (alta administração), formação técnica superficial dos laboratoristas, poucos profissionais em atuação nos LIJs e baixa qualidade no processo de comunicação da inovação. É negativo, também, a constatação de que a maioria dos tribunais, até o momento da pesquisa, ainda não tivessem definido mecanismos de estímulo à inovação¹⁹ (por exemplo, prêmios) e de haver pouca aplicação da gestão de dados nos LIJs, além de mínima participação da sociedade (inovação aberta) na produção de soluções efetivas para o aperfeiçoamento do Poder Judiciário, denotando a existência de um sistema fechado. Além disso, ainda é muito baixo o número de inovações em que se avaliam os resultados produzidos, o que torna imprecisa a verificação do quanto está sendo efetivo esse novo modelo de gestão.

É incipiente, também, o nível de investimento financeiro em iniciativas produzidas pelos LIJs/Gestão Estratégica e poucas unidades de trabalho têm autonomia/capacidade para gerir recursos orçamentários, o que pode indicar baixa tolerância a erros ou, ainda, que a utilização de recursos públicos em iniciativas experimentais não é muito bem-vinda.

Por ser um problema perverso (*Wicked Problem*), não era esperado encontrar evidências nessa pesquisa de que a implementação da Política de Inovação do Judiciário modificaria, em pouco tempo e significativamente, o grau de efetividade da prestação jurisdicional no Brasil (por exemplo, reduzindo em elevado patamar o congestionamento e o tempo de solução de um caso judicial). Todavia, vale ressaltar o fato de que, das 156 inovações registradas, em 15 delas buscou-se alcançar a melhoria da satisfação do usuário, a redução do tempo de duração da tarefa, o aumento da produtividade no trabalho ou a diminuição de custos para os usuários finais do serviço, a indicar que, nesses casos, houve, em alguma medida, a melhoria da efetividade (foco no destinatário da entrega judicial) dos serviços Judiciários.

Outra circunstância positiva notada é que, com a disseminação de Laboratórios de Inovação, criaram-se ambientes mais propícios para o encaminhamento de problemas de gestão judicial, a partir do trabalho colaborativo e do uso de uma racionalidade coletiva, com

¹⁹ Em 2024 o Conselho Nacional de Justiça promoveu a primeira edição do prêmio nacional de inovação do Poder Judiciário.



apoio de especialistas, o que é recomendado por boa parte da literatura, como alternativa para o tratamento de questões ou políticas públicas complexas.

É preciso ter consciência de que, nesse contexto da administração judicial, a gestão da inovação é a busca por traçar possíveis soluções para mitigar o problema complexo do desequilíbrio entre demanda judicial e produtividade judicante. Assim, tal qual a melhoria da governança, a adoção do planejamento estratégico, a gestão pela qualidade total, ou outro mecanismo gerencial disseminado e festejado pelo mundo acadêmico e corporativo, a inovação é apenas mais uma tecnologia que também encontrará barreiras para se efetivar, pelo simples fato de que é muito difícil isolar e tratar as causas últimas de problemas complexos, como o que aqui se pretende equacionar. Logo, buscar melhorar a gestão judicial, animados pela “abordagem do momento”, pode ser considerado um “modismo” necessário, um olhar renovado da administração pública.

Está claro que o Judiciário brasileiro busca um novo patamar de gestão e governança públicas, com potencial para gerar maior eficiência e melhores resultados aos cidadãos que recorrem todos os dias a essa gigantesca estrutura estatal, que tem a importante missão de pacificar a sociedade, oferecendo segurança jurídica ao cidadão comum, ao empregador, ao empregado, ao investidor, ao prestador de serviços, enfim, a todos que precisam viver harmonicamente em sociedade.

Por fim, vale ressaltar que o estudo possui limitações, isso porque se trata de pesquisa com amostragem não probabilística, logo, os achados não podem ser generalizados para toda a população de profissionais do Judiciário. Além disso, por se basear em dados auto reportados, existe a possibilidade de vieses de resposta, como a desejabilidade social.



3 - Produtos Técnico-Tecnológicos

Todo o conjunto de sugestões agora apresentados é resultado das reflexões advindas do cotejo rigoroso e sistemático entre os dados coletados dos órgãos do Judiciário e o referencial teórico estudado (estado da arte), tendo como premissa o interesse primordial em alinhar a melhor teoria às práticas e percepções desveladas durante o curso da pesquisa.

Como ficou demonstrado, há certa distância entre o que os participantes desse estudo consideram como fatores essenciais de impulso à inovação e o que ocorre na prática diária de funcionamento das unidades que as produzem.

Nesse contexto, em plena harmonia com a convicção da maioria do público da pesquisa e com o referencial teórico, recomenda-se o desenvolvimento de estratégias com vistas à melhoria da governança da inovação do Judiciário, com o objetivo de garantir maior engajamento das lideranças, aumento da participação de atores externos (usuários dos serviços judiciais e especialistas em inovação), incremento da qualificação das equipes técnicas envolvidas no processo de inovação, ampliação da capacidade de gestão financeira e aperfeiçoamento da comunicação organizacional, de modo a criar as condições e incentivos para o desenvolvimento de produtos e serviços melhorados ou inéditos que favoreçam a eficiência e a efetividade do sistema de justiça.

Alternativa possível e viável seria a criação de colegiado (comitê/comissão), conforme minuta de Resolução - Apêndice III, para gerir os processos de inovação. Tal colegiado deve ser coordenado pela autoridade máxima do órgão, garantida a participação dos gestores das áreas de estratégia e governança e dos LIJs, como também o envolvimento de usuários dos serviços judiciais, devendo, ainda, estar integrado à rede de inovação do Judiciário. Essa medida não só contribuirá para aumentar o comprometimento das lideranças, como qualificará o processo de cocriação já implantado na maioria dos órgãos, com reflexos positivos na governança judicial.

O referido colegiado deve ter as seguintes competências: garantir a estrutura de pessoal adequada ao funcionamento dos LIJs; estimular parcerias com especialistas e entidades de pesquisa e promotoras de inovação; monitorar a formação dos laboratoristas; destinar recursos para inovação, acompanhando a sua gestão financeira, garantindo que parcela das despesas dos LIJs seja voltada à realização de testes de viabilidade de novos produtos ou serviços. É importante que essa estrutura de governança garanta alta disponibilidade de dados consistentes e acessíveis à tomada de decisões gerenciais e técnicas,



e, ainda, estimule medidas de incentivo, reconhecendo formal e publicamente iniciativas inovadoras.

Considerando o reduzido número de laboratoristas e a indiscutível afinidade de competências dos LIJs com as áreas de Gestão Estratégica, sugere-se que seja verificada a viabilidade de designar parte da equipe da unidade responsável pela Estratégia e Governança dos tribunais para atuar nos Laboratórios de Inovação, devendo-se, em qualquer caso, buscar a gestão compartilhada/integrada dessas unidades.

É conveniente, também, que se designe uma pessoa em cada unidade da estrutura orgânica que, sem prejuízo de suas funções rotineiras, seja catalisador de sugestões de medidas inovadoras, propostas por qualquer pessoa dessa unidade ou de áreas correlatas.

Recomenda-se, também, ajuste na norma que define o programa de formação dos juízes brasileiros, de modo a contemplar conteúdos sobre o tema da inovação (Apêndice IV). Essa providência é totalmente aderente à manifestação das escolas judiciais sobre a necessidade de formação da magistratura nesse tema. Se adotada, tal medida pode criar maior qualidade no processo de gestão da inovação, que em regra é realizado pelo magistrado²⁰, além de fomentar a importância desse tema, fortalecendo a cultura da inovação nesse segmento da administração pública.

Com vistas a aperfeiçoar o modelo de governança da inovação do Poder Judiciário, sugere-se ajustar o artigo 2º da Resolução CNJ. N. 395 para ampliar o conceito de inovação, incluindo foco em valor público, no cidadão, conforme abaixo explicitado:

De:

Art. 2º. Para fins desta Resolução, 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.”

Para:

Art. 2º. Para fins desta Resolução, considera-se inovação a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para a sociedade e 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.”

Como forma de ampliar o incentivo à inovação, sugere-se criar outra categoria para

²⁰ Todos os LIJs são coordenados por magistrados.



o Prêmio Inovação do Poder Judiciário. Essa adicional forma de premiação seria denominada “Tribunal Inovador”, para reconhecer as instituições que implementam as condições para impulsionar serviços ou produtos novos ou melhorados, que aumentem o valor público ou a eficiência judicial. Os fatores e a pontuação a serem considerados seriam baseados na verificação dos impulsionadores, conforme modelo definido, a saber:

- 1 ponto para - “Apoio da Alta Administração;
- 1 ponto para - “Definição de Formação;
- 1 ponto para - “Definição de Premiação”;
- 1 ponto para- “Magistrado Não Acumula Jurisdição e Lab”;
- 1 ponto para - “Laboratório Executa Orçamento”;
- 1 ponto para - “Utilização do *Design Thinking* – Cocriação”;
- 1 ponto para - “Comunicação Efetiva;
- 1 ponto para - “Oferecimento de capacitação 1 vez ao ano”;
- 1 ponto para - “Avaliação dos resultados da inovação”;
- Tantos pontos quanto a quantidade de Laboratoristas e Especialistas/Consultores em atuação nos LIJs, até o limite de 10.

A apuração da pontuação deve ser realizada por meio de aplicação de questionários, com resposta enviada pela autoridade máxima do Órgão e validada por Comissão.

4 - Conclusões e Recomendações

O estudo demonstra que está em curso a implantação da política de inovação do Judiciário. No mês de maio de 2024, havia mais de uma centena de laboratórios a produzir inovações²¹ que pretendem gerar resultados para a melhora do desempenho do sistema judicial.

Ficou evidenciado que, no Judiciário, adota-se uma postura predominantemente funcional, quando se trata de propor e gerar iniciativas inovadoras, visto que, majoritariamente, são nos Laboratórios de Inovação – LIJs e nas unidades de gestão estratégica que esse processo acontece. É curioso notar, entretanto, que apesar da área de gestão estratégica ser mais bem estruturada em termos de pessoal e recursos financeiros, não produzem número maior de inovações efetivas (com resultados avaliados) que os LIJs, sendo o contrário, verdadeiro. Isso revela que o trabalho colaborativo praticado pelos LIJs é meio de

²¹ Consulta ao site da Rede de Inovação do Poder Judiciário em maio de 2024, foi possível verificar que havia 680 registros de inovações. acessível em : <https://renovajud.cnj.jus.br/iniciativas-publicas>



otimizar a gestão de pessoas dos tribunais, reduzindo-se custo, garantindo-se maior eficiência e efetividade.

