

# INOVAÇÃO no JUDICIÁRIO

CONCEITO, CRIAÇÃO E  
PRÁTICAS DO PRIMEIRO  
LABORATÓRIO DE  
INOVAÇÃO DO  
PODER JUDICIÁRIO

Alexandre Zavaglia Coelho • Alvaro Gregório • Caio Moysés de Lima • Elaine Cristina Cestari • Elaine Loverra • Gabriela Dourado • Gisele Molinari Fessore • Helio C. Martins Junior • José Antônio Carlos • Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni • Luiz Guilherme Martins • Paulo Cezar Neves Junior • Roberto Agune

# **INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO**

Conceito, criação e práticas do primeiro  
Laboratório de Inovação do Poder Judiciário

**Blucher**

# **INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO**

Conceito, criação e práticas do primeiro  
Laboratório de Inovação do Poder Judiciário

**Coordenação**

*Alvaro Gregório*

*Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni*

*Paulo Cezar Neves Junior*

*Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário*  
© 2019 Alvaro Gregório, Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni e Paulo Cezar Neves Junior

Editora Edgard Blücher Ltda.

---

# Blucher

---

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar  
04531-934 – São Paulo – SP – Brasil  
Tel.: 55 11 3078-5366

**contato@blucher.com.br**  
**www.blucher.com.br**

Segundo Novo Acordo Ortográfico, conforme 5. ed.  
do *Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa*,  
Academia Brasileira de Letras, março de 2009.

---

É proibida a reprodução total ou parcial por  
quaisquer meios sem autorização escrita da Editora.

Todos os direitos reservados pela Editora  
Edgard Blücher Ltda.

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

---

*Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário / Álvaro Gregório...[et al] -- São Paulo : Blucher, 2019. 236 p.*

Bibliografia  
ISBN 978-85-8039-394-1 (e-book)  
ISBN 978-85-8039-395-8 (impresso)

1. Poder judiciário - Inovações 2. Administração pública - Inovações 3. Governo - Brasil - Inovações I. Gregório, Álvaro

19-1369

CDD 347.81012

---

Índices para catálogo sistemático:  
1. Poder judiciário - Brasil

# DEDICATÓRIA

“Há pessoas que transformam o sol numa simples mancha amarela,  
mas há aquelas que fazem de uma simples mancha amarela  
o próprio sol.”  
Pablo Picasso



# APRESENTAÇÃO

## IJUSPLAB – PIONEIRISMO NO JUDICIÁRIO

*Cecília Maria Piedra Marcondes\**

Incumbiram-me os autores da privilegiada missão de apresentar esta obra, que registra em detalhes a experiência na instauração de um projeto arrojado e pioneiro na Justiça Federal da 3ª Região, destinado a desenvolver estudos para adoção de práticas otimizadoras na gestão judiciária e, também, de uma forma geral, de outros órgãos públicos e até mesmo instituições privadas.

Lembro-me da primeira conversa que tive com o Dr. Paulo Cezar Neves Junior, na qual foram abordadas, ainda de forma genérica, questões a respeito da introdução de ferramentas para maior eficiência da Justiça Federal.

A insegurança inicial que me acometeu quanto à possibilidade de se instalar um laboratório para a criação de novos paradigmas com a finalidade de aumentar a eficiência da Justiça Federal, decorrente da exata percepção que sempre tive acerca da complexidade que emerge deste tema e consciência dos obstáculos para a implementação das inovações necessárias ao Poder Público, cedeu lugar à confiança que sempre depus na competência do Dr. Paulo Cezar Neves Junior, detentor de reconhecida capacidade de gestão, acumulada não somente no exercício da titularidade de varas federais como, também, anteriormente, Primeiro Secretário da Associação dos Juízes Federais (AJUFE) no biênio 2008/2010, Presidente da Associação dos Juízes Federais da 3ª Região (AJUFESP), no biênio de 2013/2015, razão maior de sua indicação para a Diretoria do Foro da Seção Judiciária de São Paulo no biênio 2016/2018, cujo cargo exerceu com desenvoltura para superar o severo contingenciamento orçamentário, que recaiu sobre o início de minha gestão na Presidência do Tribunal Regional Federal da 3ª Região no mesmo biênio.

Ao apresentar o projeto do laboratório, o Dr. Paulo Cezar Neves Junior logo sugeriu convidar para o projeto a Dra. Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni, detentora

---

\* Desembargadora Federal e ex-Presidente do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

- Inovação no Judiciário

de vasta experiência na área de gestão pública e perfil vanguardista, que muito conhecimento poderia agregar à nova empreitada.

Entusiasmada com a junção desses dois talentosos profissionais da área de gestão pública, tive a convicção de que o resultado do laboratório seria, como de fato está sendo, muito promissor. O desenvolvimento de técnicas e estudos para identificar e solucionar os principais pontos de estrangulamento que impedem a excelência na prestação do serviço público, constitui uma das metas estabelecidas por seus idealizadores, sobretudo nestes tempos de forte contingenciamento orçamentário, inaugurado durante a minha gestão e que ainda perdura, impingindo no âmbito da Justiça Federal a limitação do provimento de cargos e a repactuação de contratos, tudo para reduzir custos e a exigir do gestor público uma postura criativa e eficaz para manter a excelência do serviço, mesmo diante das adversidades.

Não há dúvidas de que existe uma conscientização da necessidade de mudanças e das exigências gerenciais pelas quais a Administração Pública vem atravessando, de forma que o Estado possa cumprir sua missão.

Tais mudanças, entretanto, devem ser implementadas com critério e métodos com a finalidade de alterar o conceito de liderança e cultura, garimpando ideias inovadoras para a melhoria das atividades da Justiça Federal, ideias estas que sustentem o crescimento e criem o futuro da gestão administrativa do Poder Judiciário com o escopo de acompanhar as demandas dos jurisdicionados, e que esta implementação seja colocada em prática com a certeza de sucesso.

Para esse desiderato, faz-se mister a análise de dados para melhor gestão dos diferentes órgãos públicos, com maior eficiência para alcançar resultados positivos de forma planejada e integrada, de ponta a ponta, considerando todas as variáveis e restrições, além de fatores não identificados apenas com o olhar humano, tudo para definir a melhor sequência de atividades ou a melhor forma de utilização dos recursos.

Sem dúvida, a administração judiciária tem noção de seus problemas, deficiências e obstáculos para alcançar um trabalho de excelência. Entretanto, a dificuldade maior está em detectar a forma mais adequada e eficaz para eliminar todos os entraves para o bom exercício das atividades judiciais.

Sempre vi a importância na inclusão de projetos inovadores e, por isso, também entendo necessário que sejam testadas as diversas possibilidades, vez que com base nas suas validações, torna-se possível o reconhecimento dos requisitos

necessários para a melhoria das atividades judiciais com foco nas demandas dos jurisdicionados.

Esta é, para mim, a primeira razão para a instalação de um laboratório de inovação tanto para a Administração Pública como, também, para o setor privado.

O entusiasmo do Dr. Paulo Cezar Neves Junior e da Dra. Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni era tão forte e contagiante, e como acredito na força de vontade e na perseverança, entendi que deveria apoiar a iniciativa e dar prosseguimento a este projeto de grande envergadura.

Muitas resistências precisaram ser enfrentadas, pois sempre há os que pensam que “isso não funcionará porque o setor público não tem espaço para este tipo de projeto”. Contudo, foi possível envolver servidores de diversos departamentos e de níveis hierárquicos diferentes, responsáveis por identificar a existência de problemas, focados na resolução de questões, pensando nas formas de resolvê-las, o que é fundamental para todo o processo.

Com esse espírito e comprometimento, foi possível a criação de uma proposta de inovação na Justiça Federal, com a adesão gradual dos servidores às novas ferramentas de gestão, contagiando-os com as experiências concretizadas na Justiça Federal de São Paulo.

Certa vez li de Zíbia Gasparetto que “quanto maior for sua coragem para enfrentar desafios, mais rápido você os vencerá. Eles só aparecem quando você está pronto para vencê-los”.

Com certeza o Dr. Paulo Cezar e a Dra. Luciana, juntamente com o grupo de servidores por eles capitaneado, tiveram a coragem e a perseverança necessárias para abraçar este projeto e com energia estão contribuindo para a inovação da Justiça Federal.

Tal iniciativa foi não somente reconhecida como, também, replicada de modo a se tornar livro de orientação para todos os que desejam a inovação da Justiça Federal, com a descrição de experiências do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário de que se tem notícia.

Indubitavelmente, foi um trabalho árduo e realizado com muita responsabilidade e comprometimento de seus idealizadores e colaboradores, cujos resultados alcançados mostraram que todos os esforços valeram a pena.

O que fica de tudo isso é a certeza de que o pensamento cria, o desejo atrai e a fé realiza.

## INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

Maria Tereza Uille Gomes\*

A obra revela um mosaico de cores fortes e vibrantes da inovação na Política Judiciária Brasileira, energia positiva e design metodológico, em um contexto humano e acolhedor que tem como ambiente o 1º Laboratório de Inovação no Poder Judiciário Brasileiro, o iJuspLab, inaugurado em 12 de junho de 2017, na sede da Justiça Federal em São Paulo.

Os autores e *experts* no tema estão a convidar os leitores a conhecer e participar das etapas de ideação e construção desse espaço receptivo, criativo e de diálogo horizontal no Poder Judiciário, em busca de soluções para os problemas complexos da gestão pública colocando-se no lugar do usuário do serviço público.

Ao mesmo tempo que o Laboratório contrasta com o ambiente tradicional, conservador e hierarquizado do Poder Judiciário traz consigo a leveza e a habilidade de servir como porta de entrada para o diálogo informal, interinstitucional e com representantes dos diversos segmentos da sociedade.

A obra é composta de vários artigos, a começar pelo Professor Doutor Roberto Agune, arquiteto e especialista na implantação do método no TCU, TCEs e unidade de inovação igovSP, em coautoria com o economista José Antonio Carlos

Artigos inéditos da lavra dos Juízes cofundadores do iJuspLab, Luciana Ortiz Tavares Zanoni e Paulo Cezar Neves Junior. Luciana, ex-Coordenadora do iJuspLab e atual Diretora do Foro da Justiça Federal de São Paulo aborda a mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público, e o Juiz Paulo Cezar Neves Junior, atual Coordenador do Laboratório e ex-Diretor do Foro, explica a origem, evolução e perspectivas do iJusplab.

O Professor Doutor Alvaro Gregório explica o porquê de um laboratório de inovação no Judiciário; Gabriela Dourado da iLABS Services esclarece porque usar o *design thinking*; A advogada e arquiteta Elaine Loverra mostra o design do laboratório, arquitetura, características e mobiliário.

O Juiz Federal Caio Moysés de Lima, Vice-Diretor do Foro aborda a introdução da cultura de inovação tecnológica no Poder Judiciário por meio da experiência do iJuspLab.

---

\* Procuradora de Justiça e Conselheira do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O advogado Alexandre Zavaglia Coelho coordenador do curso de ciência de dados aplicada ao Direito trata da Tecnologia e Design na Justiça Brasileira e o pioneirismo do iJuspLab.

Os servidores e integrantes da equipe de laboratoristas do Laboratório, Helio C. Martins Jr., Elaine Cestari, Gisele Fessore e Luiz Guilherme Martins descrevem a trajetória da criação do Laboratório e a importância de uma equipe multidisciplinar.

Parabênzo aos autores pela qualidade do conteúdo e pelo carinho com que narram todas etapas e desafios para a criação do Laboratório, que certamente servirá de incentivo para a criação de tantos outros Laboratórios de Inovação no Judiciário. Saúdo a Presidente do TRF da 3ª Região, a estimada Dra. Therezinha Cazereta, que sob seu comando tem dado todo o apoio e incentivo para o desenvolvimento das atividades.

Mas não posso deixar de fazer uma saudação muito especial e merecida a Dra. Luciana Ortiz Tavares Zanoni e o faço por três razões.

- i. A semente acadêmica que inspirou a criação do Laboratório penso que está relacionada ao Mestrado da FGV em Gestão e Políticas Públicas, que teve como aluna a competente e incansável Juíza Luciana Ortiz e como um dos Professores o Doutor Alvaro Gregório, que ministrou aulas sobre o laboratório de inovação e metodologia de *design thinking*. Ele esteve entre os criadores do laboratório de inovação do governo do estado de São Paulo (o primeiro no setor público do Brasil).
- ii. Como Diretora da Ajufe, em 13 de julho de 2015, dois anos antes da criação do 1º Laboratório de Inovação em São Paulo, foi uma das subscritoras do ofício entregue no CNJ aos Conselheiros do Comitê de Atenção ao 1º grau, propondo a instituição dos ambientes de laboratórios de inovação, destacando, ao final:
 

“Os juízes e servidores possuem conhecimento extraordinário que são desperdiçados pela organização, a despeito de estarem ali, durante anos, conhecerem cada peça do quebra cabeça, conviverem com o cidadão, que lhe passa suas angústias e expectativas do serviço que lhe está sendo prestado, e ter no seu íntimo, ideias que são desconsideradas nas estratégias do Poder Judiciário”.
- iii. No final do ano de 2018 tive o privilégio de receber o convite para conhecer, com um grupo de alunos do Mestrado, o Laboratório de Inovação. Desde então, no mês de dezembro de 2018, a experiência exitosa do

- Inovação no Judiciário

iJuspLab foi objeto de apresentação no Encontro Nacional do Judiciário, em Foz do Iguaçu pelo Juiz Coordenador Dr. Paulo. Os Centros de Inteligência da Justiça Federal sob a coordenação da Juíza Vanilla e a Agenda 2030 compartilharam o mesmo painel.