A pesquisa revelou, também, que o Judiciário já produziu importantes marcos, como, por exemplo, a definição de política específica nesse tema, com a criação da rede de inovação e a designação de magistrado para gerir o processo de inovação (medida que garante maior estabilidade de funcionamento do LIJs), sendo observada como prática comum a adoção de metodologias e técnicas de estímulo à cocriação, a aplicação de tecnologias de ponta, o uso da inteligência coletiva, inclusive com apoio de entidades externas (especialistas). Outro fator positivo é o de que o Judiciário, nos últimos quatro anos, investiu na capacitação de, ao menos, 500 magistrados, no tema da inovação.

É importante frisar que, alinhada à literatura especializada, a opinião de mais de 90% dos respondentes é a de que para se produzir produtos ou serviços novos/melhorados é essencial ter o apoio da alta administração e uma comunicação efetiva sobre o processo da inovação; atuar de forma colaborativa; disponibilizar bases de dados confiáveis; manter equipe dedicada e contar com especialistas e pessoal qualificado; além de ter uma política sobre o tema e uma rede de inovação atuante. Esses seriam fatores que impulsionariam resultados transformadores da realidade judicial brasileira, o que reforça o acerto do Conselho Nacional de Justiça - CNJ em ter editado a Resolução CNJ n. 395 de 2021.

Apesar da opinião dos respondentes, ao realizar teste estatístico de regressão logística, correlacionando variáveis de impulso à inovação com inovações que apresentaram resultados efetivamente avaliados, evidenciou-se que o acréscimo de mais um profissional pode aumentar em 51% a possibilidade de se obter inovações efetivas (comprovadamente mensuradas), não havendo outras relações preditivas entre as variáveis escolhidas. Esse dado revela a grande importância de se estruturar, com pessoas, os LIJs. De todo modo, não se pode olvidar dos demais elementos de impulso à inovação, uma vez que o resultado do teste estatístico (que identificou apenas uma relação preditiva) pode estar sendo afetado pela baixa capacidade dos órgãos em estabelecer processos de avaliação de resultados que demonstrem a efetividade de suas ações inovadoras.

Ao mergulharmos nos achados da pesquisa, percebe-se que, no Judiciário, a cultura da inovação ainda está em formação. Isso porque há baixo engajamento das lideranças (alta administração), formação técnica superficial dos laboratoristas, poucos profissionais em atuação nos LIJs e baixa qualidade no processo de comunicação da inovação. É negativo, também, a constatação de que a maioria dos tribunais, até o momento da pesquisa, ainda não



tivessem definido mecanismos de estímulo à inovação²² (por exemplo, prêmios) e de haver pouca aplicação da gestão de dados nos LIJs, além de mínima participação da sociedade (inovação aberta) na produção de soluções efetivas para o aperfeiçoamento do Poder Judiciário, denotando a existência de um sistema fechado. Além disso, ainda é muito baixo o número de inovações em que se avaliam os resultados produzidos, o que torna imprecisa a verificação do quanto está sendo efetivo esse novo modelo de gestão.

É incipiente, também, o nível de investimento financeiro em iniciativas produzidas pelos LIJs/Gestão Estratégica e poucas unidades de trabalho têm autonomia/capacidade para gerir recursos orçamentários, o que pode indicar baixa tolerância a erros ou, ainda, que a utilização de recursos públicos em iniciativas experimentais não é muito bem-vinda.

Por ser um problema perverso (*Wicked Problem*), não era esperado encontrar evidências nessa pesquisa de que a implementação da Política de Inovação do Judiciário modificaria, em pouco tempo e significativamente, o grau de efetividade da prestação jurisdicional no Brasil (por exemplo, reduzindo em elevado patamar o congestionamento e o tempo de solução de um caso judicial). Todavia, vale ressaltar o fato de que, das 156 inovações registradas, em 15 delas buscou-se alcançar a melhoria da satisfação do usuário, a redução do tempo de duração da tarefa, o aumento da produtividade no trabalho ou a diminuição de custos para os usuários finais do serviço, a indicar que, nesses casos, houve, em alguma medida, a melhoria da efetividade (foco no destinatário da entrega judicial) dos serviços Judiciários.

Outra circunstância positiva notada é que, com a disseminação de Laboratórios de Inovação, criaram-se ambientes mais propícios para o encaminhamento de problemas de gestão judicial, a partir do trabalho colaborativo e do uso de uma racionalidade coletiva, com apoio de especialistas, o que é recomendado por boa parte da literatura, como alternativa para o tratamento de questões ou políticas públicas complexas.

É preciso ter consciência de que, nesse contexto da administração judicial, a gestão da inovação é a busca por traçar possíveis soluções para mitigar o problema complexo do desequilíbrio entre demanda judicial e produtividade judicante. Assim, tal qual a melhoria da governança, a adoção do planejamento estratégico, a gestão pela qualidade total, ou outro mecanismo gerencial disseminado e festejado pelo mundo acadêmico e corporativo, a inovação é apenas mais uma tecnologia que também encontrará barreiras para se efetivar, pelo

²² Em 2024 o Conselho Nacional de Justiça promoveu a primeira edição do prêmio nacional de inovação do Poder Judiciário.



simples fato de que é muito difícil isolar e tratar as causas últimas de problemas complexos, como o que aqui se pretende equacionar. Logo, buscar melhorar a gestão judicial, animados pela “abordagem do momento”, pode ser considerado um “modismo” necessário, um olhar renovado da administração pública.

Está claro que o Judiciário brasileiro busca um novo patamar de gestão e governança públicas, com potencial para gerar maior eficiência e melhores resultados aos cidadãos que recorrem todos os dias a essa gigantesca estrutura estatal, que tem a importante missão de pacificar a sociedade, oferecendo segurança jurídica ao cidadão comum, ao empregador, ao empregado, ao investidor, ao prestador de serviços, enfim, a todos que precisam viver harmonicamente em sociedade.

Por fim, vale ressaltar que o estudo possui limitações, isso porque se trata de pesquisa com amostragem não probabilística, logo, os achados não podem ser generalizados para toda a população de profissionais do Judiciário. Além disso, por se basear em dados auto reportados, existe a possibilidade de vieses de resposta, como a desejabilidade social.



5. Referências Bibliográficas

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 8, p. 543-57, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

ARRETCHE, Marta TS. Tendências no estudo sobre avaliação de políticas públicas. *Terceiro Milênio: Revista Crítica de Sociologia e Política*, v. 1, n. 1, p. 126-133, 2013..

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 jan. 2023.

BRASIL. Lei n.º 9.099, de 26 de setembro de 1995. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9099.htm#:~:text=L9099&text=LEI%20N%C2%BA%209.099%2C%20DE%2026%20DE%20SETEMBRO%20DE%201995.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20os%20Juizados%20Especiais%20C%C3%ADveis%20e%20Criminais%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias.

BRASIL. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 30 mar. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm. Acesso em: 14 de novembro de 2023.

BRASIL. Lei n.º 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 31 out. 2023.

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020.

CAVALCANTE, Pedro et al. *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. 2017.

CHAUSSÊ, Raquel Wanderley da Cunha. *Laboratórios de inovação no poder judiciário: mapeamento da criação dos laboratórios à luz da Resolução n.º 395 do Conselho Nacional de Justiça*. 2023.

CHRISTENSEN, Clayton et al. A dinâmica da ruptura. *HSM Management*, v. 49, p. 68-75, 2005.

COELHO, Alexandre Zavaglia et al. *Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário*. São Paulo: Editora Blucher, 2019.

COMISSÃO EUROPEIA. *Powering European public sector innovation: towards a new architecture*. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission, 2013. (Report of the Expert Group on Public Sector Innovation).



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Departamento de Pesquisas Judiciárias. Relatório Justiça em Números. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n.º 395, de 07 de junho de 2021. Revoga as Resoluções vigentes à época da pandemia do Coronavírus e altera as Resoluções CNJ n.º 227/2016, 343/2020, 345/2020, 354/2020 e 465/2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n.º 481, de 22 de novembro de 2022. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 30 jan. 2023.

CRIADO, J. Ignacio et al. Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts. *International Journal of Public Administration*, v. 44, n. 6, p. 451-464, 2021.

DA FONTE, Rodrigo Maia et al. Os impactos do serviço judicial digital no exercício da liderança do juiz-gestor: uma análise qualitativa. *Revista Cidadania e Acesso à Justiça*, v. 8, n. 1, 2022.

DA SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos et al. Novas Formas Organizacionais no Setor Público: os Laboratórios de Inovação de Governo sob a Ótica da Teoria Neoschumpeteriana. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, n. 11, p. 65-78, 2021.

DATHEIN, Ricardo. Teoria neoschumpeteriana e desenvolvimento econômico. In: *Desenvolvimentismo: o conceito, as bases teóricas e as políticas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, v. 1, p. 193-222, 2015.

DE MENDONÇA, José Vicente Santos. Direito administrativo e inovação: limites e possibilidades. *A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, v. 17, n. 69, p. 169-189, 2017.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, v. 94, n. 1, 2016.

DJELLAL, Faridah et al. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, v. 27, p. 98-117, 2013.

DOS-REIS, Mauro Celio Araújo et al. Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2019.

FARIA, Rodrigo Martins. Os núcleos de justiça 4.0 como instrumentos de cooperação judiciária para a gestão de demandas repetitivas. 2022.

FERRAREZI, Elisabete; LEMOS, Joselene; BRANDALISE, Isabella. Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação. 2018.

FERRAREZI, Elisabete; ALMEIDA, Guilherme Almeida de. Laboratórios de inovação pública: como e por que criá-los. 2023.

GENAUCH, Carlos Davi et al. Inovação no setor público: revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 1, p. 2955-2975, 2023.

GOMES, Eduardo Tourinho. O Irdp no Novo Código de Processo Civil. *Anais do EVINCI-UniBrasil*, v. 4, n. 1, p. 60-60, 2018.



GUIMARÃES, Tomas Aquino et al. Role conflict and role ambiguity in the work of judges: the perceptions of Portuguese judges. *Revista de Administração Pública*, v. 51, p. 927-946, 2017.

HARTLEY, J. Public and private features of innovation. In: OSBORNE, S.; BROWN, L. (Eds.). *Handbook of Innovation in Public Services*. Londres: Elgar Reference, 2013.