Em dezembro de 2018 o Presidente do Conselho Nacional de Justiça Ministro Dias Toffoli encaminhou ao Congresso Nacional anteprojeto de lei para a criação do Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS no Conselho Nacional de Justiça (LIODS) (PL 11.215/2018).

Em 9 janeiro de 2019 realizamos no iJuspLab de São Paulo o 1º de 11 Encontros dos Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) promovidos pelo CNJ por meio da Coordenação do Comitê Interinstitucional da Agenda 2030, e em todos os LIODS, esteve presente a Dra. Luciana, pilotando a metodologia do *design thinking* e espalhando as sementes do Laboratório de Inovação no Judiciário Brasil afora. A metodologia foi aplicada pela ENFAM e CNJ no 1º Encontro Nacional A Juíza Mulher – desafios na carreira e julgar com perspectiva de gênero.

Desses 11 LIODS participativos foram criados mais de 500 possíveis indicadores para o Poder Judiciário Brasileiro passíveis de integração com as metas e indicadores da Agenda 2030 da ONU, a partir de sugestões coletivas.

Em 13 de maio de 2019 no Plenário do Conselho Nacional de Justiça o Presidente Ministro Dias Toffoli anunciou a criação no Conselho Nacional de Justiça do Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS (LIODS) para promover a incorporação de Metas da ONU no Poder Judiciário Brasileiro.

No mês de agosto de 2019 novamente estaremos reunidos no Laboratório de Inovação em São Paulo para tratar de temas relevantes para o Poder Judiciário Brasileiro com a participação da Presidência do TRF e do CNJ em um ambiente que agrega e valoriza a todos os usuários do sistema de justiça.

Certamente este movimento que está impulsionando mudanças inovadoras e profundas na missão do Poder Judiciário Brasileiro e no seu compromisso de servir a sociedade, é fruto do diálogo participativo e construtivo, pensado e desenhado de forma conjunta, e que encontrou nos Laboratórios de Inovação e nos Centros de Inteligência os catalisadores de novos ventos. Juíza Luciana, a sua dedicação e de toda a equipe do iJuspLab, espelhada nesta obra, transformou o sonho em realidade e há de inspirar muitos Laboratórios de Inovação no Poder Judiciário Brasileiro.

## COLABORATIVO E DEMOCRÁTICO

*Therezinha Astolphi Cazerta\**

A alentada obra “Inovação no Judiciário”, de autoria dos juízes federais Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni e Paulo Cezar Neves Junior e do professor Alvaro Gregório, vai muito além do título, trazendo importantes contribuições sobre gestão pública em geral e sobre gestão judicial em especial.

Os autores são profundos conhecedores do tema e, antes, experientes gestores públicos e, antes ainda, estudiosos das disciplinas de inovação em gestão e políticas públicas em renomadas universidades.

Conheço muito de perto o trabalho dos magistrados autores na Justiça Federal. Luciana, como Presidente do Juizado Especial Federal de São Paulo, quando exerci a Coordenadoria dos JEFs da Justiça Federal da 3ª Região, no biênio 2010/2012; Paulo Cezar, como Diretor do Foro da Seção Judiciária de São Paulo, tendo Luciana como Vice-Diretora, no biênio 2016/2018, em quando atuei como Corregedora-Regional; e atualmente: ela, Diretora do Foro da mesma Seção e ele, Diretor da Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores, para o biênio 2018/2020, em que presido o Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

Digo isso para registrar que, em razão desse convívio profissional por longos anos, sou testemunha absolutamente convicta da competência, dedicação e operosidade de ambos.

Ainda assim, quando me apresentaram o projeto do laboratório de inovação que gostariam de ver implantado em São Paulo, confesso que achei demasiadamente ousado, embora não fosse de se espantar, porque sempre tiveram ideias avançadas e coragem para executá-las.

Contudo, a viabilidade de tal iniciativa, em ambiente conservador como é o do Poder Judiciário, era assaz incerta. Àquela altura, os ânimos de magistrados e servidores andavam esmaecidos e, talvez não se encontrasse campo fértil para a empreitada, que não obteria adesão desses atores, indispensáveis para o sucesso da proposta.

No entanto, vislumbrei que o momento pudesse ser propício para despertar o interesse do nosso público interno, estimulando-o a participar da construção de uma nova Justiça, através da criação de um espaço para a discussão de problemas complexos – alguns que se arrastavam por anos.

---

\* Desembargadora Federal e Presidente do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

- Inovação no Judiciário

Um ambiente acolhedor para falar, ser ouvido e escutar outros atores, com suas visões distintas sobre as mesmas questões. A oportunidade de contribuir efetivamente para a renovação e o crescimento da instituição, a melhoria das condições de trabalho e o aprimoramento dos serviços prestados, visando a eficiência da prestação jurisdicional e do atendimento aos jurisdicionados e o alcance da missão constitucional.

Instalado o iJuspLab, os juízes Paulo Cezar e Luciana se empenharam, com afinco, para a realização do que parecia um sonho distante e, através das técnicas adequadas e o auxílio de profissionais gabaritados, em especial o professor Alvaro Gregório, idealizador de exitosos projetos implantados em diversos órgãos públicos, logo contagiaram o grupo com o seu entusiasmo e a sua crença na eficácia do método.

A técnica utilizada – *design thinking* –, de princípio colaborativo e democrático, abre-se à participação interna e externa, em ambiente criativo de troca de conhecimento e de ideias, oportunizando, aos participantes, apresentarem críticas, observações, problemas e propostas de soluções e, aos gestores, acessarem a rica contribuição de todos os que atuam na administração e gravitam em torno dela.

Trata-se de uma nova ferramenta para o enfrentamento dos desafios do mundo moderno, com suas complexidades, carências e urgências, que permite aparelhar a Administração para acompanhar os novos ritmos e as mudanças constantes, tratando satisfatoriamente a grande gama de informações e tecnologias, para o alcance das necessárias inovação e evolução.

No iJuspLab, foram realizadas inúmeras oficinas de ideação sobre os mais variados temas de interesse e relevância para a Justiça Federal, com resultados extremamente positivos. Diversas propostas criativas e inovadoras, além de extremamente úteis e adequadas à Administração, foram apresentadas, muitas das quais já implantadas, outras em estudos, análises de viabilidade e fase de implementação.

Comprovado o pleno sucesso da experiência e a eficácia de sua aplicação no âmbito administrativo judiciário, a cultura e a experiência do laboratório de inovação foram disseminadas pelo país e no exterior, por meio de apresentações, palestras e dinâmicas, sendo reconhecido o primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário como uma realidade exitosa e que contribui efetivamente para o aprimoramento da Justiça, porisso replicado em vários segmentos.

Com a implantação do iJuspLab, a Justiça Federal da 3ª Região deu um passo decisivo rumo ao futuro e já colhe os significativos frutos, a partir da marcante iniciativa e ativa cooperação dos autores desta obra, de leitura obrigatória.

## APRIMORAMENTO DA JUSTIÇA

Vladimir Passos de Freitas\*

Honram-me Alvaro Gregório, Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni e Paulo Cezar Neves Junior com o convite para apresentar a obra de que são organizadores e autores, *Inovação no judiciário* – conceito, criação e práticas do primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário, publicado pela Editora Blucher.

Ao folhear as primeiras páginas, supus estar sonhando. Com efeito, eu que dei os primeiros passos na área jurídica como estagiário do 2º Ofício Criminal da Comarca de Santos (1964), onde datilografava sentenças inteiras, para fins de certidão (não existia fotocópia), de repente vi-me diante de termos novos como *design thinking* e incubadora, gráficos e fotos. Senti-me como o personagem conde Montmirail que em 1123, pelos efeitos da magia de um bruxo, foi parar na França do século XX (*Os visitantes*, dirigido por Jean-Marie Poiré).

Mas, eis-me aqui cumprindo, prazerosamente, o meu papel. Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni e Paulo Cezar Neves Junior, magistrados em São Paulo, Capital, poderiam levar suas vidas no conforto da rotina diária. Mas não lhes basta cumprir a obrigação. Exemplos de dedicação e de ânimo inquebrantável, buscam sempre o aprimoramento da Justiça a que servem. E nesta busca não ficam apenas nos processos ou nos trâmites de suas unidades judiciárias. Vão além, preparando-se em cursos de pós-graduação e exercendo funções administrativas complexas como a direção do foro da Seção Judiciária do estado mais populoso e avançado economicamente da Federação.

Mas, eles não organizaram esta obra sozinhos. Foram buscar na pessoa do Professor Alvaro Santos Gregório Filho, os caminhos da tecnologia e as bases do sucesso na administração pública. Dele noticia o site Escavador que “criou para o governo eletrônico de São Paulo o ePoupatempo, o Portal Cidadão.SP, a Rede Paulista de Inovação em Governo, o inovaDay, o projeto de Governo como Plataforma e o iGovLab? Laboratório de Inovação em Governo” e que “atua como docente no ensino superior desde 1987, em cursos de Gestão e Design nas instituições ESPM e Universidade Anhembi Morumbi. Atualmente leciona no MBA de Gestão e Engenharia de Serviços da Poli-Usp, na disciplina de Inovação em serviços com *design thinking*; como professor convidado no MBA de Excelência Gerencial da Fia-Usp

---

\* Chefe da Assessoria Especial de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Professor doutor da PUCPR. Ex-Presidente do TRF da 4ª Região.

•• Inovação no Judiciário

e no Mestrado de Políticas Públicas da Fundação Getúlio Vargas, com Design de Serviços Públicos”.

Expostos os organizadores, vamos à obra. Dividida em artigos de renomados profissionais e pesquisadores, tem ela início com artigo de Roberto Agune e José Antônio Carlos, denominado “Radar da Inovação o que os Governos Precisam Enxergar”. Nele os autores demonstram a necessidade do Poder Público adaptar-se aos novos tempos e dar respostas mais efetivas à sociedade. De forma didática, apontam como os governos trabalham e o que precisam enxergar. Indicam, por exemplo, a necessidade de alterar o sistema hierárquico, relacionar-se com a mídia, apoiar a iniciativa aberta e finalizam sentenciando a necessidade de “predisposição para ouvir, humildade para mudar, interesse em colaborar, são algumas das palavras de ordem que devem ser trazidas à mesa, espaço no qual o ‘não dá’ seja um mero figurante”.

Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni prossegue com o texto “A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público”. Nele expõe a modernização administrativa e foca no Judiciário, poder onde milita há longo tempo e que considera, ao contrário de muitos, aberto às mudanças. E estas, em São Paulo, vieram por meio do projeto iNovaJusp que se funda no tripé gestão estratégica, gestão da inovação e governanças integrada e participativa. Contando com o apoio de servidores motivados, relata boas iniciativas como o aproveitamento de espaços das unidades da justiça no interior, criação de locais que facilitam a conciliação, centro de inteligência, capacitação, análise de gestão de dados, atividades da incubadora de projetos tecnológicos e outras tantas medidas que mudam a cultura tradicional e retrógrada do “precisamos mais funcionários e computadores”.

Retorna Alvaro Gregório com novo artigo, “Um laboratório de inovação no judiciário: porque e o que”, narrando a história da criação de laboratórios de inovação, a metodologia e sublinhando, principalmente, o *design thinking* como o caminho para a excelência no setor público, inclusive recomendado no relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Complementando o pensamento do Professor Gregório, Gabriela Dourado escreve o capítulo seguinte sobre *Design thinking*: por que utilizar? Após definir as diversas peculiaridades do *design thinking* a autora enfatiza a relevância da empatia, registrando que “por meio dela, podemos nos colocar no lugar de quem passa pelo problema e entender de que forma ele é atingido, quais são suas limitações etc.”.

Adiante, mostrando como isto pode tornar-se realidade, observa que “depois de criar uma visualização clara do indivíduo a quem devemos atender e entender, montamos a Jornada do Usuário”. Após a realização, a equipe encarregada da análise da aplicação do instituto, deve apresentar um relatório explicando o problema, as peculiaridades da situação, a quem se destina e a solução, encaminhando-o a quem possa decidir a respeito.

Paulo Cezar Neves Junior é o autor do próximo texto, denominado “iJuspLab: origem, evolução e perspectivas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário”. Abro parênteses para um elogio à Desembargadora Federal Cecília Marcondes, então Presidente do TRF3, que está na terceira foto, lado direito. Este tipo de participação evidencia alguém que não assumiu a presidência apenas para sentar na mesa de autoridades nos atos oficiais. Elogiável e essencial apoio.