ITO, Joichi et al. *Disrupção e Inovação – Como Sobreviver ao Futuro*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KERN, Ricardo Alessandro. *Revista de Doutrina Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da Administração da Justiça da 4ª Região*. Porto Alegre, v. 41, 2011.

KUREK, Juliana et al. Sustainable Business Models Innovation and Design Thinking: A Bibliometric Analysis and Systematic Review of Literature. *Sustainability*, v. 15, n. 2, p. 988, 2023.

LAURIANO, Nayara Gonçalves; FERREIRA, Marco Aurelio Marques. Laboratórios de inovação em governo como intermediadores de problemas públicos na América Latina: Análise do Contexto Latino-Americano. *Internext*, v. 17, n. 3, 2022.

MCGANN, Michael et al. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, v. 51, n. 3, p. 249-267, 2018.

MEEUS, Marcius T. H et al. Introduction to part i: product and process innovation. In: HAGE, J.; MEEUS, M. (Eds.). *Innovation, science, and institutional change*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

MULGAN, Geoff. *The Radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs-Version 1*. Londres: Nesta, 2014.

NOVECK, Beth Simone. *Solving public problems: a practical guide to fix our government and change our world*. Yale University Press, 2021

OECD. *The innovation imperative in the public sector: setting an agenda for action*. Paris, 2015. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-innovation-imperative-in-the-public-sector_9789264236561-en#page12.

OSBORNE, S. et al. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: the word that would be king? *Public Administration*, v. 89, n. 4, 2011.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques et al. Desafios na implementação da nova gestão pública na judicatura portuguesa: o juiz tradicional versus o juiz gestor. *Humanidades & Inovação*, v. 9, n. 19, p. 125-134, 2022.

PUTTICK, Ruth; BAECK, Peter; COLLIGAN, Philip. *The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Londres: Nesta & Bloomberg Philanthropies, 2014.

RITTEL, Horst WJ; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.

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

SILVA DIAS, Eliene Pereira da. *Gestão administrativa no judiciário: um estudo sobre as capacidades administrativas e a alternância do magistrado na direção de um órgão da justiça federal da 1ª região*. 2022.



SOUZA, Artur César de. O perfil do juiz gestor: o intercâmbio interdisciplinar como critério catalisador de uma boa gestão. Revista Jurídica da UniFil, v. 10, n. 10, out. 2018. ISSN 2674-7251. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/rev-juridica/article/view/698>. Acesso em: 27 jan. 2023.

SCHULZE, Clenio Jair et al. A contribuição fiscal do Poder Judiciário. Revista CEJ, v. 19, n. 65, 2015.

SCHUMPETER, J. Capitalismo, socialismo e democracia. Nova Iorque: Harper, 1943.

TERMEER, Catrien JAM; DEWULF, Art; BIESBROEK, Robbert. A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice. Policy and Society, v. 38, n. 2, p. 167-179, 2019.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. 2019.



6. Questionário da Pesquisa

Somente as questões identificadas com (*) no canto esquerdo, são obrigatórias.

Aqueles que tiverem interesse em receber o resultado da pesquisa devem informar o endereço de E-MAIL, cujo preenchimento é FACULTATIVO.

Agradeço sua participação, destacando que o tempo estimado de resposta é de 20 a 30 minutos.

Secção A: Identificação

Identifica o Tribunal e dados do respondente

A1. Informe o nome do respondente:

A resposta a essa questão é facultativa

A2. Informe o e-mail para contato:

Responda a essa questão caso tenha interesse em receber o resultado da pesquisa.

A3. Informe o cargo:

A resposta a essa questão é facultativa



Tribunal de Justiça do Pará

☐

Tribunal de Justiça da Paraíba

☐

Tribunal de Justiça do Paraná

☐

Tribunal de Justiça de Pernambuco

☐

Tribunal de Justiça do Piauí

☐

Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro

☐

Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte

☐

Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul

☐

Tribunal de Justiça de Rondônia

☐

Tribunal de Justiça de Roraima

☐

Tribunal de Justiça de Santa Catarina

☐

Tribunal de Justiça de São Paulo

☐

Tribunal de Justiça de Sergipe

☐

Tribunal de Justiça de Tocantins

☐

A7. Indique o Tribunal ao qual está vinculado

Tribunal Regional Federal da 1ª Região - TRF1

☐

Tribunal Regional Federal da 2ª Região - TRF2

☐

Tribunal Regional Federal da 3ª Região - TRF3

☐

Tribunal Regional Federal da 4ª Região - TRF4

☐

Tribunal Regional Federal da 5ª Região - TRF5

☐

Tribunal Regional Federal da 6ª Região - TRF6

☐

**A8. Indique o Tribunal ao qual está vinculado**

- | | |
|--|--------------------------|
| Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região (TRT1) (RJ) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT2) (SP / Grande São Paulo e Baixada Santista) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT3) (MG) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4) (RS) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (TRT5) (BA) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT6) (PE) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região (TRT7) (CE) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8) (AP e PA) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (TRT9) (PR) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT10) (DF e TO) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região (TRT11) (AM e RR) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12) (SC) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (TRT13) (PB) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14) (AC e RO) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (TRT15) (SP / Interior e Litoral Norte e Sul) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região (TRT16) (MA) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região (TRT17) (ES) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (TRT18) (GO) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região (TRT19) (AL) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região (TRT20) (SE) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (TRT21) (RN) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região (TRT22) (PI) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (TRT23) (MT) | ☐ |
| Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região (TRT24) (MS) | ☐ |

A9. Indique o Tribunal ao qual está vinculado

- | | |
|---|--------------------------|
| Tribunal Regional Eleitoral do Acre | ☐ |
| Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas | ☐ |
| Tribunal Regional Eleitoral do Amapá | ☐ |
| Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas | ☐ |



Tribunal Regional Eleitoral do Bahia	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	☐
Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Minas Gerais	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Pará	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Paraíba	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Pernambuco	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	☐
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Roraima	☐
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	☐
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	☐
Tribunal Regional Eleitoral do Sergipe	☐
Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins	☐



A11. A qual área da Organização você está vinculado?

O questionário terá questões diferentes conforme o perfil de atuação do respondente

Caso você atue em mais de uma área constante da lista abaixo, por favor, escolha aquela em que você tem maiores condições de contribuir com a pesquisa.

Gestão da Estratégia e Governança ☐

Laboratório de Inovação ☐

Escola Judicial ☐

Secção B: Arquitetura e Recursos

Demonstra qual é a arquitetura organizacional e os recursos orçamentários disponíveis do laboratório de inovação

B1. Há laboratórios de INOVAÇÃO em funcionamento em sua organização?

Sim ☐

Não ☐

B2. Quantos laboratórios de inovação de sua organização estão instalados e funcionando em ambientes exclusivamente físicos/não virtuais?

Informe "0" quando não houver laboratório de inovação instalado em ambiente físico

--	--	--	--	--

B3. Quantos laboratórios de inovação virtuais (não há estrutura física) existem em sua organização?

Informe "0" quando não houver laboratório de inovação instalado em ambiente virtual

--	--	--	--	--

B4. Quantos laboratórios de inovação mistos (virtuais e físicos) existem em sua organização?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

B5. A sua unidade realiza despesas financeiras para produzir inovações? Tais como: treinamento; aquisição de "softwares", despesas com contratação de especialistas, serviços de TI, outros serviços ou produtos.

Sim ☐

Não ☐

Caso haja mais de um laboratório de inovação, considere aqueles que têm fonte de recursos.

7

1

Não considere, para efeitos dessa resposta, os gastos com pessoal

[illegible]

Não considere, para efeitos dessa resposta, os gastos com pessoal

--	--	--	--	--	--	--	--	--

[illegible]

Não considere, para efeitos dessa resposta, os gastos com pessoal

[illegible]

Não considere, para efeitos dessa resposta, os gastos com pessoal

[illegible][illegible]

Não considere, para efeitos dessa resposta, os gastos com pessoal

[illegible]



Orçamento executado/gasto para INOVAÇÃO (em R\$)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Secção C: Gestão de Pessoas

Demonstra a estrutura de pessoal do laboratório de inovação

C1. Atualmente, quantos são os laboratoristas, integrantes da equipe permanente, que estão dedicados exclusivamente ao laboratório de inovação?

Havendo mais de um laboratório de inovação, informe o somatório dos membros de todas as equipes.

Considere laboratorista da equipe permanente, o servidor e/ou o magistrado do Tribunal, vinculado ao laboratório de inovação, que participe, ordinariamente, do desenvolvimento ou da coordenação de iniciativas inovadoras.

Não são considerados integrantes das equipes permanentes as pessoas de outras unidades que colaborem esporadicamente em iniciativas específicas.

Caracteriza-se dedicação exclusiva quando o servidor ou magistrado tem lotação apenas no laboratório de inovação e não acumula responsabilidades de outras unidades do órgão.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

C2. Quais são os perfis de formação da atual equipe do laboratório de inovação?

Superior - Tecnologia da Informação ☐

Superior - Administração/Marketing ☐

Superior - Estatística ☐

Superior - Contabilidade ☐

Superior - Economia ☐

Superior - Direito ☐

Superior - Comunicação Social/Jornalismo ☐

Superior - Outras áreas das Ciências humanas ☐

Superior - Outras áreas das Ciências Exatas ☐

Nível Médio ☐

C3. Atualmente, quantas pessoas colaboram esporadicamente ou em projetos específicos, com o desenvolvimento das inovações de sua organização (com exceção da equipe de laboratoristas permanentes)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Não	
-----	--

[illegible]

Descreve o perfil profissional exigido para atuar no Laboratório de Inovação

Não

Mais de 8 meses de treinamento

Não oferece ações formativas específicas para laboratoristas



Secção E: Atuação do Magistrado

Identifica qual é o papel do Magistrado que atua nos Laboratórios de Inovação

E1. Há magistrados designados para atuar junto ao laboratório de inovação?

Sim ☐

Não ☐

E2. Quais são as atribuições exercidas pelo magistrado designado para atuar junto aos laboratórios de inovação?

Patrocinador (busca garantir recursos financeiros e o apoio político institucional para o melhor funcionamento do laboratório)

☐

Comentário

Gestor (É o principal decisor em relação à priorização de demandas a serem atendidas, definição de processos de trabalho/metodologias, seleção e recrutamento de pessoal e aplicação dos recursos)

☐

Comentário

Laboratorista (Atua diretamente nos processos de inovação, criando/melhorando produtos ou serviços novos)

☐

Comentário

Facilitador (Atua como mentor/especialista em iniciativas de inovação voltadas à melhoria de processos de trabalho finalísticos)

☐

Comentário

Outro: Especifique

☐

Comentário

E3. O magistrado designado para atuar junto aos laboratórios de inovação acumula as atividades do laboratório com a função judicante?