Em suas considerações, o autor sublinha os avanços do projeto no “a) *design* – para que sejam criados e remodelados serviços e produtos jurídicos e judiciários que as pessoas precisam e desejam; b) *tech* – para que sejam desenvolvidas ou utilizadas tecnologias em prol da eficácia e eficiência do Direito; e c) *law* – para que sejam criadas e remodeladas normas jurídicas promovendo uma sociedade mais justa e engajada”.

Elaine Loverra prossegue com “Design do laboratório arquitetura, características, mobiliário”, mostrando a importância de que as inovações sejam feitas em local que estimula a troca de ideias em ambiente agradável, de modo que haja colaboração e interesse de todos. A autora alia a teoria à prática, mostrando imagens de locais propícios às novas ideias, como a pintura de Rafael em 1511, “Escola de Atenas”. Discorrendo e exibindo fotos, a autora apresenta propostas para os diversos tipos de espaços, em última análise, modernizando um tema tão antigo quanto abandonado no Brasil, a Arquitetura Judiciária.

Caio Moysés de Lima segue avante com o tema “Introduzindo a cultura de inovação tecnológica no poder judiciário: a experiência do iJuspLab”. Considerado um dos melhores juízes brasileiros na área da Ciência da Computação, o autor divide sua pesquisa em duas partes, ressaltando a necessidade do juiz valer-se da informação, a qual deve ser atualizada, fidedigna e facilmente acessível. Discorrendo sobre a Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab, conclui dando, passo a passo, as medidas necessárias para o sucesso da Gestão de Dados. Na segunda parte de seu estudo, fala da Incubadora de Soluções Tecnológicas do iJuspLab cujo início deu-se nos anos de 1998, por meio de um convênio com a Fundação Getúlio Vargas

•• Inovação no Judiciário

(FGV), no qual “previu-se a realização de projetos para a área de orçamento e finanças da Justiça Federal de São Paulo por alunos do Curso de Graduação em Administração Pública da FGV, em regime de estágio, sob a supervisão de professores e monitores da FGV e de servidores da Justiça Federal”. Prossegue narrando todas as experiências de sucesso e finaliza mostrando que, apesar de pequena a equipe da Incubadora, espera-se que muito venha a ser feito no futuro.

A finalizar, Alexandre Zavaglia Coelho apresenta-nos “Tecnologia e design na justiça brasileira: o pioneirismo do iJuspLab”, onde, após discorrer sobre a tecnologia e seu uso no Poder Judiciário, finda por lançar um brado que resume toda a proposta deste livro:

Já alcançamos o momento de ultrapassar as manchetes sensacionalistas e os conceitos equivocados sobre as relações entre o Direito e as inovações, sejam elas tecnológicas ou não. É avançar em agendas concretas e objetivas, com discussões e projetos práticos que vão, respeitadas as questões culturais e o tempo necessário para essa evolução, demonstrar que todas essas novas ferramentas tecnológicas e o uso de técnicas de design estão à serviço do Direito, das instituições e dos profissionais da área, como um ferramental para aprimorar os serviços jurídicos e alcançar o tão almejado acesso à justiça.

Eis a obra, em breve síntese. Visualizo-a como uma ponte entre o passado e o futuro. Deixa de um lado volumosos autos em papel, computadores em desuso, aparelhos de *fac-símile*, servidores desmotivados, chegando ao outro lado onde as mais modernas técnicas da tecnologia se apresentam para auxiliar o mais conservador dos Poderes de Estado. Da sua leitura se pode concluir: o futuro chegou.

# SUMÁRIO

1. RADAR DA INOVAÇÃO: O QUE OS GOVERNOS PRECISAM ENXERGAR ..... 21  
Innovation radar: what governments should observe  
*Roberto Agune | José Antônio Carlos*
2. A MUDANÇA CULTURAL DA GESTÃO JUDICIAL: INOVAÇÃO COMO BASE  
DA BUSCA DA EXCELÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO ..... 41  
The change of culture of the judicial management innovation: as the basis  
of the search for excellence in the public service  
*Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni*
3. UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: PORQUE E O QUE..... 59  
A justice innovation lab: why and what  
*Alvaro Gregório*
4. *DESIGN THINKING*: POR QUE UTILIZAR? ..... 79  
Design thinking: why to use?  
*Gabriela Dourado*
5. IJUSPLAB: ORIGEM, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DO PRIMEIRO  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO..... 95  
IjusPLab: genesis, evolution and perspectives of the judiciary first  
innovation lab  
*Paulo Cezar Neves Junior*
6. DESIGN DO LABORATÓRIO ARQUITETURA, CARACTERÍSTICAS, MOBILIÁRIO 113  
Laboratory design, architecture, characteristics, furniture  
*Elaine Loverra*

•• Inovação no Judiciário

<b>7. INTRODUZINDO A CULTURA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO PODER JUDICIÁRIO: A EXPERIÊNCIA DO IJUSPLAB.....</b>	<b>127</b>
Parte 1 – A equipe de gestão de dados	
Introducing the culture of technological innovation in the Judiciary: the iJuspLab experience	
Part 1 – The data management team	
<i>Caio Moysés de Lima</i>	
<b>8. INTRODUZINDO A CULTURA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO PODER JUDICIÁRIO: A EXPERIÊNCIA DO IJUSPLAB.....</b>	<b>159</b>
Parte 2 – A incubadora de soluções tecnológicas	
Introducing the culture of technological innovation in the Judiciary: the iJuspLab experience	
Part 2 – The technological solutions incubator	
<i>Caio Moysés de Lima</i>	
<b>9. TECNOLOGIA E DESIGN NA JUSTIÇA BRASILEIRA: O PIONEIRISMO DO IJUSPLAB.....</b>	<b>211</b>
Technology and design in brazilian justice: iJuspLab pioneering	
<i>Alexandre Zavaglia Coelho</i>	
<b>10. A EQUIPE DE INOVAÇÃO DO IJUSPLAB.....</b>	<b>223</b>
IJuspLab’s innovation team	
<i>Helio C. Martins Jr.   Elaine Cristina Cestari   Gisele Molinari Fessore   Luiz Guilherme Martins</i>	

# 1

## **RADAR DA INOVAÇÃO: O QUE OS GOVERNOS PRECISAM ENXERGAR**

### **INNOVATION RADAR: WHAT GOVERNMENTS SHOULD OBSERVE**

*Roberto Agune\**  
*José Antônio Carlos\*\**

#### **RESUMO**

Os governos, tal como muitas das grandes organizações, ainda funcionam dentro de uma modelagem desenvolvida há mais de cem anos, que tem como marcas centrais a hierarquia, a centralização e a especialização. Essa engrenagem que permitiu avanços notáveis na produtividade do trabalho manual, ao longo do século XX, vai progressivamente perdendo sua efetividade ao se defrontar com uma economia globalizada e sofisticada, centrada no conhecimento e no uso criativo de novas tecnologias e materiais e com uma sociedade articulada em rede, plural e reivindicativa.

Neste texto, buscamos detalhar os principais pontos de estrangulamento que impedem o setor público de dar respostas efetivas para problemas complexos e apontar as mudanças necessárias para que a inovação seja captada pelos radares dos governos, direcionados para uma sociedade que não existe mais.

---

\* Arquiteto, consultor em Inovação no Setor Público, ex-coordenador da Unidade de Inovação da Subsecretaria de Parcerias e Inovação da Secretaria de Governo de São Paulo. E-mail: [rmagune@uol.com.br](mailto:rmagune@uol.com.br); telefone: 55 11 996253834.

\*\* Economista, consultor em Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público. E-mail: [jacbrasp@gmail.com](mailto:jacbrasp@gmail.com); telefone: 55 11 30214869.

- Inovação no Judiciário

**Palavras-chave:** Inovação; Inovação em governo; Inovação organizacional; Novos modelos de negócio; Conhecimento.

## SUMMARY

Governments, like many large organizations, still works within a modeling *framework* that has been developed for more than 100 years, with hierarchy, centralization, and expertise as its core brands. This drive that has made remarkable advances in the productivity of manual labor throughout the twentieth century, progressively loses its effectiveness when confronted with a globalized and sophisticated economy, centered on the knowledge, creativity, use of revolutionary technologies and materials, all this within a plural, watchful and networked society.

In this *paper*, we try to detail the main bottlenecks that prevent the public sector from giving effective answers to complex problems and to point out the changes necessary for innovation to be captured by government “radars”, directed to a society that no longer exists.

**Keywords:** Innovation; Innovation in government; Organizational innovation; New business models; Knowledge.

“Quem fica olhando muito para trás tem um grande passado pela frente.”  
Mario Sergio Cortella

## INTRODUÇÃO

Os quinze primeiros anos do século XXI têm demonstrado que as grandes transformações tecnológicas, econômicas, sociais e culturais que se esboçaram no último quarto do século anterior ganham dinâmica ainda mais intensa, quando observamos os dias atuais.

Novas tecnologias, materiais, modelos de negócio, métodos de trabalho, formatos organizacionais, formas de representação, só para citar alguns dos mais marcantes traços da vida contemporânea, sugerem uma aceleração da inovação, dinâmica que vai conferindo a ela o inédito *status* de **elemento rotineiro**.

Isto se dá por que, bem ao contrário do ocorrido em outros momentos da história, nos quais as limitações tecnológicas constituíam o principal bloqueio para transformação de ideias e projetos em novos produtos ou serviços, a tecnologia é hoje, pela sua disponibilidade e viabilidade econômica, a principal indutora da inovação.

A internet, o principal símbolo desse avanço, com pouco mais de 21 anos de atividade comercial, conecta hoje 2,7 bilhões de pessoas<sup>1</sup>, garantindo um imenso canal continuado de produção e troca de informações, ideias e serviços.

Este ambiente favorável à inovação conduz à explosão das *startups*, pequenas organizações que gravitam em torno de ideias e projetos inovadores, em busca de um modelo de negócios repetível e escalável.

Atualmente, 100 milhões de *startups* são abertas a cada ano<sup>2</sup>, gerando um imenso conjunto de novos produtos e serviços, espalhados praticamente por toda a “economia”, alguns dos quais gerarão novos modelos de negócio que irão, por sua vez, bater de frente com formas de trabalhar e modelos mentais tradicionais, gerados sob a égide da era industrial.

Ainda como fruto desse quadro global de estímulo à inovação, prevê-se<sup>3</sup> que, mantendo-se o ritmo anual, 75% das organizações que integram a relação das 500 maiores empresas do mundo, mantida pela agência de classificação Standard & Poor's, serão substituídas até 2027, muitas delas, por atuais *startups* e até mesmo por empresas que ainda nem sequer existem.

Obviamente, esta realidade interessa e afeta muito de perto ao setor público. Como temos tido a oportunidade de frisar em diversos estudos e palestras nos quais temos participado, organizações privadas que não se mantiverem atentas aos novos paradigmas ditados pela economia centrada no conhecimento irão perder posição ou mesmo desaparecer, como demonstram as cifras mencionadas no

---

<sup>1</sup> Segundo o estudo *State of Connectivity: 2014 – A Report on Global Internet Access*, elaborado pela Internet.org, disponível para *download*, quando da elaboração deste *paper*. Disponível em: <<https://fbnewsroomus.files.wordpress.com/2015/02/state-of-connectivity1.pdf>>.

<sup>2</sup> Segundo dados do site *Get2Growth*, disponíveis, quando da elaboração deste *paper*, em: <<http://get2growth.com/how-many-startups/>>.

<sup>3</sup> Segundo dados do estudo *Creative Destruction Whips through Corporate America*, publicado pela empresa de consultoria Innosight, especializada em estratégias para inovação, disponível para *download*, quando da elaboração deste *paper*, em: <[http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2012.pdf](http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2012.pdf)>.

## •• Inovação no Judiciário

parágrafo anterior. Com os governos a situação é mais preocupante. Embora formalmente não desapareçam, a má compreensão do novo cenário leva os governos a uma perigosa perda de comando, credibilidade e representatividade.

Segundo nosso entendimento, no nível estratégico, a manutenção da capacidade de planejar e coordenar dos governos passa pela compreensão do novo cenário e pelo seu aparelhamento para o exercício dessas funções mais complexas e sofisticadas, de modo a criar mecanismos e políticas públicas que incentivem e atraiam para seus respectivos países, estados ou municípios pessoas, recursos e atividades inseridas nessa nova economia de alto valor agregado, centrada no conhecimento.

No plano tático, a moderna gestão pública demandará o uso métodos, técnicas gerenciais e tecnologias que permitam aos governos cuidar de uma nova agenda muito mais complexa, interconectada e mutante do que aquela que prevaleceu até alguns poucos anos atrás. Esses desafios imporão uma ampla requalificação do corpo gerencial, calcada na mudança cultural e na aquisição de novas competências, habilidades e atitudes, de modo a alinhá-lo com novas formas de trabalho que valorizam a visão sistêmica, o pensamento crítico, a colaboração e a criatividade.

Por fim, no plano operacional, as profundas mudanças em curso nas áreas da educação, saúde, segurança pública, transportes, energia, sustentabilidade, transparência, só para citar algumas das mais representativas, vão requerer um radical reexame na forma pela qual o estado trata esses setores, de modo a garantir a eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas traçadas no segmento estratégico. Ainda no campo operacional, a rápida ampliação no acesso à internet a partir de dispositivos móveis, como tablets e principalmente smartphones, abre para os governos uma nova e poderosa forma de acesso e de cooperação com a população que o obrigará a uma ampla revisão na forma de entrega de serviços aos cidadãos.