Sim ☐

Não ☐



E4. Na sua opinião, as Escolas Judiciais deveriam considerar temas relacionados à INOVAÇÃO no processo de formação do magistrado, para fins de promoção e vitaliciamento na carreira?

Sim ☐

Não ☐

E5. Na sua opinião, quais temas deveriam ser incluídos na formação de magistrados para fins de promoção na carreira, no tema da INOVAÇÃO?

Facilitador/Laboratorista - Técnicas de condução de grupo, design thinking, brainstorm, métodos ágeis, storytelling etc ☐

Gestor de dados - Mineração e organização de dados, em grandes bases ☐

Analista de dados - Traduz, analisa dados e gera insights valiosos para tomada de decisões ☐

Inteligência Artificial - Noções e formas de aplicação ☐

Tecnologia da Informação - Noções sobre produção de códigos de programação e formas de aplicação ☐

Teoria da Inovação - Vantagens, barreiras, riscos etc. ☐

Inovação no Judiciário - Realidade e tendências ☐

Política Pública Judiciária - O que é, como desenvolver e aplicar ☐

Outro ☐

Outro

Secção F: Tipologia da Inovação

Identifica como é desenvolvido o ciclo de inovação.

F1. Na sua opinião, na atualidade, com que frequência determinado grupo de pessoas e/ou autoridade propõe INOVAÇÕES que são desenvolvidas por sua organização?

Utilize uma escala de 1 a 5 onde:

1 - não sei informar; 2 - nunca ocorre; 3- às vezes ocorre 4 - ocorre frequentemente; e 5 - ocorre sempre.

Considere laboratorista da equipe permanente servidor e/ou magistrado do Tribunal, vinculado ao Laboratório de Inovação, que participe, ordinariamente, do desenvolvimento ou da coordenação de iniciativas inovadoras.

Não são considerados integrantes das equipes permanentes pessoas de outras unidades que colaborem esporadicamente em iniciativas específicas.

	1	2	3	4	5
Proposta pela Alta Administração (Presidente/Corregedor, magistrados em apoio à Administração, Diretor de Escola, Secretário-Geral, Diretor-Geral)	☐	☐	☐	☐	☐
Proposta pela Nível tático (Secretários e Coordenadores/Assessores)	☐	☐	☐	☐	☐
Proposta pelo Nível Operacional (Chefes de Seção/Serviços/Núcleos	☐	☐	☐	☐	☐
Proposta por Servidores não ocupantes de cargos de chefia	☐	☐	☐	☐	☐
Proposta por Usuários dos Serviços (advogados/cidadãos)	☐	☐	☐	☐	☐
Proposta por Magistrados em atividade Judicante	☐	☐	☐	☐	☐
Proposta pela Equipe permanente do laboratório de inovação (se não houver Lab. de Inovação, marque 1)	☐	☐	☐	☐	☐
Proposta pela Área de Estratégia e Governança	☐	☐	☐	☐	☐

F2. Quais são as técnicas/métodos utilizados/realizados por sua Organização para desenvolver Inovações?

Utiliza Brainstorming (Técnica que, por meio do compartilhamento espontâneo de ideias, busca-se encontrar soluções para problemas ou gerar insights de criatividade)	☐
Utiliza Design Thinking (Conheça mais em https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36_03.pdf)	☐
Utiliza Storytelling (utilizar histórias para transmitir algum conhecimento, mobilizando pessoas para solução de problemas)	☐
Utiliza Gamificação (aplicação de mecanismos e dinâmicas dos jogos em outros âmbitos para motivar e ensinar os usuários de forma lúdica)	☐
Utiliza Métodos ágeis (Lean, Scrum, Kanban etc.)	☐
Realiza Maratona Hacker/hackathon	☐
Realiza Análise de dados	☐
Realiza Mapeamento de Processos - Fluxogramas	☐

Elabora Diagrama de Ishikawa (diagrama de causa e efeito)

☐

Realiza Consulta Pública

☐

Utiliza Relatórios de Auditoria interna ou externa

☐

Realiza Crowdsourcing (obter ideias solicitando contribuições de um grande grupo de pessoas de fora da organização, em vez de servidores/magistrados ou fornecedores tradicionais)

☐

Realiza Design etnográfico : pesquisa de campo para observar, interagir e imergir na realidade do outro (usuário do serviço) com o objetivo de obter insights que orientem uma transformação do serviço ou política pública

☐

Utiliza Outros mecanismos/técnicas/métodos/processos

☐

F3. Informe, em número de meses, quanto tempo, aproximadamente, a sua organização demora para conceber e implantar uma iniciativa INOVADORA.O menor tempo para o desenvolvimento e implantação de uma INOVAÇÃO foi de (em meses)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

F4. Informe, em número de meses, quanto tempo, aproximadamente, a sua organização demora para conceber e implantar uma iniciativa INOVADORA.O tempo médio para o desenvolvimento e implantação de uma INOVAÇÃO foi de (em meses)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

F5. Informe, em número de meses, quanto tempo, aproximadamente, a sua organização demora para conceber e implantar uma iniciativa INOVADORA.O maior tempo de desenvolvimento e implantação de uma INOVAÇÃO foi de (em meses)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

F6. Sua organização adota algum tipo de incentivo/premiação para impulsionar a INOVAÇÃO?

Sim

☐

Não

☐

--

F7. Na sua opinião, sua organização implementa mecanismos de comunicação efetivos, aos usuários internos e externos, para divulgação de iniciativas INOVADORAS?

Sim

☐

Não

☐

F8. considerando os últimos 4 anos, qual é o grau de importância que a Alta Administração da sua organização tem dado para que se desenvolva a cultura inovação no seu espaço laboral:

Reconhecendo pessoas e ideias inovadoras, premiando projetos inovadores, fomentando eventos sobre inovação, valorizando o papel do laboratório de inovação na estrutura do tribunal, prestigiando, com sua presença, eventos relacionados ao tema da inovação, expedindo normas sobre o processo de inovação da Organização etc?

Considere a seguinte escala

1 - Não sei; 2 - Nenhuma Importância; 3 - Alguma Importância; 4 - Muita Importância; 5 - Considera essencial para a melhoria do desempenho da organização.

Considere como Alta Administração (Presidente/Corregedor, magistrados em apoio à Administração, Diretor de Escola, Secretário-Geral, Diretor-Geral)

1	☐
2	☐
3	☐
4	☐
5	☐

Informa sobre os resultados alcançados com a implementação da política de inovação

Descreva de 1 a 5 iniciativas INOVADORAS implantadas pela sua organização. Procure detalhar aquelas que, na sua opinião, produziram melhores resultados. Na descrição informe o "nome" e destaque o(s) principal(is) benefício(s).

Se preferir, faça o texto em um editor, copie e cole nos espaços destinados a cada item.

[illegible]

Descreva de 1 a 5 iniciativas INOVADORAS implantadas pela sua organização. Procure detalhar aquelas que, na sua opinião, produziram melhores resultados. Na descrição informe o "nome" e destaque o(s) principal(is) benefício(s).

Se preferir, faça o texto em um editor, copie e cole nos espaços destinados a cada item.

[illegible]

G3. Entre as 5 inovações listadas acima, marque a(s) que houve a mensuração/apuração de resultados quantitativos:

Inovação 1 ☐

Inovação 2 ☐

Inovação 3 ☐

Inovação 4 ☐

Inovação 5 ☐

G4. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de redução de tempo da tarefa

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G5. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de redução de custos para o usuário

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G6. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual do aumento da produtividade

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G7. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de redução de erros/não-conformidades/retrabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--



G8. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de aumento da satisfação do usuário do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G9. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de redução da força de trabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G10. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de aumento do número de usuários do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G11. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de satisfação do servidor/magistrado que realiza o novo serviço ou o serviço melhorado

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G12. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de redução de custos para a organização

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--



G13. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de aumento do número de inovações implantadas

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

G14. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de aumento da melhoria da qualidade do gasto - aumento do dispêndio financeiro para despesas discricionárias em ações prioritárias (impulso à estratégia)

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

G15. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Percentual de aumento no número de atividades automatizadas e ou com aplicação de algoritmos de inteligência artificial

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

G16. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 1, listada na questão anterior
Outros resultados mensurados

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

G17. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2, listada na questão anterior
Percentual de redução de tempo da tarefa

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G18. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2, listada na questão anterior
Percentual de redução de custos para o usuário

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

--	--	--



**G19. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2,
listada na questão anterior** Percentual do aumento da produtividade

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

**G20. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2,
listada na questão anterior** Percentual de redução de erros/não-
conformidades/retrabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

**G21. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2,
listada na questão anterior** Percentual de aumento da satisfação do
usuário do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

**G22. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2,
listada na questão anterior** Percentual de redução da força de trabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

**G23. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2,
listada na questão anterior** Percentual de aumento do número de
usuários do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

**G24. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2,
listada na questão anterior** Percentual de satisfação do
servidor/magistrado que realiza o novo serviço ou o serviço
melhorado

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

**G25. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2,
listada na questão anterior** Percentual de redução de custos para a
organização

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor



G26. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2, listada na questão anterior
Percentual de aumento do número de inovações implantadas

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G27. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2, listada na questão anterior
Percentual de aumento da melhoria da qualidade do gasto - aumento do dispêndio financeiro para despesas discricionário em ações prioritárias (impulso à estratégia)

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G28. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2, listada na questão anterior
Percentual de aumento no número de atividades automatizadas e ou com aplicação de algoritmos de inteligência artificial

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G29. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 2, listada na questão anterior
Outros resultados mensurados

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G30. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de redução de tempo da tarefa

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G31. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de redução de custos para o usuário

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G32. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual do aumento da produtividade

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--



G33. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de redução de erros/não-conformidades/retrabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G34. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de aumento da satisfação do usuário do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G35. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de redução da força de trabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G36. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de aumento do número de usuários do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G37. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de satisfação do servidor/magistrado que realiza o novo serviço ou o serviço melhorado

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G38. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de redução de custos para a organização

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G39. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de aumento de inovações implantadas

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G41. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Percentual de aumento no número de atividades automatizadas e ou com aplicação de algoritmos de inteligência artificial