## **ESTRUTURAÇÃO DO DOCUMENTO**

Para aprofundar o exame das questões propostas nestas notas introdutórias, o presente capítulo foi dividido em três segmentos.

No primeiro deles, vamos falar sobre a atual forma de trabalhar dos governos, apontando suas principais características.

No segundo, e principal segmento deste *paper*, está a nossa proposta dos pontos críticos, hoje negligenciados ou tratados de forma marginal, que devem passar a integrar o radar dos governos do século XXI, de modo a realinhá-lo com as características e demandas era do conhecimento e, com isso, garantir a ele a qualidade necessária para comandar a complexa cadeia de atividades que molda os incertos tempos atuais.

Nossa análise se encerra, por fim, com o capítulo de conclusões e recomendações.

Ao longo do texto, na forma de notas de rodapé, indicaremos alguns links apontando para sites de interesse, bem como para documentos que podem ser baixados a partir da internet. No final, apresentamos algumas referências bibliográficas que embasam muitos dos nossos comentários.

## Como os governos trabalham

Os governos atuais, tal como a maioria das organizações, foram moldados a partir dos modelos e técnicas criados pela era industrial.

Esta “nova” maneira de encarar o mundo começa a se esboçar no final do século XVII, com a primeira grande onda industrial e ganha contornos mais definitivos no início do século XX com a consolidação de uma sociedade urbano-industrial e dos procedimentos a ela associados.

A maturação e irradiação deste modelo, a partir das primeiras experiências postas em prática pela então nascente indústria automobilística, permitiu que ao longo do século XX ocorresse um espetacular salto de 50 vezes na produtividade do trabalho manual<sup>4</sup>.

Este arranjo aparentemente inquestionável passa, no entanto, a merecer crescentes reparos a partir do final do século passado com o surgimento e a maturação de novas tecnologias e modelos de negócio que somados começam a construir uma nova economia, centrada no conhecimento, e que abriga dentro delas paradigmas bem distintos do que aqueles criados pela indústria tradicional.

Pedra angular no pensamento de Peter Drucker<sup>5</sup>, os conceitos de que a elevação da produtividade do trabalhador do conhecimento não responde à mesma

---

<sup>4</sup> Cifras apontadas no prefácio do livro *Effective knowledge work*, escrito por Klaus North e Stefan Gueldeberg, destacado em nossas referências bibliográficas.

<sup>5</sup> Embora perpassasse grande parte de sua obra, destacamos aqui a publicação *Gestão*, lançada em 1973, revista e atualizada em 2008, e publicada no Brasil em 2010, trabalho este apontado em nossas referências bibliográficas.

## •• Inovação no Judiciário

dinâmica do trabalhador manual e que a manutenção de altos níveis de produtividade só será obtida com o uso de **novas técnicas e métodos de trabalho**, embora remontem a meados do século passado, somente agora começam ser mais bem compreendidos e postos em prática.

No caso do setor privado, como mencionamos anteriormente, a queda nos níveis de produtividade leva a perda de mercado, a incorporação por outra organização ou, no limite, ao desaparecimento.

No caso dos governos, que não podem falir, a persistência em adotar métodos, técnicas e processos que vão se tornando obsoletos conduz ao enfraquecimento institucional, à deterioração da gestão pública e à incapacidade de prover serviços adequados.

Na sequência, vamos destacar e comentar alguns princípios concebidos na era industrial, que começam a ser revistos nas organizações privadas, mormente nas que lidam com produtos e serviços de alta sofisticação, mas que permanecem ainda muito presentes no setor público.

### *Hierarquia*

A hierarquia é a expressão mais forte da divisão entre quem pensa, quem manda e quem executa. Este desenho organizacional adotado pelas empresas a partir do início do século XX foi se ampliando com o passar dos anos, na medida em que se tornou um dos principais alicerces da melhoria na produtividade de uma economia de massa, centrada na produção de bens materiais, altamente padronizados dependentes de pesados investimentos em bens de capital. O saber, neste modelo, fica concentrado em poucos cérebros no alto da pirâmide, a quem cabe definir prioridades, estruturas, métodos de trabalho. Abaixo deste segmento vão se distribuindo funções cuja qualificação e autonomia diminuem rapidamente conforme se caminha para a base da pirâmide.

Nos dias atuais, de mudanças rápidas, tecnologias baratas, softwares poderosos e demandas sociais explosivas, esta estrutura rígida de comando e controle começa a entregar menos benefícios e a amplificar os problemas, dando lugar, por isso, a estruturas mais enxutas e flexíveis. No caso particular da administração pública, na qual a proliferação de níveis hierárquicos é quase que uma marca registrada, esse excesso de caixinhas dificulta a percepção das mudanças aceleradas que ocorrem fora no “mundo real”, alterações estas que vão gerar problemas de alta complexidade que, via de regra, irão surpreender e deixar atônitos os governos.

Mais que isto, esta estrutura hierárquica teoricamente concebida para racionalizar a ação governamental irá, ao contrário, nas palavras de Edgar Morin<sup>6</sup>, estimular a o alheamento e a corrupção, na medida em que dificulta a responsabilização pessoal, desestimula o comprometimento e a mata a solidariedade, três princípios básicos do serviço público.

### *Setorização*

As competências e serviços governamentais foram ao longo do tempo sendo subdivididos em unidades cada vez mais especializadas, dando origem a um contínuo aumento no número de ministérios, secretarias, diretorias, departamentos, autarquias, empresas de economia mista, fundações etc.

Este movimento que pretendia evidenciar e priorizar algumas funções e serviços governamentais acabou, ao contrário, na imensa maioria dos casos, apenas ampliando os recursos destinados as atividades-meio, sem promover a melhoria na prestação desses serviços.

Mais recentemente, com o aumento da complexidade e consequente inter-relação dos problemas enfrentados pelos governos (saúde, educação, sustentabilidade, combate ao tráfico, mobilidade, zeladoria urbana, só para citar alguns segmentos) ficou praticamente impossível estabelecer limites setoriais para ações que requerem tratamento multidisciplinar, o que torna a expansão de unidades ainda mais inócua.

### *Especialização*

A setorização acaba por estimular outra forte característica da era industrial, qual seja a especialização. Certos problemas só podem ser tratados por profissionais altamente especializados naquilo que fazem. Também aqui, o passar dos tempos e a sofisticação da economia começou a comprometer essa postura. Na medida em os problemas foram se tornando mais complexos e interligados, vai caindo a possibilidade de serem atacados, de forma efetiva, a partir um só saber, por mais qualificado que seja quem o detém. A especialização, que no início do processo industrial gerou ganhos extraordinários de produtividade, comentados anteriormente, não produz os mesmos resultados para problemas complexos nos quais a visão sistêmica passa a ser essencial.

---

<sup>6</sup> Conforme exposto no trabalho *Podemos reformar a administração pública?*, discriminado em nossas referências bibliográficas.

- Inovação no Judiciário

Nos governos, o fracasso das ações que desconsideram uma visão mais compreensiva dos problemas tem levado a um contínuo agravamento dos mesmos. Saúde, educação, segurança pública, só para citar, alguns setores, há algum tempo deixaram de ser questões que podem ser tocadas por especialistas de cada uma das áreas, por mais traumático que isto possa parecer.

### *Defasagem do arcabouço legal*

O setor público, no exercício de suas funções, foi gerando ao longo dos tempos um enorme conjunto de leis, decretos, normas, resoluções e outros diplomas legais que tendem a protegê-lo de desmandos, incentivar ou coibir atividades etc.

Também aqui, a mudança rápida de cenários, a sofisticação da sociedade, a desmaterialização da economia, a globalização, a explosão de novos modelos de negócios provoca uma contínua perda do poder de regulação desses instrumentos que não mais conseguem acompanhar a dinâmica dos fatos, criando um perigoso descompasso entre o que é enxergado e monitorado e o novo, não percebido.

Em síntese, essas quatro características somadas acabam gerando uma máquina pública pesada, excessivamente burocratizada, autocentrada e inibidora da mudança, incapaz de perceber e acompanhar a profundidade e a velocidade de uma sociedade complexa e plural e uma economia cada vez menos materializada, na qual a inovação passa a ser a rotina.

### **O que os governos precisam enxergar**

Impulsionada pela disponibilidade de novas tecnologias, metodologias e materiais, uma parcela crescente das organizações privadas, mormente daquelas que atuam em setores mais sofisticados, tem procurado, até por uma questão de sobrevivência, alinharem-se com os métodos e ações de uma nova economia centrada no conhecimento.

Embora a inovação ainda esteja longe de ser uma marca predominante na maioria delas, a preocupação com o tema vai rapidamente superando o estágio da simples retórica passando a ocupar lugar mais destacado na formulação das estratégias, na adoção de práticas de trabalho e no lançamento de produtos e serviços.

Nos governos, as iniciativas de inovação ficaram até aqui circunscritas a um conjunto bastante limitado de países, estados e prefeituras mais atentos às necessi-

dades de mudança. Em nosso país, o setor público ainda compreende pouco as mudanças profundas que ocorrem na economia e na sociedade contemporâneas, má percepção esta que leva a exclusão da inovação de seu radar.

Os autores deste texto, na qualidade de servidores de carreira que têm a inovação como objeto central de trabalho, entendem que o setor público, em todos os seus poderes e esferas, deverá obrigatoriamente promover mudanças profundas que lhe permita uma inclusão afirmativa nessa era de mudanças aceleradas. Perder a sociedade de vista compromete projetos de crescimento e combate à desigualdade e degrada a entrega de serviços.

O elenco de medidas para que isto ocorra é imenso e de difícil implementação, na medida em que envolve mudanças de modelos mentais, paradigmas, cultura e valores, que se acumulam de há muito, mas que ao contrário de uma máquina, não podem ser simplesmente desligados de uma hora para outra. Por outro lado, abdicar de tentar implantá-las significa, de antemão, dar o jogo por perdido, que segundo nosso entendimento seria a pior alternativa.

É certo também que as ondas da inovação não atingirão o estado de maneira uniforme e organizada e muito menos dependerão apenas de decisões tomadas de cima para baixo. Ao contrário, pensamos que práticas inovadoras podem ocupar a agenda de pequenas prefeituras, escolas, hospitais, creches, ou de qualquer unidade governamental que tocada pela vontade de mudar mobilize pessoas, servidores e cidadãos, para este esforço.

Na sequência, iremos apontar e comentar alguns pontos que julgamos possam ajudar esse conjunto de pessoas a encarar esse enorme desafio.

Antes de abordarmos esses pontos convém, no entanto, definir qual o significado de inovação no contexto de nosso documento.

### *Inovação organizacional em governo*

A expressão inovação esteve ao longo da história, umbilicalmente associada à tecnologia, podendo ser definida como a implementação de um processo ou produto – bem ou serviço – novo ou significativamente melhorado.

De 2005 para cá, no entanto, essa definição foi ampliada de modo a abarcar novas formas de inovação mais condizentes com a economia do conhecimento. Esta atualização foi trazida a público pela OCDE – *Organisation for economic co-operation and development*, ao divulgar a mais recente versão do *Manual de Oslo*,

## •• Inovação no Judiciário

considerada a maior referência global sobre inovação. Nesse documento<sup>7</sup>, a OCDE propõe uma visão do termo inovação, acrescentando à definição clássica, mencionada acima, duas outras formas de inovação, a **organizacional**, que utilizamos neste *paper*, e a de **marketing**.

Segundo o *Manual de Oslo*, “a inovação organizacional estuda as mudanças orientadas para melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e lançar mão de conhecimentos e tecnologias que afetam o desempenho da entidade”.

A OCDE fixa, ainda, cinco grandes objetivos para a inovação organizacional, por nós adaptados ao contexto governamental:

- Abrir as janelas do setor público para o futuro.
- Estimular a satisfação do servidor, maior detentor do capital intelectual que conduz à inovação, no local de trabalho.
- Melhorar o acesso do governo ao conhecimento externo.
- Reduzir custos (administrativos, de transação, de suprimentos, entre outros).
- Garantir a representatividade dos governos.

A aplicação mais consistente da inovação organizacional em governo requer, como dissemos anteriormente, mudanças significativas no modo de encarar o governo e a sociedade. Na sequência do documento, iremos abordar aquelas que à luz de nossa experiência profissional parecem ser as mais importantes e que, uma vez adotadas, geram a criação de um ambiente favorável à paulatina adoção do *modus operandi* da inovação continuada.

## Oxigenação da hierarquia

Se por um lado, é praticamente nula a possibilidade de que o setor público, em um piscar de olhos, achate seus organogramas, eliminando caixinhas e gorduras que perderam a razão de ser, por outro lado, também é certo que a manutenção da estrutura atual se torna insustentável, na medida em que vai se tornando mais evidente a ampliação do abismo entre as práticas do setor público e as da cidadania, a quem os governos devem servir.

---

<sup>7</sup> Disponível para *download*, quando da elaboração deste documento, em <http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>. Em 5 de novembro de 2013.

O estado brasileiro historicamente tem demonstrado dificuldades em regular e acompanhar a dinâmica do segmento privado da sociedade. Em anos recentes, no entanto, a distância entre ambos os setores tem se ampliado. Isto se dá, fundamentalmente, pela sofisticação e complexidade que marcam a economia e a sociedade atuais. No plano particular das relações com a cidadania, a explosão das mídias sociais e o barateamento dos dispositivos móveis de comunicação, permitiram a ela articular-se em rede e de forma instantânea.

Na medida em que redes instantâneas caminham muito rápido e burocracias inchadas muito devagar, torna-se óbvio que, se os governos quiserem continuar a enxergar e representar a sociedade vão ter que aumentar o passo.

No curto prazo, considerando as restrições comentadas há pouco, essa aceleração passa pela adoção de medidas tais como:

- Estímulo à criação de **comunidades de prática**<sup>8</sup>, que propiciem canais de comunicação permanentes entre servidores de funções afins (compras, serviços, pessoal etc.) independentemente de seu posicionamento hierárquico e órgão de atuação. Esta forma de trabalhar permite a troca rotineira de experiências que, por sua vez, conduz a diminuição de custos, rapidez nas respostas e aumento da qualidade do trabalho realizado.
- Transferência de funcionários de atividades burocráticas autocentradas para atividades de conexão direta da cidadania para fornecimento de informações, prestação de serviços, acompanhamento de demandas, com o uso intensivo das mídias sociais e de aplicativos.
- Criação de estruturas transversais definidas em torno de projetos de maior complexidade e outras intervenções estratégicas que não fiquem circunscritas a uma única unidade administrativa, mas que, ao contrário, reúnam todos os segmentos de alguma forma envolvidos com a ação.

## Utilização da inteligência coletiva do servidor

Hierarquias pesadas, além de criarem um muro entre o setor público e a sociedade em rede, dificultam a utilização, dentro da própria administração governamental, do imenso capital intelectual formado pelo agregado dos servidores.

---

<sup>8</sup> Um exemplo bastante didático sobre o uso de comunidades de prática em governo pode ser visto no vídeo disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=tkYvUZwov0c>>, que retrata uma comunidade compras envolvendo servidores do Estado de São Paulo.

## •• Inovação no Judiciário

Embora exista no universo público um conjunto bastante alentado de boas práticas no campo da gestão e da prestação de serviços, e este Congresso é uma evidente representação deste fato, o fomento a inovação ainda é muito tímido e pontual, comparado ao imenso potencial disponível.

Programas contínuos que compreendam todo ciclo da gestão da inovação não são prioritários no setor público nacional, até onde nos seja permitido observar.

A ruptura desse padrão de desperdício do conhecimento governamental passa pela adoção de um conjunto articulado de procedimentos<sup>9</sup> de estímulo à inovação que incluem:

- Definição de estratégia e objetivos.
- Estabelecimento de governança para inovação.
- Alocação de recursos financeiros.
- Alocação de pessoas.
- Promoção da gestão do conhecimento.
- Estímulo à geração de ideias e *insights*.
- Estabelecimento de processos e estruturas claras para implementação da inovação.
- Definição de métricas e recompensas.
- Oxigenação da cultura organizacional.
- Adoção de metodologias colaborativas.

## Apoio a inovação aberta

Se a utilização do potencial inovador gerado dentro do próprio setor público é fraca, o apoio à inovação aberta, entendida aqui como um esforço sistemático de consulta, estímulo e internalização da inovação gerada pela cidadania que possa melhorar o governo em seus diversos níveis e setores, é ainda mais incipiente.

O discurso e a prática dos governos ainda não incorporam o imenso potencial criativo da sociedade. Embora a legislação que regula a abertura de dados por parte dos governos tenha avançado de forma notável nos últimos anos, a disponibilidade efetiva de dados postos à disposição da cidadania ainda é muito pequena e cifrada.

---

<sup>9</sup> Destacados em TERRA, José Cláudio (Org.). *10 dimensões da gestão da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Mais que isso, a utilização desses dados tem muito mais o viés de ampliar o controle social dos governos, o que é muito bom, do que o fomento a novos negócios, igualmente desejável.

Do lado da sociedade, o cidadão comum e mesmo os novos empreendedores, estabelecidos sob a forma de *startups*, têm grande dificuldade em compreender o vem a ser esta “coisa” complexa chamada governo e como se relacionar e negociar com ele.

O caminho aqui passa por definir uma política clara priorizando o uso de ideias e soluções emanadas da sociedade, que envolveria procedimentos muito semelhantes aos apontados na rubrica três, aos quais se somaria a definição de uma legislação mais flexível que facilitasse essa aproximação.

## **Estímulo ao intraempreendedorismo**

Ainda como subproduto da hierarquia exacerbada, o intraempreendedor governamental é quase que uma figura de ficção. Iniciativas deste tipo em hierarquias extremamente verticalizadas normalmente não passam do primeiro chefe consultado.

Governos mais avançados, em outros países, percebendo o poder modernizador de tais iniciativas para melhoria do governo começam a definir políticas de incentivo a essas ações que podem chegar, no limite, ao financiamento para a abertura de um novo negócio, onde o estado não seja mais o patrão inibidor e sim o cliente interessado.

## **Adoção de novos métodos e técnicas gerenciais**

Como mencionou Peter Drucker, os métodos de trabalho do profissional do conhecimento são totalmente distintos daqueles concebidos para o trabalho manual. Enquanto aqueles estavam mais presos ao aumento da produtividade do que existe, os novos devem estimular a geração de novos produtos e serviços que possam propiciar inovações incrementais e até mesmo disruptivas, gerando novos modelos de negócio.

Essas novas metodologias têm como traço comum o fato de serem centradas no ser humano, o único “recurso” capaz de inovar. A mais destacada dessas metodologias, adotada por um crescente número de organizações, inclusive governamentais, é o *design thinking*, procedimento centrado no ser humano, voltado para a solução de problemas e para a descoberta de novas oportunidades de negócio, a

- Inovação no Judiciário

partir do uso integrado de técnicas e ferramentas que estimulem a criatividade e a colaboração, envolvendo as etapas do entender, observar, definir, idealizar, prototipar e testar.

Outra metodologia centrada no ser humano é o *storytelling* corporativo, que transforma o antigo e fascinante hábito de contar histórias em narrativas bem estruturadas que sirvam para resignificar trabalhos, estimular o comprometimento e mudar a cultura organizacional.

Além das dos dois exemplos aqui citados, aos quais se somam as comunidades de prática, mencionadas no item um deste capítulo, uma série de outras técnicas e métodos saem diariamente da academia, e começam a ser adotados em escritórios especializados em estimular a inovação nas organizações privadas e governamentais.

## Reinvenção dos programas de qualificação

Obviamente, a chegada de novos métodos e técnicas gerenciais aliada às mudanças aceleradas que temos abordado neste texto, transformam os programas de capacitação realizados nas organizações, inclusive governamentais, em ações estratégicas.

Em nossa visão, estes programas são fundamentais para requalificar equipes que ainda carregam dentro delas os modelos mentais e as técnicas criadas durante a era industrial e que precisam ser descartados com a mesma velocidade com que se instala a economia centrada no conhecimento.

Cabe enfatizar, no entanto, que embora essenciais, os programas de formação, não devem investir tempo e dinheiro, olhando para trás, priorizando o ensino de competências que em breve serão descartadas, e deixar de prover conteúdos nascentes e ainda pouco percebidos. Mais que isto, eles não devem, igualmente, ser apenas um monótono desfilar de conceitos que serão esquecidos tão logo o servidor volta à sua realidade.

Eles devem, na verdade, ser reinventados, em termos de conteúdo e formato.

Em termos de conteúdo, é oportuno citar algumas disciplinas que segundo nossa percepção devam integrar um programa de capacitação:

- Uso do pensamento sistêmico na atividade gerencial.
- Gestão do conhecimento e da inovação em governo.
- *Design thinking* para ambientes governamentais.
- *Design* de serviços públicos.

- Gestão de projetos governamentais complexos.
- Técnicas de negociação.
- Empreendedorismo no serviço público.
- Novos modelos de negócio para a atividade governamental.
- Entrega de serviços públicos digitais.
- Utilização da inteligência coletiva para melhoria do serviço público,
- Uso de mídias sociais.
- *Storytelling* para registro da memória governamental; e,
- Criação de comunidades de prática.

Quanto ao formato, os programas de capacitação devem necessariamente considerar a rotina dos servidores, e utilizar, intensamente sessões práticas, vivências, oficinas que discutam e proponham soluções criativas para problemas presentes e emergentes na agenda dos servidores.

Para estimular esta abordagem, estamos, também, recomendando a criação de laboratórios de inovação em governo, ambientes permanentes nos quais problemas complexos do setor público possam ser examinados dentro de uma ótica transdisciplinar, utilizando metodologias colaborativas centradas no ser humano e que culminem com a prototipação de soluções. Com este propósito implementamos em maio de 2015, o primeiro “Laboratório de Inovação em Governo” – igovLab, fruto da cooperação entre diversos órgãos do governo estadual e a Universidade de São Paulo. Este espaço de inovação do governo do Estado de São Paulo, foi aberto com um debate com cerca de 50 especialistas em tecnologia da informação e políticas públicas sobre alternativas para expandir o programa Acessa São Paulo, maior programa de inclusão digital do país, que na ocasião contava com 847 postos em 600 municípios.

## Uso intensivo das mídias sociais

As mídias sociais, a cada dia que passa, ampliam sua utilização no ambiente corporativo. Enxergadas de início como simples veículos de comunicação interpessoal, com o passar do tempo elas passaram a ser utilizadas pelo mercado como instrumento efetivo para valorização de marcas, desenvolvimento de campanhas, identificação de clientes, impulsionamento de vendas, desenvolvimento novas oportunidades de negócio, só para mencionar alguns usos.

- Inovação no Judiciário

Os governos, ao contrário, ainda hesitam em adotar este instrumento de forma mais consistente. Embora de cinco anos para cá, os governos tenham incrementado seu uso para comunicação com a cidadania e para a prestação de serviços, este movimento ainda absolutamente marginal.

De uma forma geral, a percepção predominante do setor público em relação a estas ferramentas ainda pende para o lado da proibição, por motivos que vão da ideia bizarra da indução à ociosidade, até o questionamento da segurança dos computadores.

Nosso ponto de vista em relação às mídias sociais é de que seu uso deve ser incentivado por acreditarmos que as mesmas sejam um poderoso e pouco custoso instrumento para fornecimento de informações, aceleração de respostas às demandas da cidadania, entrega de serviços e compreensão das formas contemporâneas de comunicação da sociedade contemporânea.

Na proposta de capacitação que apresentamos acima, consideramos imprescindível que os funcionários sejam amplamente qualificados primeiro para entender e depois para utilizar esses.

### **Adoção de tecnologias de apoio a inovação**

As modernas tecnologias ainda são muito pouco utilizadas e mal compreendidas pelos governos. A utilização de smartphones, *tablets*, câmeras digitais, filmadoras, dispositivos vestíveis, aplicativos etc., tal como as mídias sociais, ainda é vista com desconfiança. Os governos enxergam as tecnologias, na melhor das hipóteses como **veículos de automação**, mas nunca de **criação** que podem melhorar radicalmente ações na área da educação, saúde, segurança pública, mobilidade, e diversos outros setores.

Tal como no caso das mídias sociais, também aqui acreditamos que programas de capacitação sejam fundamentais para que os funcionários passem progressivamente a encarar a tecnologia não mais como um bicho de sete cabeças, altamente especializado e sim como um instrumento de criatividade e inovação que pode melhorar o serviço público em praticamente todos os seus campos de atuação.

### **Estabelecimento de novas formas de parceria envolvendo *startups* e empreendedores sociais**

As parcerias público-privadas, crescentemente utilizadas pelos governos, ainda são entendidas como um mecanismo de atrair capitais para realização de obras

ou serviços para os quais os governos tenham esgotado sua capacidade financeira de atuar.

Este conceito, segundo nosso julgamento pode ser ampliado para parcerias com *startups* e empreendedores sociais que não possuem capital financeiro, mas que trazem dentro deles capital intelectual da melhor qualidade, que poderá ajudar os governos a melhorar serviços que ele entrega, bem como viabilizar a realização de outros tantos.

Neste caso, consideramos fundamental que os governos criem um ambiente de negócios que atraia este tipo de empreendedor, envolvendo mecanismos de financiamento, formação, abertura de espaços, atualização da legislação, entre outras.

## Novos modelos de negócio

A rápida expansão do ecossistema global de inovação, centrado no surgimento de *startups*, tem gerado novos modelos de negócio que colocam em xeque formas tradicionais de entrega de serviços. Baseada em ideias criativas e aplicativos elegantes, *startups* tais como 99Táxis<sup>10</sup>, voltada para agilização da solicitação de táxis, *Airbnb*<sup>11</sup>, dedicada ao aluguel de acomodações particulares e *Uber*<sup>12</sup> centrada no uso de carros comuns para realização de deslocamentos, previamente acertados, só para citar três delas, em prazo bastante curto, tornaram-se referências nos respectivos segmentos.