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G42. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 3, listada na questão anterior
Outros resultados mensurado

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G43. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de redução de tempo da tarefa

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G44. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de redução de tempo da tarefa

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G45. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de redução de custos

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G46. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual do aumento da produtividade

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--



G47. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de redução de erros/não-conformidades/retrabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

G48. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de aumento da satisfação do usuário do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

G49. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de redução da força de trabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

G50. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de aumento do número de usuários do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

G51. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de satisfação do servidor/magistrado que realiza o novo serviço ou o serviço melhorado

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

G52. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de redução de custos para a organização

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

G53. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de aumento de inovações implantadas

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

G55. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Percentual de aumento no número de atividades automatizadas e ou com aplicação de algoritmos de inteligência artificial

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G56. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 4, listada na questão anterior
Outros resultados mensurados

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

Informe o valor

--	--	--

G57. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de redução de tempo da tarefa

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G58. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de redução de custos

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G59. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual do aumento da produtividade

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G60. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de redução de erros/não-conformidades/retrabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G61. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de aumento da satisfação do usuário do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G62. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de redução da força de trabalho

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

G63. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de aumento do número de usuários do serviço

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G64. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de satisfação do servidor/magistrado que realiza o novo serviço ou o serviço melhorado

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G65. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de redução de custos para a organização

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G66. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de aumento de inovações implantadas

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G67. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de melhoria da qualidade do gasto - dispêndio financeiro para despesas discricionário em ações prioritárias (impulso à estratégia)

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--



G68. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Percentual de aumento no número de atividades automatizadas e ou com aplicação de algoritmos de inteligência artificial

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G69. Informe os resultados (indicadores numéricos) da Inovação n. 5, listada na questão anterior
Outros resultados mensurados

Deixe em branco quando não houver registro de resultados em algum dos fatores

Arredonde os valores fracionados

--	--	--

G70. Caso deseje, especifique os outros resultados mencionados nas questões anteriores, informando a qual inovação se refere.

Secção H: Dificuldades e Benefícios

Descreve aos principais benefícios e dificuldades com a Política da Inovação do Poder Judiciário, definida pela Resolução CNJ N. 395, de 7 de junho de 2021.

H1. Você considera que o Laboratório de Inovação de sua organização:

Promove redução no tempo de desenvolvimento da INOVAÇÃO ☐

Promove redução de custos no desenvolvimento e implementação de INOVAÇÕES ☐

Promove diminuição do grau de falha e de não-conformidades de produtos novos ☐

Promove diminuição do número de produtos descartáveis criados no processo de geração de INOVAÇÕES ☐

Promove aumento das condições para cocriação (criação colaborativa) de soluções INOVADORAS ☐

Promove ampliação da participação de pessoas da Organização na criação de INOVAÇÃO ☐

Promove ampliação da participação de pessoas de fora da Organização na criação de INOVAÇÃO ☐

Promove aumento da participação de Usuários dos Serviços (Advogados e Partes) na identificação de problemas críticos e definição de soluções INOVADORAS ☐

Promove aumento da efetividade na produção de soluções INOVADORAS ☐



H2. Na sua opinião, qual é o grau de importância de os fatores abaixo listados estarem presentes para que sua organização desenvolva iniciativas INOVADORAS efetivas.

Utilize uma escala de 1 a 5 onde:

1 - não tenho opinião; 2 - não tem importância; 3 - tem pouca importância; 4 - tem muita importância; e 5 - é essencial, sem o que não é possível desenvolver iniciativas inovadoras

	1	2	3	4	5
Grau de importância em ter ao menos 1 Laboratório de Inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter recursos financeiros definidos para INOVAÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter apoio político da alta administração para desenvolver INOVAÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter sempre a participação de laboratoristas - especialistas em INOVAÇÃO (conheçam métodos e metodologias para desenvolver inovações, por exemplo: design thinking , storytelling, outros métodos ágeis)	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter sempre a participação de especialista no tema objeto da INOVAÇÃO (Direito, Administração, Contabilidade, Tecnologia da Informação, Gestão de Pessoas etc)	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter pessoal dedicado exclusivamente à INOVAÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter a garantia de que a produção de INOVAÇÃO deve ser sempre realizada de forma colaborativa	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter a garantia de que os usuários externos dos serviços participarão do processo de INOVAÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter incentivos financeiros e premiações para os que participem de processo de INOVAÇÃO	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter um sistema de comunicação efetivo sobre o processo de desenvolvimento e implantação de INOVAÇÕES da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter implantada uma rede de INOVAÇÃO que faça integrar as equipes de dentro e de fora da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter o apoio de universidades, institutos de pesquisa e outros agentes fomentadores do conhecimento	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter base de dados e informações confiáveis	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter analista de dados capacitados e disponíveis	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância em ter magistrado(s) na gestão da INOVAÇÃO do órgão	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância de se ter uma Política de Inovação para o Poder Judiciário	☐	☐	☐	☐	☐
Grau de importância de se ter disponível/acessível tecnologias de ponta/atualizadas	☐	☐	☐	☐	☐

Secção I: Colaboração com a fase qualitativa

Identifica pessoas que gostariam de colaborar com a fase qualitativa da pesquisa.

11. Você gostaria de colaborar com a fase qualitativa da Pesquisa, participando de uma entrevista virtual de cerca de 20 minutos?

Os participantes da entrevista terão preferência no envio de informações da pesquisa e poderão solicitar dados brutos para análise da situação da INOVAÇÃO em sua organização.

Aos participantes dessa etapa qualitativa esse pesquisador também se compromete a colaborar com eventuais estudos futuros no tema da INOVAÇÃO que a organização do colaborador pretenda realizar.

A pesquisa qualitativa se dará em momento oportuno, com agendamento prévio aos que se interessarem e puderem colaborar.

Sim ☐

Não ☐

12. Por favor, informe seus dados para contato, com vistas à agendamento da entrevista para a fase qualitativa da pesquisa.

Telefone; e/ou e-mail; e/ou rede social.

Obrigado por colaborar com a pesquisa!

Os resultados serão encaminhados às pessoas que informaram e-mail para contato.

7. Apêndice II - Lista de Inovações Registradas na Pesquisa

Inovação	Descrição	Tribunal Proponente
Zé Preca	Melhoria da comunicação	TJPA
Zé Preca	Projeto de comunicação simples e regional com os credores de precatórios, visando autonomia do jurisdicionado na busca por informações do precatório.	TJPA
Zé da Baixa	https://sites.google.com/view/zedabaixatrf1	TRF1
Uai-con	Painel de conciliação que apresenta os processos com maior chance de conciliação	TRT3
Tratamento humanizado na aposentadoria- criação de um portal com orientação e informação sobre o processo durante e apos a aposentadoria	Processos mais claros e assertivos- ainda faremos testes para validação	TRT15
Tour virtual	possibilidade de visita virtual e 360 graus	STJ
TJMG APROXIMA	https://renovajud.cnj.jus.br/conteudo-publico?iniciativa=580	TJMG
SJD Web	Sistema de fluxo processual da secretaria judiciária, que tem como característica ser totalmente flexível, parametrizável, permitindo criar qualquer fluxo de trabalho.	STJ
Site sobre auxílio emergencial	Nova área do site desenvolvida durante a pandemia para prestar informações para população sobre formas de acesso à Justiça para os casos de auxílio emergencial. Utilização de linguagem simples.	TRF4
Sistema Eletrônico de Execução Unificado	https://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario/sistema-eletronico-de-execucao-unificado-seeu/	CNJ
Sistema de Gestão de Processos e Riscos	A implantação do Sistema de Gestão de Processo e Riscos possibilitou relacionar os macroprocessos/processos de 1º, 2º e 3º níveis do CJF com os processos de riscos da instituição, bem como disponibilizar em um único ambiente o fluxograma do processo, o contexto em que está inserido, o detalhamento das atividades necessárias para execução do processo, o conhecimento técnico requerido e registrar se é uma atividade crítica.	CJF
Sistema de Agendamento	Sistema desenvolvido durante a pandemia para organizar os atendimentos de forma agendada e diminuir riscos de contaminação decorrentes da aglomeração.	TRF4
Sisantena	O sistema realiza o gerenciamento dos agendamentos de inserções de propaganda partidária gratuita no âmbito do Distrito Federal	TRE-DF
Simplificação de linguagem	aproximação do Judiciário com a Sociedade por meio da linguagem	TJCE
Simple e Fácil	Iniciativa de produção de resumos ilustrados das sentenças e decisões utilizando linguagem simples e direito visual. A população tem elogiado a iniciativa implantada na vara de família e agora sendo desenvolvida com o apoio de IA.	TJGO
SIGEP autoatendimento em gestão de pessoas	Acompanhamento e juntada de dados pessoais desforma remota	TRT20

Sib	https://sites.google.com/view/labjfl/O-labJF1/projetos	TRF1
SGPR	Sistema para cadastro dos processos e trabalho e acompanhamento dos risco, mais eficiência tanto na execução, quanto na mudança do responsável pelo processo	CJF
Segurança Institucional	Necessidade de alterar da estrutura de inteligência, segurança e transporte para que atendam às definições de desenvolvimento das atividades dos agentes da Polícia Judicial, de maneira eficiente, sem que haja comprometimento da segurança. A inexistência de estrutura adequada, o limitado quantitativo de pessoal existente para o cumprimento das demandas, que abarcam, não somente a segurança de maneira direta, mas também a logística de transporte, de pessoal e material, apresenta a precípua e urgente necessidade de mudança.	TRF6
RIC	Robô de automação processual para casos de óbitos em processos	TJPI
Revista Interativa do PID	Revista interativa sobre cada Ponto de Inclusão digital instalado pelo Tribunal, contendo informações importantes sobre a localidade e sobre o PID.	TJPA
Remuneração de conciliadores internos/externos na Justiça Federal	Ação conjunta com o CJF	TRF2
Relevância da JMU	Análise da relevância da Justiça Militar da União perante a sociedade	STM
Redução de demandas	Monitoramento de demandas repetitivas e abreviação nos processos na origem	STJ
RedAlert	Possibilita monitorar processos com base em critérios, como por exemplo, tempo de prescrição.	TRF5
RAIRA	Chat boot que auxilia os usuários do portal Institucional a localizarem serviços e contatos de modo facilitado.	TRT14
Prova de Vida	Foi realizada oficina de design thinking para atender uma reclamação de um usuário de necessitar vir ao tribunal para fazer a prova de vida. Após a oficina, foi desenvolvida a modalidade on-line de prova de vida.	TJMMG
Prounijud	Gestão administrativa e documental das unidades judiciais e administrativas	TJAP
Protocolo de intenções de unificação de linguagem	Assinatura de mais de 40 tribunais ao convenio	TJRJ
projeto votos de esperança	utilização das urnas de lona não tuilizadas para confecção de estojos e mochilas (serviço executado por presos)	TRE-PA
Projeto de Inclusão digital	Realização de capacitação para todos os servidores do Estado de Minas Gerais que exerçam a função de atermação, criando-se um protocolo único de atendimento ao cidadão, com o uso de formulários padronizados. Desenvolver a Integração do Balcão de Atendimento Virtual ao serviço de Atermação on-line, com a disponibilização de computadores com duas telas (uma pro balcão virtual e uma pra atermação on line) nas dependências da JFMG para uso do público externo, que não possui meios para acesso aos serviços virtuais, ou que tenham dificuldade em utilizá-los.	TRF6