Tais como estes, diversos modelos de negócio até aqui desconhecidos certamente surgirão nos próximos anos trazendo para os governos um novo e estratégico foco de atenção, que envolverá questões regulatórias, tributárias, e vinculadas à formulação de políticas públicas de incentivo, entre outras.

A **questão regulatória** irá aflorar sempre que novos modelos vierem se chocar com formas tradicionais, provocando conflitos que caberá ao setor público arbitrar. A **vertente tributária** surge como elemento estratégico na medida em que novos modelos significam, pelo lado positivo, novas oportunidades de arrecadação que, dada a virtualização da economia, irão requerer dos governos modelagens e simulações muito distintas das tradicionais e, pelo lado negativo, possíveis quedas de

<sup>10</sup> Vide site: <<http://www.99taxi.com/>>.

<sup>11</sup> Vide site: <<https://www.airbnb.com.br/>>.

<sup>12</sup> Vide site: <<https://www.uber.com/pt/>>.

## •• Inovação no Judiciário

arrecadação derivadas de crises em setores tradicionais atingidos pelos modelos inovadores. Por fim, **políticas públicas** que atraíam *startups* normalmente são muito diversas daquelas que objetivam atrair indústrias ou outros negócios onde a localização está vinculada a disponibilização de espaço e infraestruturas físicas. *Startups*, ao contrário, são atraídas por um ecossistema bastante específico, envolvendo formas de financiamento, disponibilidade de infraestrutura digital, qualidade de vida, pessoas talentosas e criativas etc.

## Virtualização na prestação de serviços

Além dos aspectos evidenciados na rubrica anterior, a desmaterialização da economia afeta também a forma pela qual o setor público presta muitos de seus serviços. Novas tecnologias móveis e aplicativos de rápida implementação viabilizam formas criativas de prestação de serviços que tornem mais cômoda a vida do cidadão, evitando deslocamentos que podem ser substituídos por entregas “a domicílio”. A virtualização na entrega de serviços tem ainda o mérito de reduzir os crescentes custos de infraestrutura física para acolhimento dos cidadãos.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como mencionamos ao longo do texto, embora a necessidade de mudanças estruturais no serviço público torne-se a cada dia que passa mais evidente – as frequentes manifestações de rua exemplificam esse clamor – a implementação das mesmas não é tarefa fácil, que ocorra por uma canetada dos governantes, revogando o passado e instaurando o futuro.

Entendemos que a maioria das ações que estamos propondo não deve ser encarada como atribuição exclusiva do “governo”, no sentido clássico da palavra. A agenda de transformações que indicamos ao longo do texto é de tal forma complexa que demanda, antes de tudo, a ampliação da sensação de pertencimento de servidores, políticos, cidadãos, organizações não governamentais, sindicatos, associações, empreendedores sociais, universidades e empresas privadas. Ninguém pode ficar alheio.

Sob este prisma, a grande tarefa dos governos do século XXI será modelar novos formatos que requalifiquem a compreensão do que vem a ser o serviço público, engajando nesse esforço todo e qualquer segmento que, mesmo que formalmente não pertença aos quadros públicos, possa contribuir para seu arejamento e melhoria.

Para avançar, neste esforço, será igualmente fundamental encarar a inovação, não apenas como uma questão técnica, discutida na academia ou em centros de pesquisa, mas como um valor em si, a ser buscado por todos que ambicionam um país mais próspero e inclusivo.

Esta iniciativa, mais do que uma ação burocrática tão ao gosto dos governos, demanda o descarte de muitos dos paradigmas trazidos do século XX, absolutamente superados pela dinâmica das transformações sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas dos dias atuais.

Predisposição para ouvir, humildade para mudar, interesse em colaborar, são algumas das palavras de ordem que devem ser trazidas à mesa, espaço no qual o “não dá” seja um mero figurante.

É com este espírito que este documento foi construído.

## BIBLIOGRAFIA

- AGUNE, R. et al. *Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em serviços públicos*. São Paulo: iGovSP, 2014.
- ANDRADE, Aurélio L. et al. Pensamento sistêmico. *Caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BELSKY, S. *A ideia é boa. E agora?* São Paulo: Saraiva, 2011.
- BROWN, Tim. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAIADO, Aurílio Sérgio Costa (Coord.). *Economia Criativa*. São Paulo: Fundap, 2011.
- CARVALHO, Fábio Câmara A. (Org.). *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson, 2012.
- CAVALCANTI, Marcos e NEPOMUCENO, Carlos. *O conhecimento em rede: como implantar projetos de inteligência coletiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. e KIM, Jinho. *Dados demais: como desenvolver habilidades analíticas para resolver problemas complexos, reduzir riscos e decidir melhor*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- DRUCKER, Peter F. e MACIARIELLO, Joseph A. *Gestão*. Rio de Janeiro: Agir, 2010.
- EMERY, S.; BRUNNER, R e TAYLOR, R. *Gestão estratégica do design*. São Paulo: Mbooks, 2009.
- FLORIDA, Richard. *A ascensão da classe criativa*. Porto Alegre: L&PM, 2011.
- HAMEL, Gary e BREEN, Bill. *O futuro da administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

•• Inovação no Judiciário

LOCKWOOD, Thomas. *Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value*. New York: Allworth Press, 2010.

MCCANDLESS, David. *Knowledge is Beautiful*. New York: HarperCollins, 2014.

MOZOTA, Brigitte Broja de. *Gestão do design*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORIN, Edgar. *Podemos reformar a administração pública?* Trabalho apresentado pelo autor no XI Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. Madrid, 2004. Disponível para *Download*, quando da elaboração deste trabalho em: <<http://siare.clad.org/revistas/0049683.pdf>>.

NAYAR, Vineet. *Primeiro os colaboradores depois os clientes*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NEUMEIER, Marty. *A empresa orientada pelo design*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NORMAN, Donald A. *O design do futuro*. São Paulo: Rocco, 2010.

NORTH, Klaus. *Gestão do conhecimento: um guia prático rumo à empresa inteligente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

NORTH, Klaus e GUELDNBERG, Stefan. *Effective knowledge work: answers to the management challenges of the 21st century*. United Kingdom: Emerald Group Publishing, 2011.

OSTERWALDER, A. et al. *Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PINHEIRO, T.; ALT, L. *Design thinking Brasil*. São Paulo: Editora Campus-Elsevier, 2012.

PINK, Daniel. *A nova inteligência*. Portugal: Texto Editores, 2013.

ROBINSON, Ken. *Libertando o poder criativo*. São Paulo: HSM, 2012.

SCHNEIDER, J e STICKDORN, M. *This is service design*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Edição revisada. São Paulo: Best Seller, 2004.

SENGE, Peter e outros. *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.

SOUZA, César. *A neoempresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração*. São Paulo: Integreare, 2012.

STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio (organizador). *10 dimensões da gestão da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

# A MUDANÇA CULTURAL DA GESTÃO JUDICIAL: INOVAÇÃO COMO BASE DA BUSCA DA EXCELÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO

## THE CHANGE OF CULTURE OF THE JUDICIAL MANAGEMENT INNOVATION: AS THE BASIS OF THE SEARCH FOR EXCELLENCE IN THE PUBLIC SERVICE

*Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni\**

### RESUMO

O presente capítulo procura explorar a cultura da inovação na gestão judicial processual e administrativa. Busca-se também trazer as reformas da função do Estado promovidas nas últimas décadas, assim como a adoção dessas mudanças gerenciais e inovadoras para dentro da administração pública brasileira, especialmente para o Judiciário. Por fim, o texto propõe referencial para inovar no Judiciário, apresentando a experiência do iNovaJusp (Programa de Gestão e Inovação) e do iJuspLab (Laboratório de Inovação), ambas experiências criadas e implementadas na Justiça Federal de São Paulo.

**Palavras-chave:** Conhecimento; Eficiência no serviço público; Inovação; Inovação em governo; Inovação no Judiciário; Gestão Judicial Processual e Administrativa; Inovação organizacional; Mudança cultural; Novos modelos de negócio.

---

\* Juíza Federal e Diretora do Foro da Justiça Federal do Estado de São Paulo. Vice-Diretora do Foro da Justiça Federal do Estado de São Paulo (2016/2017). Presidente do Juizado Especial Federal de São Paulo (2010/2011). Diretora da Associação dos Juizes Federais do Brasil (2014/2015). Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica – Puc-SP. Mestre em Gestão e Políticas Públicas – Fundação Getulio Vargas. Cofundadora, juntamente com o Juiz Federal Paulo Cezar Neves Junior, do Laboratório de Inovação da Justiça Federal (iJuspLab).

## ABSTRACT

This chapter seeks to explore the culture of innovation of the judicial case management and administrative management of the Judiciary. It also seeks to bring the reforms of the state function promoted in the last decades, as well as, the adoption of these managerial and innovative changes to the Brazilian public administration, in special to the Judiciary. Finally, the text proposes a reference for innovation in the Judiciary, by presenting the experience of iNovaJusp (Program of Management and Innovation) and the iJuspLab (Innovation Laboratory), both experiences designed and implemented in the Federal Court of São Paulo.

**Keywords:** Knowledge; Efficiency in public service; Innovation; Innovation in government; Case Management and administrative Management of the Judiciary Organizational innovation; Cultural change; New business models.

## A ERA DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A questão que se põe no dia a dia da administração é: como inovar no setor público? Nós servidores ou agentes políticos somos condicionados a atuar estritamente dentro da legalidade. Seguimos à risca as normatizações. E não só isso, carregamos de geração em geração os procedimentos adotados ao longo do tempo, burocracias criadas pelo espírito burocrático. É comum perguntamos o porquê de determinado procedimento e a resposta ser “porque sempre foi feito assim”, ou os procedimentos estarem na cabeça do gestor, que leva o conhecimento institucional de “como os procedimentos funcionam” para as férias e licenças, ficando a administração estagnada aguardando o seu retorno. O quadro se agrava em tempos de aposentadorias precoces decorrentes do receio da perda de direitos adquiridos. É corriqueiro, ainda, iniciativas de mudanças serem engavetadas pois a lei ou normativos disciplinam ou estão para ser disciplinados pela alta administração, o que paralisa novas iniciativas. Além disso, soluções normatizadas frequentemente estão distantes dos problemas diários, dificultando a implementação da solução. Esses são alguns casos em que a burocracia engessa a administração e freia um serviço de melhor qualidade.

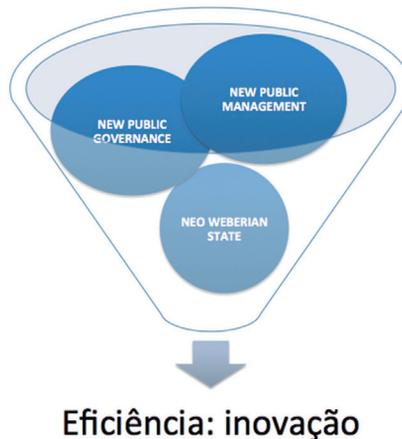
E isso acontece porque até a década de 1990, a administração pública brasileira manteve-se arraigada ao modelo burocrático. Fomos educados e orientados a agir cumprindo o expediente do dia, o limite do possível dentro do modelo traçado pela lei e pelos normativos. Assim agindo cumpríamos o nosso desiderato institucional.

Entretanto, a partir da década de 1960, a tendência foi a de repensar a função do Estado, movimento impulsionado pelas ondas de desenvolvimento tecnológico, consolidação da democracia e a ampliação dos direitos sociais.

Nos países anglo-saxões, importou-se da iniciativa privada conceitos gerenciais, para imprimir melhores resultados que atendessem o interesse público, movimento cunhado de Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Nos países de tendência mais burocrática, desenvolveu-se o Estado Neoweberiano (modelo *Neo Weberian State*), que também adotou conceitos para tornar o estado mais profissional, mais eficiente, com análise de desempenho, diálogo com o cidadão para extrair suas necessidades e expectativas, e modernização. A teoria da governança pública (*New Public Governance*), variante da Nova Gestão Pública, tem como foco tornar o governo mais eficaz e legítimo, com maior participação do cidadão nas definições das políticas públicas. Esses modelos se modificaram e se adaptaram à estrutura constitucional e social dos países que os adotaram.<sup>1</sup>

O fato é que, qualquer que seja o modelo, busca-se trazer para o seio do Estado a construção do serviço público que produza um resultado efetivo, eficaz e eficiente para o cidadão. Nesse sentido, identificam-se pontos em comum entre os modelos supramencionados, como a organização e transparência dos dados, espaços dialogados com o usuário, parcerias institucionais, modernização e informatização. Inegável, assim, que a inovação está no centro da transformação do serviço público.

**Figura 1.** Filtro da inovação.



Fonte: Elaborada pela autoria.

<sup>1</sup> POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public management reform*, p. 22.

•• Inovação no Judiciário

Dentro deste cenário, a administração pública brasileira promoveu nas duas últimas décadas grandes transformações, sobretudo com a reforma constitucional de 1998 que introduziu a Nova Gestão Pública, quando impôs ao administrador público a visão gerencial, na qual o ponto central era maior eficiência no serviço público. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado<sup>2</sup> dividiu a estrutura estatal em quatro setores, a saber: Núcleo Estratégico (Poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público e, no Poder Executivo, o Presidente da República, os ministros e seus auxiliares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação de políticas públicas), correspondente ao governo, onde se define as leis e as políticas públicas e se cobra o seu cumprimento; Atividades Exclusivas; Serviços não Exclusivos; Produção de Bens e Serviços para o mercado.