Projeto de Atendimento Multiporta e Multiníveis	Surgiu a partir da necessidade de melhorar os serviços de atendimento ao público interno e externo no âmbito do Tribunal Regional Federal da 6ª Região (TRF6). Uma vez que devido a instalação do TRF6 e mudança na estrutura, principalmente, das varas da Capital, aumentou consideravelmente a quantidade de atendimentos presenciais, virtuais e via telefone, além disso com o desmembramento da infraestrutura de TI do TRF1 e do TRF6, resultou na indisponibilidade do balcão virtual para o TRF6, até os dias atuais. Por este motivo, em reunião periódica dos gestores administrativos com a Assessoria de Estratégia/Coordenação do Laboratório de Inovação e a Presidência do Tribunal, a alta administração solicitou a colaboração do iluMinas para analisar a situação, colher as informações dos diversos setores envolvidos e desenvolver um artefato para solucionar o problema.	TRF6
Projeto 2G	facilitação de rotinas cartorarias 2 grau	TJSC
Projeto "Fala Mulher"	Projeto que visa impulsionar a Ouvidoria da Mulher na Instituição	TRE-RN
PROGRAMAS DE SAÚDE		TJRR
Processo Judicial Eletrônico	Acesso à justiça de forma ampla	TRT20
Processo eletrônico	Tramitação acelerada, mais segurança	STJ
Previ	https://sites.google.com/view/prevytrf1	TRF1
Postos Avançados	Garantia de direitos fundamentais, fortalecimento da relação institucional com a sociedade, agilidade e produtividade na prestação jurisdicional	TJRR
Portal Acessível	Visa melhoras a carta de serviços no nosso site	TRE-RN
Pop Rua	oficinas para criar fluxos processuais para implantação da Política Nacional de Atenção às Pessoas em Situação de Rua. Até hoje há iterações, sempre que é preciso aprofundar ou detalhar algo, é utilizada a técnica do Design Thinking ou outra metodologia de trabalho colaborativa e visual.	CNJ
Políticas e práticas ESG no Tribunal	aderência do Tribunal as práticas ESG em alinhamento aos ODS da agenda 2030 da ONU	TRT23
Plataforma Sinapses	https://www.cnj.jus.br/sistemas/plataforma-sinapses/acesso/	CNJ
Plataforma Digital do Poder Judiciário - PDPJ	https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/plataforma-digital-do-poder-judiciario-brasileiro-pdpj-br/	CNJ
Plataforma Codex	https://www.cnj.jus.br/sistemas/plataforma-codex/	CNJ
Plano de Capacitação com Inovação	Oficinas para mapeamento das necessidades de capacitação de cada área, com foco em resultados e cursos customizados	TRT8
PJe Mobile	O objetivo principal do PJe2X Mobile é oferecer aos usuários do PJe2 web uma versão mobile do sistema, que ofereça as mesmas funcionalidades que o sistema Web.	TRF5
Peticionamento Eletrônico Administrativo	Uso do sistema SEI para agilizar o processo de pagamento de faturas de fornecedores externos	STJ
Pauta Inteligente	Funcionalidade do PJe que auxilia na seleção de datas para audiências com a ajuda de filtros	TRT3
Parceiro Digital	Acesso aos serviços judiciais utilizando internet através de parceiros	TJAP

Painel de dados inteligentes	Dados estatísticos para subsidiar projetos de desjudicialização. O painel gerou acordos de cooperação com os principais demandantes do STJ para que possam desistir de ações e não interpor recursos. Case da AGU que em 2 anos do acordo gerou o não ingresso de 2 milhões de processos nas instâncias judiciais	STJ
Painel de dados inteligentes	Oferecer um diagnóstico customizado ao litigante com a expectativa de que, munido de mais informações, ele reduza a quantidade de recursos interpostos no Tribunal	STJ
Painel de compliance	aumento da aderência do compliance institucional na medida em que foi criado indicador para compliance para cada unidade com relação às normas do CNJ	STJ
Painel Central de Processos e Riscos	O Painel de Processos e Riscos, estruturado com base na Cadeia de Valor do Trt18, é uma poderosa ferramenta para comunicação e gestão dos processos de trabalho e dos riscos. Como ferramenta de comunicação o Painel oferece aos usuários (público interno e externo) uma experiência de navegação de forma interativa pelas diferentes dimensões da Cadeia de Valor do Tribunal: Tipos de Processo, Macroprocessos, Processos e Subprocessos. Também disponibiliza recursos avançados para localização de processos de trabalho por palavras-chave ou atributos de classificação (Nome, objetivo, unidade gestora, entradas e saídas). No que se refere à gestão dos processos e riscos, o painel oferece aos gestores filtros específicos para identificar pontos de atuação para melhoria dos processos, identificar unidades gestoras com maior índice de processos não formalizados, processos críticos pendentes de avaliação de riscos; processos com riscos de alto impacto sem tratamentos apropriados e muito mais.	TRT18
Painéis de BI	Melhoria no tratamento e acompanhamento da gestão por meio da gestão de dados.	TRE-AP
Oficina de inovação de processos	Utilização da metodologia de Design Thinking para melhoria de processos de trabalho	TRT23
Oficial Mediador	Aplicativo disponibilizado no celular para os oficiais de justiça, que permite o agendamento de sessão de conciliação antes da execução do mandado	TRT24
NOOB	Software responsável pela automatização de atividades no PJe.	TRF5
Monitor do trabalho decente	www.mtd.jus.br	CSJT
Menos é mais devolução de materiais	Devolução de mais de 8mil materiais entre consumo e permanentes	TJ RJ
Memoriáudio	Produção de um ambiente no qual advogados possam apresentar os memoriais em formato de áudio	STJ
Mandados simplificados	Simplificação da linguagem nos mandados entregues ao jurisdicionado, com QR-code para vídeo explicativo em caso de dúvidas. Os mandados tem como objetivo diminuir as barreiras criadas pela linguagem muitas vezes rebuscadas do judiciário, permitindo uma rápida compreensão e evitando que o usuário tenha que se locomover fisicamente aos prédios do Tribunal para tirar dúvidas. https://renovajud.cnj.jus.br/conteudo-publico?iniciativa=807	TJRR
Lumen	Projeto que tornou a matriz energética dos prédios do TJRR em energia limpa ao utilizar os painéis fotovoltaicos nas unidades. Todos os prédios contam com painéis que atualmente geram uma quantidade de energia superior ao consumido pelas unidades estaduais. Dessa forma, além da economia gerada, há um impacto no meio ambiente pela não utilização da matriz energética local baseada em termelétricas (Roraima não está conectada ao SIN, logo só consome energia produzida no estado) - https://www.canva.com/design/DAFkb9rkCG8/F79fys0Lm1iD0lu1nP2jmg/edit?utm_content=DAFkb9rkCG8&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton	TJRR
Lumen	Transição energética e sustentabilidade. Hoje, 100% da energia consumida pelo TJRR vem de geração fotovoltaica, instalada em todos os prédios da capital e do interior do estado de Roraima.	TJRR

Luiz Gama	Facilita o acesso do jurisdicionado à Justiça Federal, permitindo o preenchimento de petições iniciais no âmbito dos JEFs	TRF2
Linguagem Simplificada	Melhoria de acesso ao jurisdicionado	TRT7
LAURA	CALCULOS JUDICIAIS E CUSTAS	TJPE
Lab + Pai D'égua	Descentralização e divulgação da cultura da inovação	TJPA
Justiça Sem Fronteiras	Instalação de Pontos de Inclusão Digital em comarcas que não contam com estrutura do Poder Judiciário, e localidades distantes e/ou de difícil acesso	TJPA
Justiça Sem Fronteiras	Maior acesso à justiça	TJPA
Justiça Cidadã	Instalação de postos avançados de atendimento aos cidadãos em municípios sem comarca instalada. Oferta da Carta de Serviços do Poder Judiciário e a possibilidade de realização de audiências remotas.	TJRR
Justiça Cidadã	O projeto levou postos de atendimento aos municípios que não contavam com Comarcas do Tribunal. A partir de um acordo de cooperação com as prefeituras municipais, houve a cessão de servidores e de um espaço não utilizado. O Tribunal então ficou a cargo da reforma do local, alocação de mobiliário e equipamentos de informática, qualificação do servidor e pagamento de adicionais salariais. O projeto tem benefício direto na democratização do acesso à justiça ao aproximar do cidadão o contato com o Judiciário. Atualmente o projeto conta com parcerias com TRE e tem previsão de parceria com MP e DP. Cabe salientar que há postos em comunidades indígenas e em comunidades ribeirinhas somente acessadas via aéreo ou aquática (12h da capital). https://www.canva.com/design/DAFvFzat33k/JtQ5Bd1CtHFWc3JK819-XA/edit?utm_content=DAFvFzat33k&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton	TJRR
JuLIA	Chatbot em linguagem natural para comunicação com servidores, magistrados e a população	TJPI
JTe - pauta na mão	Acompanhamento processual remoto	TRT20
JEDigital	Plataforma virtual para facilitar a prestação de serviços ao cidadão	TRE-RS
IPE	sugestão de minutas baseados em semelhança de processos	TJPI
Investidor Anjo	Possibilitar meios para promover a autonomia econômica das mulheres em situação de violência doméstica	TJRR
Inteligentia	Permite a identificação de processos similares a partir de um modelo	TRF2
Inteligência Artificial na segunda linha de defesa	Usa a IA para colaborar no acompanhamento e controle no processo de Gestão de Riscos	TRT23
Inovagesta	Permite a gestão adequada de processos em gabinetes, especialmente voltado ao cumprimento de metas	TRF2
inovação aberta	aumentar a adesão às campanhas de saúde	TJSC
inovação aberta	facilitação de negociação de títulos executivos judiciais e extrajudiciais	TJSC
inovação aberta	realizar compras públicas instantaneasntan	TJSC
Implantação de Robôs do AutomatizaTRT	Implantação de robos desenvolvidos pelo TRT4 para automatizar tarefas repetitivas do PJe.	TRT8
GUIA DE BOLSO	https://renovajud.cnj.jus.br/conteudo-publico?iniciativa=735	TJMG
Goianão	É uma iniciativa que reconhece e valoriza as Unidades Judiciais com base em critérios alinhados às metas do Tribunal de Justiça de Goiás, que estão em conformidade com as Metas Nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça. O principal objetivo é	TJGO