De forma que o Judiciário integra o Núcleo Estratégico, no qual “o fundamental é que as decisões sejam as melhores e, em seguida, que sejam efetivamente cumpridas”, além de disso se impôs a gestão estratégica como forma de se imprimir eficiência ao serviço. A adoção do modelo gerencial também no Poder Judiciário constitui desiderato constitucional, a fim de fazer uma entrega com qualidade em menor tempo.

O Judiciário tem envidado esforços para introduzir mudanças gerenciais que propiciem o planejamento estratégico que retrate a realidade da instituição e planeje seu futuro, orçamento programa, organização e transparência dos dados, avaliação de desempenho e gestão dos fluxos do trabalho.

Contudo, uma leitura mais acurada do texto constitucional, e aprofundando o princípio da eficiência, emerge a necessidade de que o serviço público seja inovador, de forma a atingir, ou superar, as expectativas do cidadão. Essa leitura vem ao encontro das grandes transformações decorrentes das revoluções digitais. É a era do conhecimento e inovação, na qual as inovações imprimem modificações profundas nas organizações e nas relações sociais, sobretudo em razão dos avanços exponenciais da tecnologia. As possibilidades de mudança são imensas, assim como as necessidades do setor público, que presta, em grande parte, um serviço público sofrível.

A Comissão Europeia tem trazido à reflexão como a democracia pode ser renovada e preservada para o futuro, promovendo mudanças nas relações de poder, nas tomadas de decisão e geração de valor público, bem por isso tem recomendado

---

<sup>2</sup> A reforma foi produzida pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (Mare), responsável pela introdução do modelo gerencial no Brasil.

nas duas últimas décadas aos países para que sejam mais abertos, mais transparentes e mais colaborativos. Para esse mister, em agenda mais recente, a Comissão Europeia propõe introduzir nos Estados de forma mais sistemática novas práticas e estratégias inovadoras, inclusive promovendo design e pensamento para o futuro. Entende-se que o desenvolvimento com a alta participação cultural com a inclusão do cidadão na **cocriação** e **codesign** de políticas aumentam a legitimidade e eficiência no governo e, conseqüentemente, contribui positivamente para a democracia na sociedade.<sup>3</sup>

A grande questão que se coloca dentro desta revolução cultural e digital é como o setor público pode transformar o espírito burocrático dos servidores públicos para desenvolver medidas que perpassam pela implementação da visão gerencial, mas com foco na cultura da inovação. Este foi o desafio que a Justiça Federal de São Paulo se impôs desde 2016, mediante a implementação de um Programa de Gestão e Inovação (iNovaJusp), no qual a difusão da cultura da inovação constituiu pedra de toque para transformação do ambiente institucional na construção diária de novas alternativas para a prestação do serviço.

Neste processo, conforme veremos ao longo dos capítulos, o laboratório de inovação (iJuspLab), o primeiro do Poder Judiciário, transformou-se em espaço de criatividade, colaboração, engajamento, prospecção e difusão da cultura da inovação, constituindo forte e indispensável instrumental para repensar o nosso serviço público. O ambiente do iJuspLab é flexível e horizontal, próprio para desenvolver com metodologias de inovação serviços construídos a partir e para superar as expectativas do cidadão. Compartilhamos a nossa experiência na esperança de contribuir para o fortalecimento da inovação no setor público, em especial no Poder Judiciário.

## A GESTÃO JUDICIAL: É POSSÍVEL INOVAR NO JUDICIÁRIO?

A gestão da inovação no Poder Judiciário encontra maiores óbices e desafios do que nos demais poderes. Com design organizacional de varas que remontam à formação do sistema judiciário no Brasil<sup>4</sup>, forte formalidade que compõe a liturgia

---

<sup>3</sup> ALUJEVIC, Lucia Vesnic, et. Ali. *The future of government 2030+*. A citizen Centric Perspective on New Government Models, 2019.

<sup>4</sup> BOCHENEK, Antônio César e ZANONI, Luciana Ortiz T. C. *A tecnologia e o novo design organizacional de Vara*.

## •• Inovação no Judiciário

dos julgamentos e estruturas hierarquizadas, a gestão da inovação ainda é vista com receio, talvez pela incompreensão do seu alcance de que inovar poderia comprometer as garantias constitucionais de independência e imparcialidade do magistrado. No entanto, é possível inovar construindo modelos que introduzam os ganhos das novas tecnologias, construam serviços de excelência e revejam modelos organizacionais, sem que resvale a necessária proteção à garantia dos magistrados.

Esse passo não é opção, dado que decorre do princípio da eficiência que impõe a todo o Poder Público a busca de soluções gerenciais e inovadoras para prestar um serviço eficiente. Dentro de uma leitura sistemática da Constituição, também o Judiciário deverá promover e incentivar o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação (art. 218).

O Judiciário tem como missão institucional entregar a prestação jurisdicional dentro de uma duração razoável dos processos, constituindo o mesmo objetivo em relação aos processos administrativos – LXXVIII do artigo 5º, CF. Assim, com o desiderato de cumprir seu mister constitucional, deve o Judiciário empreender esforços gerenciais para aprimorar os serviços judiciários, com capacitação, investimento tecnológico e inovações, de forma que permita maior eficiência que, aliada à efetividade, atenda aos anseios sociais de um julgamento justo, que compreende o julgamento no tempo razoável do processo e com qualidade.

A gestão judicial contempla a gestão processual e administrativa. Adotamos ainda modelos organizacionais cujas bases são encontradas no modelo inaugural do Poder Judiciário no Brasil. O Judiciário expandiu-se ao longo do século passado em unidades judiciárias autônomas. Dada a sua complexidade administrativa, foi criada uma ampla estrutura para dar suporte à atividade das unidades judiciais. No entanto, ao fazer o diagnóstico dos problemas enfrentados na gestão administrativa verificamos que medidas gerenciais importantes ainda não estavam implementadas, como a gestão de dados, transparência, gestão dos recursos, planejamento, além de forte resistência à mudança gerencial e inovadora.

Na gestão processual também precisamos avançar na adoção de ferramentas gerenciais. O juiz é o gestor da unidade judicial (Lei Orgânica da Magistratura do Brasil – Lei Complementar n. 35 de 14 de março de 1979, e Lei n. 5.010, de 30 de maio de 1966). Dentro da nova perspectiva gerencial, passou-se a exigir do magistrado não apenas a responsabilidade pelas suas decisões no curso do processo e a legalidade na condução do processo, mas sobretudo, a prestação

jurisdicional em tempo razoável e com qualidade. A *accountability* recai sobre o magistrado, que precisa estar preparado para a gestão, auxiliado pelo seu diretor, cuja capacitação é primordial para introduzir reformas gerenciais e inovadoras dentro do Judiciário.

De sorte que a implementação de mudanças gerenciais, organizacionais e nos serviços, constituem medidas indispensáveis para aprimoramento do Judiciário, seja na gestão administrativa, seja na gestão processual. Constitui terreno fértil à inovação o repensar os nossos modelos dentro de um olhar construído a partir das potencialidades da nova era, em que o conhecimento é de todos, a inovação é exponencial e o usuário está no centro da construção do serviço judicial.

A inovação no sistema de justiça foi sistematizada no movimento de *legal design*, que faz leitura dos potenciais da inovação para criação de novos serviços e organizações jurídicas mais satisfatórios, com a aplicação do design centrado no ser humano no direito. Design jurídico é a aplicação do design no mundo do direito, para tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano, utilizáveis e satisfatórios.<sup>5</sup> A compreensão de que todo o sistema de justiça deve inovar ganhou no cenário nacional grandes mudanças. O desenvolvimento da inteligência artificial na seara da gestão de dados ganhou corpo nos escritórios de advocacia. Tal movimento tem impulsionado o Judiciário a buscar também a introdução de conceitos modernos gerenciais e tecnológicos.

Assim, não somente é possível inovar no setor público, mas constitui medida de legitimação do Poder Judiciário perante o cidadão, que em tempos de ampla transparência de dados, exige a prestação de um serviço público de melhor qualidade.

## COMO INOVAR NO PODER JUDICIÁRIO?

Para uma instituição ser inovadora o laboratório de inovação constitui passo importante e inspira a inovação na instituição, mas deve estar ancorada em amplo programa de gestão e inovação, que assegure a inovação não apenas pontual e voluntária, mas sobretudo diária e em todos pontos da administração. A alta administração é o coração da mudança, o firme propósito de que a cultura da inovação seja o novo norte da gestão precisa ser sentido e transmitido. A liderança

---

<sup>5</sup> O legal design foi sistematizado na Universidade de Stanford. Disponível em: <<http://www.lawbydesign.co/en/legal-design/>>. Acesso em: 06 mar.2019.

•• Inovação no Judiciário

precisa estar determinada em abrir espaços para que a pujança da mudança encontre a força propulsora da inovação que está, em verdade, no poder criativo de quem faz o serviço.<sup>6</sup>

Normalmente, até em decorrência da forte cultura burocrática, a normatização de um programa faz com que os servidores públicos se sintam “respaldados” a inovar. A Justiça Federal em São Paulo, após amplo diagnóstico dos problemas e procedimentos das atividades do administrativo central, desenhou um programa<sup>7</sup> e materializou em portaria aspectos gerenciais e inovadores da gestão.<sup>8</sup> No entanto, a normatização não tem o condão de materializar o envolvimento para a mudança.

É preciso transmitir a mensagem pela alta administração de que o órgão inicia uma nova fase, em que é possível questionar a utilidade dos procedimentos adotados. Os processos de trabalho podem e devem ser revistos, com eliminação de burocracias e implementação de mudanças que visem à eficiência. Para este passo é imprescindível que as áreas tenham os seus procedimentos mapeados, de forma que o conhecimento do trabalho seja de todos. A revisão dos processos deve ocorrer com base nos valores da inovação, pois a metodologia permite o aprofundamento dos problemas e sua reconstrução a partir da perspectiva do usuário, de forma colaborativa e em ambiente de testes.

Inovar não significa abandonar a reforma gerencial. Pelo contrário, a gestão estratégica bem desenhada e implementada abre mais espaço para a inovação. É preciso diagnosticar os problemas de todas as áreas, planejar o futuro, estabelecer que o conhecimento será de todos com o mapeamento dos processos de trabalho, vincular as necessidades ao orçamento, promover a gestão de dados e transparência. Todas essas medidas gerenciais podem ser lidas e transformadas em espaços de inovação.

---

<sup>6</sup> Recente estudo elaborado pelo OCDE, de *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil*, destaca entre as habilidades fundamentais da liderança a necessidade de que “Líderes devem entender os métodos de inovação, seus paradigmas e estratégias, de modo a liderar apropriadamente, devem apoiar e abraçar soluções novas e diferentes”, p. 12. O texto conclui ainda que “As habilidades de liderança para conduzir e promover a inovação são, portanto, forte determinante do sucesso da inovação no Brasil”.

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.jfsp.jus.br/inovajusp/>>. Acesso em: 4 mar. 2019.

<sup>8</sup> Portaria atualizada disponível em: <<http://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUID/inovajusp/atos/portaria-2018-36.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2019.

A inovação trabalha em rede, o compartilhamento com outras instituições na mesma vibração permite a conexão com o espírito da mudança e a troca de experiências. A prospecção com o que está acontecendo no mundo contribui para a espiral de inovação que deve existir na instituição. Inovar hoje pode significar atraso amanhã, considerando o avanço exponencial da tecnologia e seus reflexos, como alteração dos formatos de organização e prestação de serviços. Por isso, canais de abertura de inovação constante contribui para frequente assimilação institucional da rápida e inevitável transformação das organizações decorrentes da revolução digital.

Mas nada é mais importante para a cultura da inovação do que a construção coletiva e gestão compartilhada. A perspectiva de que todos os servidores contribuem para os avanços do serviço público faz com que as propostas de mudanças estejam conectadas com as necessidades e possibilidades, com forte percentual de sucesso. Quando construímos a solução em conjunto, projetamos na sua concretização, afastando o personalismo. Além disso, a inovação construída sob olhares multidisciplinares, a partir da perspectiva de que todos temos talentos, se traduz em melhores soluções, não pensadas nas perspectivas solitárias. Nesse sentido, juízes, servidores e demais atores envolvidos com o serviço, juntos em ambientes horizontais, favorecem a construção de inovações que aprimoram o serviço.

O olhar aprofundando para o usuário do serviço, e o pensar o serviço público a partir de sua perspectiva, legitima a atuação do poder público, cujo desiderato no Estado Democrático de Direito é o de entregar um serviço público que atenda às suas expectativas. Os processos de empatia que compõe as técnicas de inovação, revelam necessidades e expectativas ocultas ou que nunca foram sentidas. Este exercício de empatia constitui processo difícil, uma vez que o juiz e o servidor público estão habituados a desenvolver seus projetos dentro dos gabinetes na ótica de quem presta o serviço, e da forma, não raras vezes, que melhor atenda às suas possibilidades. Este exercício, portanto, inverte a forma de pensar e construir o serviço, certamente, proporcionando aprovação do serviço pelo usuário.