	premiar as unidades que atingiram o cumprimento dessas metas, ao mesmo tempo que incentiva aquelas que ainda não alcançaram esse feito. Esta premiação contribui significativamente para promover um sistema judiciário mais eficiente, ágil e de qualidade, pois aumenta o reconhecimento e a valorização dos magistrados e servidores pelo trabalho desempenhado. https://www.teste.tjgo.jus.br/index.php/oficinas/webinario-goiano	
Gestão à Vista	Ferramenta de gestão de dados para a área judicial que permite acesso a todos os dados organizados de acordo com as metas e indicadores do CNJ e do Plano de gestão do TJGO. Com o uso da ferramenta, magistrados e servidores podem organizar sua rotina de trabalho priorizando as atividades e processos de acordo com as metas. Além disso, podem comparar sua produtividade com as demais unidades e buscar boas práticas. A Administração do TJ consegue destinar recursos de pessoal, grupos de auxílio, designação de magistrados para auxiliarem nas unidades por meio da ferramenta. https://www.tjgo.jus.br/index.php/projetos/gestao-a-vista	TJGO
Gamificação	Engajamento dos servidores para aprendizado em temas diversos	TRE-MA
game dia e	game com objetivo instrutivo, relativo ao dia da eleição (quais documentos levar, como se desviar de fake news, quiz etc...)	TRE-PA
Game Dia D	informar o público externo sobre os procedimentos do dia da eleição	TRE-PA
Gabinete Virtual	Contato magistrado com advogados.	TJAL
FORMULÁRIO DEPOX	https://renovajud.cnj.jus.br/conteudo-publico?iniciativa=418	TJMG
Formação da Rede de Inovação pelo Maranhão	Realização do evento CONVERGÊNCIA	TRE-MA
Fone de ouvido com cancelamento de ruído	Melhoria na produtividade dos servidores, diminuição nas distrações	TRT23
Fale com a JU	Chatbot de atendimento ao público em geral durante a pandemia www.jfes.jus.br	TRF2
Falando simples para ouvir melhor	Linguagem simples no site da Ouvidoria	TRE-SE
EXPEDITO	RPA PARA OTIMIZAR CUMPRIMENTO DE ATOS CARTORARIOS CRIMINAIS POS SENTENÇA COM TRÂNSITO EM JULGADO	TJPE
Energia solar	Redução de custos	STJ
Energia fotovoltaica	Economia de energia utilizando energia solar	TRT20
ENCANTAR	FORMACAO DE LABORATORISTAS	TJPE
e-Meu Processo?	Ferramenta de consulta processual e de precatórios para o jurisdicionado, sem o número do processo, com resposta em linguagem simples.	TRT21
É hora de colaborar	Compartilhamento de conhecimento e incentivo à cultura de cooperação	TRE-SE
Domicílio Judicial Eletrônico	https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/domicilio-judicial-eletronico/	CNJ
Diligência sustentável	Diminuir o uso de papel pelos oficiais de justiça	TRF6
Dia preparatório da Semana Nacional de Conciliação	Mobilização da equipe do tribunal, advogados e jurisdicionados para incrementar a Semana Nacional de Conciliação.	TRT21
design thinking aplicado a um setor/zona	otimizar o serviço da unidade nos pontos problemáticos(dores)	TRE-PA
Descomplicando o Jurídiquês	Explicação de termos jurídicos.	TJAL

Definir formato e conteúdo do Pop Rua Jud Seridó	Definição de público-alvo, dores, necessidades, soluções e parceiros para realização do Pop Rua Jud Seridó.	TRT21
Dashboard Centro de Inteligência	ferramenta computacional que permita identificar automaticamente potenciais situações de demanda repetitiva e demanda predatória na quinta região da justiça federal.	TRF5
Criação do núcleo de atendimento a idosos	Ainda não implementado	TJRJ
Copa da Inovação	Chamada de desafios do TRT8 com objetivo de mapear as principais necessidades do Tribunal e problemas que poderiam ser resolvidos com Inovação.	TRT8
Contratações Sustentáveis	simplificar a análise dos critérios de sustentabilidade das contratações	STM
Conhecendo a Justiça Militar	Trata-se de palestras do Presidente por todo o estado de minas gerais para divulgar o papel da justiça militar, visto que essa justiça é pouco conhecida.	TJMMG
CONECTA TJMG	https://renovajud.cnj.jus.br/conteudo-publico?iniciativa=264	TJMG
Comunicação de alterações no PJE	Realização com eficácia da comunicação institucional de melhorias, problemas e novas funcionalidades do PJE, aos usuários internos e externos.	TRT21
Clique Junte	ferramenta destinada à realização de tarefas mecânicas de processamento de arquivos, finalizando com a efetiva juntada no processo judicial de referência	TRF5
chatBots de atendimento	aumento da satisfação do usuário e da produtividade das unidades que adotaram	TJCE
ChatBot Dona Justa	Ferramenta desenvolvida durante a pandemia para prestar informações para população sobre formas de acesso à Justiça para os casos de auxílio emergencial. Utilização de linguagem simples.	TRF4
CERTIFICADO AGENDA 2030	https://renovajud.cnj.jus.br/conteudo-publico?iniciativa=85	TJMG
Certifica	Software responsável pela análise de prevenção de processos do PJe 2.X - Versão.	TRF5
Certifica	Software responsável pela análise de prevenção de processos do PJe 2.X.	TRF5
Centro de estudos prospectivos	desenho de cenários para o futuro, subsidiando planejamento de ações estratégicas	STJ
Centro de estudos prospectivos	elaboração de relatórios de prospecção para cenários futuros	STJ
Centro de estudos prospectivos	Mapeia as possibilidades futuras de como o STJ estará em 2033. Com isso, é possível planejar melhor, preparando-se melhor pra o que está por vir.	STJ

Central única de atendimento Omnichannel	A central única de atendimento consiste na centralização do atendimento ao jurisdicionado a partir de uma plataforma que facilita o acesso do usuário, podendo ser acessado todo dia e a qualquer hora. Se antes o usuário tinha que se locomover, obrigatoriamente a uma das unidades para resolução de problemas, agora é possível a partir dos canais (telefone, whatsapp, instagram, facebook). Sendo atendimentos primeiro por um bot, que filtra o desejo do usuário, identifica se pode auxiliar e caso não possa encaminha a um atendente (este atendimento ocorre somente em horário de expediente). https://www.canva.com/design/DAF0Df-GctY/2rR4-M0iv2jndAdWcpo4rw/edit?utm_content=DAF0Df-GctY&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton	TJRR
Central Eletrônica de Mandados	Distribuição e cumprimento de mandados judiciais 100% online, via WhatsApp em até 48h, sem uso de impressora, papel, toner etc.	TJRR
Cassandra	Software responsável pela automatização de atividades de expedição de Requisitórios, proporcionando a adoção de automações no passo a passo da utilização do sistema Jurisdição Delegada.	TRF5
Caso de conciliação	Definição de abordagem para conciliação em um caso de acidente de trabalho	TRT21
CARTILHA DOS PRECATÓRIOS	Ajudar a população com menor conhecimento jurídico sobre o risco de fraudes nos precatórios e dicas de como receber, uma vez que havia um grande número de pagamentos no início do ano	CJF
Cartilha de LGPD em linguagem simples	Ação em andamento	TRF2
Cartilha Barragens	Plataforma Renovajud - Cartilha desenvolvida a nível Brasil em parceria com o LIODS do CNJ	TRF2
Cartilha "Tudo sobre precatórios"	Elaboração da cartilha "Tudo sobre precatórios" contemplando informações relevantes sobre a ordem do recebimento, os procedimentos para sacar o dinheiro e, ainda, avisos sobre golpes. A cartilha integra a campanha de conscientização sobre o recebimento de precatórios retidos nos anos de 2021 e 2022, promovida pelo Conselho da Justiça Federal e pelos Tribunais Regionais Federais. Na elaboração da cartilha e demais peças da campanha foi usado linguagem simples, seguindo as diretrizes da Recomendação do CNJ n. 144/2023, e contou com a participação de diretores de secretaria de seções judiciárias da Justiça Federal e das unidades de Comunicação Social dos Tribunais Regionais Federais. A Campanha foi disponibilizada nos sites e redes sociais dos órgãos participantes, além da veiculação de reportagem no Jornal Nacional, com indicação para acesso da Cartilha.	CJF
Capítulos das Sessões de Julgamento no YouTube	Oferecer ao público externo uma forma mais célere e acessível de localização dos processos de interesse no Youtube.	STJ
Campeonato de Sustentabilidade	Foi realizado um campeonato com 4 jogos para estimular ensinar sobre descarte seletivo e também adesão à energia solar.	TJMMG
Campanhas de conscientização	redução de crimes contra a mulher	TJCE
CAAV	Permite os jurisdicionados realizar o ajuizamento de ações, via jus postulandi, por meio telemático, como whats, meet, telefone, etc	TRT14
Brigada e-proc	Auxílio de servidores para a implantação e utilização do novo sistema eletrônico e-proc	TRF2
BI		TJRR

Berna	O recurso tecnológico é uma plataforma que consegue produzir solução automatizada após a leitura da petição inicial, realizando a conclusão do processo para que um juiz já saiba do que se trata e decida de forma mais simplificada. A ferramenta realiza uma análise das petições iniciais, identifica as demandas judiciais que possuem o mesmo fato e a mesma tese jurídica e cria pendências informando a possibilidade da realização de despachos pelos magistrados. Isso facilita a análise dos processos pelos julgadores e favorece a tramitação das ações judiciais. https://www.teste.tjgo.jus.br/index.php/berna	TJGO
BASTIAO	IA PARA IDENTIFICAR E TRATAR DEMANDAS PREDATORIAS	TJPE
Barco Escola		TRT11
Banco de imagens	Criação de 58 ícones identificadores em visual law	TJRJ
Balcão Visual - presta atendimento ao público em libras por um plantão em regime de revezamento on line	Atendimento ao público surdo - acessibilidade	TRT15
Balcão Visual	Oportunizar as pessoas surdas o acesso ao processo judicial por meio de intérprete e LIBRAS de forma remota em ambiente virtual	TRT23
Balcão Virtual	Sistema desenvolvido durante a pandemia para prestar atendimento remoto para a população.	TRF4
Baixa automática de decisões colegiadas	Celeridade nas decisões	STJ
AutomaJus	Democratizar o conhecimento para criação de automações nas unidades judiciais	TJRR
automação de decisões	aumento de produtividade de juízes leigos	TJCE
Athos	Inteligência artificial para agrupamento de processos por similaridade semântica	STJ
Atendimento STJ na Era Virtual	Desenvolvimento de produtos que proporcionem várias possibilidades de resolução de demandas por meio do autoatendimento, bem como soluções e suporte virtual para diferentes perfis de usuários	STJ
Atendimento de emergência de saúde nos foruns trabalhistas	Somos um laboratório recente. As iniciativas estão em andamento e ainda não foram realizadas as etapas de testes	TRT15
Assistentes virtuais	resposta rápida a agentes em dúvidas acerca de etapas em suas rotinas	TJCE
Ártemis	Medidas Protetivas com maior agilidade.	TJAL
Armazém de Dados	Tem por objetivo a construção de um Armazém de Dados (Data Warehouse) único que centralizará e consolidará grande quantidade de dados históricos de várias fontes e sistemas e eliminará os ruídos e divergências de informações entre as áreas deste Poder. O novo sistema de gerenciamento de dados é projetado para ativar e fornecer suporte a diversas consultas e atividades como: análises avançadas de dados, Business Intelligence (BI), Machine Learning (ML) e Inteligência Artificial (IA). Tais recursos analíticos permitirão que este Tribunal obtenha informações de negócios úteis desses dados para melhorar a tomada de decisão, a prestação de informações ao CNJ e a atuação de magistrados e de servidores em cada unidade jurisdicional. https://www.teste.tjgo.jus.br/index.php/oficinas/armazem-de-dados	TJGO
Aprendizado de Máquina Aplicado ao Índice de Processos Originários	Aplicação de tecnologia na indexação de processos originários que chegam ao STJ.	STJ
Aplicativo Conte Conosco	O aplicativo Conte Conosco, pioneiro na gestão da saúde e do autocuidado no Poder Judiciário, foi desenvolvido inteiramente pela equipe da STI e da Gerência de Saúde do TRT18. O objetivo foi facilitar o acesso de servidores e magistrados a informações importantes no cuidado da saúde e fornecer um apoio personalizado da equipe de saúde no rastreamento e acompanhamento nas áreas de saúde mental, fisioterapia, hipertensão e outros.	TRT18

AMin	Assistente de minutas de sentenças e acórdãos que facilita o desenvolvimento destes documentos trazendo informações estruturadas do processo e de outras decisões	TRT3
Alvitre	O projeto foi vencedor do 2º Prêmio de Inovação do TJRR e consiste em um sistema capaz de identificar cadastros duplicados ou ausentes de informações relacionadas às partes no sistema judicial e indicar sugestões de correções. Cabe ao servidor somente validar a verificação do sistema e alterar diretamente no sistema judicial (projudi). Atualmente o sistema já conta um bot que realiza as ações de forma automática, o que aumenta ainda mais a produtividade de correção das informações. Os benefícios do sistema são gigantescos pois resolve os problemas relacionados à paralisação de processos por falta de informações das partes ou até o risco de injustiças a homônimos. https://www.tjrr.jus.br/index.php/noticias/16394-processos-judiciais-tjrr-lanca-plataforma-de-atualizacao-e-correcao-de-dados-cadastrais	TJRR
Alvitre	Saneamento de dados de processos judiciais. Já corrigiu mais de 10 mil informações de partes nos processos - nomes, endereços etc	TJRR
Alvitre	Sistema para identificação de inconsistências nos cadastros das partes e comparação com outros bancos de dados, sugerindo a correção	TJRR
alvará eletrônico	Pagamento direto via bancos	TRT20
Alinhamento nos gabinetes	painel de dados para auxiliar na gestão do acervo	STJ
Alinhamento estratégico nos gabinetes	Envolvimento dos gabinetes de ministras e ministros com a estratégia do Tribunal	STJ
alinhamento estratégico	Difusão da estratégia nas unidades administrativas	STJ
alinhamento estratégico	informações desdobradas da estratégia para gabinetes e unidades administrativas com premiação ao final do ano	STJ
Alei	https://sites.google.com/view/labjfl/O-labJF1/projetos	TRF1
Acelera o precatório	Celeridade dos precatórios	TJPA
Ação dia da Água		TRT11

8. Apêndice III – Norma - Comitê de Inovação do STJ

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

RESOLUÇÃO STJ/GP N. XX DE XX DE XXXX DE 2024

Dispõe sobre a constituição do Comitê de Inovação do Superior Tribunal de Justiça - CINOVA.

O PRESIDENTE DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, usando da atribuição conferida pelo art. 21, inciso XXXI, do Regimento Interno, e o que consta do processo STJ n. XXXX,

CONSIDERANDO a Resolução CNJ n. 395, de 7 de junho de 2021, que institui a Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO o Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça no que regulamenta as comissões que compõem a estrutura do Tribunal;

CONSIDERANDO a Resolução STJ/GP n. 22 de 28 de junho de 2023, que institui o Sistema de Governança e Gestão no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, constante do Processo STJ n. 007171/2022;

CONSIDERANDO o que consta no Processo STJ n. xxxx,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído o Comitê de Inovação do Superior Tribunal de Justiça – CINOVA-STJ, integrado à Rede de Inovações do Poder Judiciário - RENOVAJUD.

Art. 2º Para efeitos desta Resolução, considera-se inovação: um processo, produto ou serviço disponível, inédito, ou melhorado, que aumenta a eficiência ou a produtividade do Superior Tribunal de Justiça, ou, ainda, promove maior valor público.

Art. 3º São membros permanentes do CINOVA-STJ:

I – o presidente do Superior Tribunal de Justiça – STJ ou magistrado por ele designado;

II - o Secretário-Geral do Superior Tribunal de Justiça;

III - o titular da secretaria do Superior Tribunal de Justiça;

IV – o titular da unidade de Gestão Estratégica;

V – o(s) titular(es) da(s) unidade(s) de inovação;

VI - os titulares da área de Inteligência Artificial e de Tecnologia da Informação, em regime de rodízio.

VI – um representante da advocacia, em regime de rodízio bianual, indicada pelo Conselho da Ordem dos Advogados do Brasil;

VII - um representante da sociedade, em regime de rodízio bianual, preferencialmente entre os que foram partes em processos que tramitaram no STJ nos últimos 2 anos.

Parágrafo único. Quando conveniente, participarão representantes de outras áreas do STJ ou de instituições convidadas, para discussão de pautas específicas.

Art. 4º São competências do CINOVA - STJ:

I – definir a ordem de prioridade para propostas de iniciativas que busquem inovações;

II – aprovar e monitorar plano orçamentário destinado à execução de inovações, definindo valores para realização de testes ou protótipos;

III – garantir a execução de medidas para manter e aperfeiçoar a gestão de dados do STJ;

IV – aprovar e monitorar plano de comunicação para o processo de inovação do STJ;

V – estabelecer e patrocinar estratégias (prêmios, jogos, registros funcionais etc.) de reconhecimento e estímulo ao desenvolvimento de soluções inovadoras.

VI - garantir a designação de pessoas, preferencialmente com dedicação exclusiva, para gerir e produzir inovações;

VII - promover a formação técnica de especialistas na área de inovação;

VIII - fomentar a realização de parcerias com universidades, instituições privadas ou especialistas para difundir tecnologias de ponta, aplicáveis a inovações;

IX - definir meios e estimular a integração das unidades funcionais do STJ, com vistas à promoção do trabalho colaborativo e da cocriação para permitir a melhoria do desempenho e efetividade institucional;

Art. 5º O CINOVA - STJ deve se reunir, ao menos, semestralmente, com pauta elaborada previamente pelas áreas de gestão estratégica e inovação, tendo como insumo os

registros de reclamações/sugestões advindas dos canais oficiais, além de prioridades do Órgão, bem como as diretrizes estabelecidas pela RENOVAJUD.

Art. 6º As decisões do CINOVA serão tomadas, preferencialmente, por consenso dos membros permanentes.

Art. 7º Devem ser mantidos ambientes laborais colaborativos, não hierárquicos, físicos e/ou virtuais, destinados ao desenvolvimento de ideias, testes, protótipos e/ou soluções definitivas de produtos, serviços ou processos, que visem o aperfeiçoamento e a maior efetividade do Tribunal.

Art. 8º Os casos omissos serão resolvidos pelo diretor-geral da Secretaria do Tribunal.

Art. 9º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro XXXXXX

9. Apêndice IV - Proposta de alteração Resolução ENFAM - Conteúdo Programático – Formação de Magistrados

RESOLUÇÃO ENFAM N. XX DE XX DE XXXX DE 2024.

Altera a Resolução ENFAM n. 2 de 8 de junho de 2016, que dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores.

O DIRETOR-GERAL DA ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS MINISTRO SÁLVIO DE FIGUEIREDO TEIXEIRA – ENFAM, usando da atribuição conferida pelos arts.12, inciso II, e 22, inciso VIII, do Regimento Interno, considerando o que consta do Processo SEI XXXX e a decisão do Conselho Superior da Enfam na reunião de XX de XXX de 2024.

RESOLVE:

Art. 1º Fica alterado o Apêndice III, para incluir o tema Gestão da Inovação entre os conteúdos relacionados à Administração Judiciária.

Parágrafo único. São considerados conteúdos programáticos da gestão da inovação: teoria da inovação; estratégias de inovação aplicadas ao Poder Judiciário; Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário - funcionamento, resultados e metodologias aplicadas (Resolução CNJ n. 395/2021); análise e gestão de dados como suporte à inovação; algoritmos de Inteligência Artificial aplicados ao contexto do sistema de justiça.

Art. 2º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro XXXXX