O isolamento do setor público estagnou a prestação do serviço, quase sempre impossibilitado de atender à necessidade social. Espaços governamentais podem se traduzir em plataforma de avanços. A abertura para projetos conjuntos com a sociedade, desde que se observe a transparência e a igualdade de participação,

•• Inovação no Judiciário

ampliam o potencial do Estado para a prestação do serviço. De sorte que a inovação pode vir de fora do Estado, o que também amplia a lupa sobre o nosso serviço, com uma perspectiva mais abrangente e qualificada.

Ademais, o receio do erro constitui fortes freios à inovação no órgão público, sobretudo em face da crítica do usuário. Bem por isso que as técnicas de inovação contemplam momento de prototipagem das soluções encontradas, que deve ser seguido de teste em pequena escala e somente depois introduzido de forma sistêmica.

Para adoção dessa nova perspectiva, compreende-se ser fundamental a qualificação dos juízes e servidores para a gestão do conhecimento e inovação, o que implica, segundo Roberto Agune, considerar temas como visão sistêmica, empreendedorismo, colaboração, criatividade, novos formatos organizacionais, novos métodos de trabalho e inovação em gestão, os quais devem compor a pauta de eventos da instituição como palestras, seminários, oficinas, prototipagem de soluções, realização de *talk-show*, exibição de vídeos, criação de sites etc. com vistas a sensibilizar tomadores de decisão para esse novo olhar.<sup>9</sup>

As Escolas de Servidores e Juízes devem ser incluídas no processo de mudança como facilitadoras para adoção desse novo pensar, no qual a inovação é o ponto central. Também a criação de áreas organizacionais específicas de inovação contribuem para o desenvolvimento de métodos e técnicas voltados para estimular a inovação, a criatividade, o trabalho em equipe e a criação, a prototipagem e a implementação de novos modelos, coordenando essas atividades dentro de uma organicidade.

É fundamental que a mudança venha com a demonstração efetiva da liderança do propósito de abrir espaços para aprimoramento do serviço, não apenas para inovações disruptivas e transformadoras, mas as inovações de menor porte, que muitas vezes provocam grandes resultados. É preciso estar perto em reuniões periódicas, conferências, portas abertas dos gabinetes, diálogos constantes, prospecção, integração com a rede de inovação do setor público e privado e, principalmente, abrir espaços para que projetos inovadores recebam apoio e prosperem.

Por fim, a inovação vai além do processo judicial e administrativo eletrônicos. É comum resumirmos a inovação aos avanços tecnológicos, quando de-

---

<sup>9</sup> AGUNE, Roberto. O governo do século XXI. *A era do conhecimento e inovação*. Dá pra fazer, p. 26.

vem vir acompanhados de mudanças gerenciais, organizacionais e de serviços, sem os quais a eficiência encontra freios e não atinge sua capacidade exponencial de excelência do serviço. Conforme veremos em capítulo próprio, a inovação tem várias facetas, todas elas fundamentais para modernização do Poder Judiciário.

## **A EXPERIÊNCIA DA JUSTIÇA FEDERAL SEÇÃO JUDICIÁRIA DE SÃO PAULO**

A Justiça Federal de São Paulo criou o primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário, dentro de um Programa de Gestão e Inovação (iNovaJusp) que forneceu as bases para que a inovação pudesse se consolidar dentro da administração. O iNovaJusp funda-se no triple: gestão estratégica, gestão da inovação e governanças integrada e participativa. A gestão estratégica compreende o planejamento estratégico situacional, o orçamento programa participativo e gestão por processos de trabalho a partir de valores da inovação. A gestão da inovação funda-se em valores de colaboração, foco no usuário e prototipagem.

Em junho de 2016, inspirados pelos fortes valores da inovação, nos propusemos a construir nosso laboratório de inovação no prazo de trinta dias. Premidos pela crise orçamentária e diagnosticada a realidade burocrática, demos um passo atrás para desenhar um programa de gestão e inovação, no qual traçamos objetivos para levar o administrativo central ao conhecimento institucional (diagnóstico dos problemas, desenho e compartilhamento dos procedimentos), planejamento (construído a partir da análise situacional), orçamento (com reflexos das necessidades levantadas em todas as 44 subseções e 5 prédios da Justiça Federal na capital, além da participação da sociedade por meio de audiência pública), além de formação da rede de governança.

Essa decisão foi fundamental para imprimir desde o início e em todas as searas da administração a gestão com valores da inovação. De pronto estabelecemos que todos os procedimentos deveriam ser mapeados, mas que estávamos num novo momento, no qual o conhecimento deveria ser de todos os servidores (e não apenas dos gestores), devendo os procedimentos deveriam ser conhecidos e revistos, com eliminação de burocracias desnecessárias, retrabalhos, prospecção de possibilidades em outras instituições públicas e privadas, mediante construção coletiva da área envolvida. O envolvimento nesse novo momento não foi opcional, mas meta a ser seguida, o que resultou em mapeamento de 100% dos fluxos de trabalho em

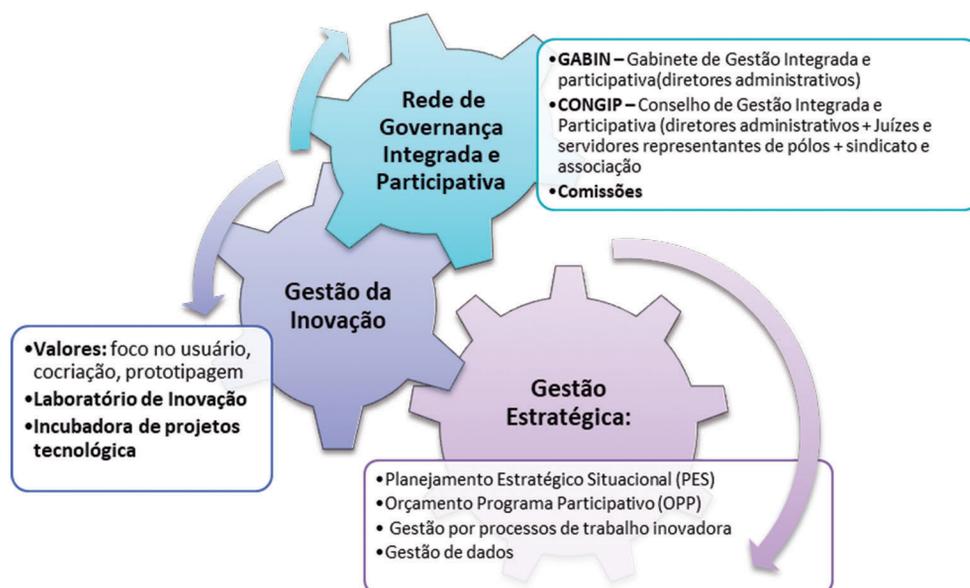
•• Inovação no Judiciário

um ano. A partir deste momento, as áreas passaram a diagnosticar os fluxos mais emblemáticos, para serem revistos dentro do iJuspLab, com vistas à excelência do serviço.<sup>10</sup>

Outro ponto nodal para a mudança foi o estabelecimento de uma rede de governança, na qual foi possível estabelecer as bases para uma gestão compartilhada entre as diversas áreas, e entre estas com representantes de juízes e servidores de cinco regiões da Justiça Federal. Com isso, criou-se uma porta para o diálogo institucional, superando o isolamento das áreas, que trabalhavam compartimentadas e arrastavam problemas que dependiam de comunicação.

O modelo pode ser representado na seguinte engrenagem:

**Figura 2.** Engrenagens da inovação.



Fonte: Elaborada pela autoria.

<sup>10</sup> O mapeamento dos fluxos de trabalho de todo o administrativo foi realizado no prazo de um ano. Para tanto foi facilitada a ferramenta Bizagi, com capacitação dos servidores com disponibilidade de 400 horas-aula. Depois, para o mapeamento foram feitas 300 horas-aula de capacitação de todos os servidores a fim de que a ferramenta fosse adotada no trabalho diário. Eliminados retrabalhos e burocracias desnecessárias, definidos novos fluxos, o desafio foi manter o uso e atualização dos fluxos. Além disso, as áreas escolhem uma vez por semestre um fluxo para aperfeiçoamento dentro do IjuspLab, visando a excelência do serviço. Todos os fluxos mapeados estão disponíveis em: <<http://www.jfsp.jus.br/inovajusp/gestao-por-processos-de-trabalho-e-inovacao/>>. Acesso em: 4 mar. 2019.

De forma que quando da criação do iJuspLab, com todas as suas possibilidades, de horizontalidade, flexibilidade, ferramentas que favorecem a ideação e trabalho compartilhado e colaborativo, as bases para a mudança estavam implementadas. Desde o início, sob a mentoria de Roberto Agune e Alvaro Gregório, optou-se não por projetos mirabolantes e impactantes, mas a formação de uma equipe de laboratoristas que pudessem, independentemente de novos investimentos, instituir esta nova forma de fazer o serviço público, a partir da perspectiva do usuário, trabalho cocriado, e prototipagem, com metodologias de inovação, conforme serão abordados nos capítulos a seguir. Esta equipe de laboratoristas foi formada com voluntários de várias áreas, a fim de que este novo conceito chegasse no seio das subsecretarias. Hoje a equipe de laboratoristas se expandiu e as atividades no iJuspLab são intensas, a cada dia conquistando os corações de quem pensa o seu serviço dentro deste ambiente inovador e mágico.

**Figura 3.** Imagem do iJuspLab.



Fonte: Acervo da autoria.

O iJuspLab está no mapa na rede mundial do *Design for Europe*, conforme imagem abaixo. Integra a Rede Federal de Inovação, além de estar na rede Inovaday, que promove encontro mensais para introduzir iniciativas inovadoras para o setor público. Outras iniciativas serão apresentadas nos demais capítulos. Tais iniciativas trazem rapidamente legitimidade e forte mudança interna, inspirando a organização para as possibilidades de inovação.

•• Inovação no Judiciário

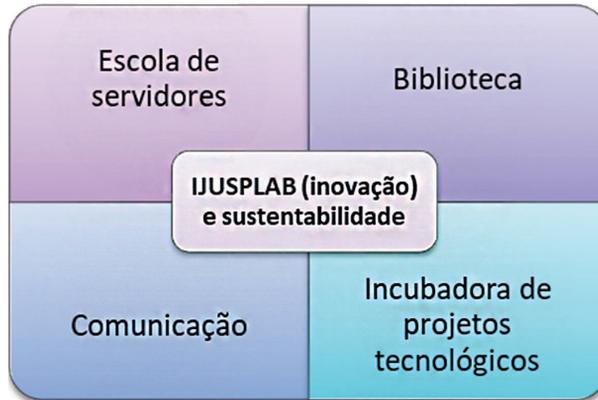
**Figura 4.** Laboratórios de Inovação de Instituições Públicas no Mundo.



Fonte: <<http://publicsector-map.designforeurope.eu/en/>>.

Um novo momento se estabeleceu dentro do IjuspLab, com a equipe de gestão de dados e a incubadora de projetos tecnológicos. Desde o início, para implementar o planejamento estratégico situacional e o orçamento programa participativo, tínhamos consciência de que era necessário organizar os dados, ter transparência e ferramentas tecnológicas que nos permitissem fazer gestão dos nossos recursos, além de ter instrumental para as decisões estratégicas. Entretanto, os desafios eram imensos. Essa mudança, contudo, ganhou contornos inovadores e estruturados, conforme irá expor o seu idealizador e autor em capítulo próprio.

Todo este trabalho de fomento à inovação, à gestão compartilhada, à prospecção, levou à criação de uma subsecretaria que reúne as áreas de inovação, conhecimento e comunicação. Sob o manto do iJuspLab, ponto central do qual emerge a inovação, e da sustentabilidade, em consonância à agenda 2030 da ONU, está a escola de servidores, a biblioteca (cujo conceito foi resignificado), a comunicação e a incubadora de projetos tecnológicos. A proposta é de gestão compartilhada, em que as áreas se auxiliam e constroem de forma colaborativa. Com a concessão de estrutura para a inovação, que reflete a forma de trabalho construída ao longo e junto com a propagação desta nova forma de pensar, acreditamos que está consolidada a inovação na nossa instituição. A nova Subsecretaria de Conhecimento, Comunicação e Tecnologia (UCIN) pode ser resumida na seguinte matriz:

**Figura 5.** Trabalho integrado entre as áreas da Justiça Federal de São Paulo.

*Fonte:* Elaborada pela autoria.

E, por fim, destacamos que o iJuspLab é espaço também para se repensar a gestão processual. Em outubro de 2017, iniciou-se o desenvolvimento de um novo design organizacional de vara, com participação de desembargadores, juízes e servidores. O projeto sofreu aprimoramentos e hoje está finalizado para alta administração estudar a sua implementação. O projeto, pela sua relevância, será apresentado pelo coordenador dos trabalhos em capítulo próprio.

Recentemente, os laboratórios de inovação ganharam forte impulso e legitimidade com o desenvolvimento dos indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (agenda 2030 da ONU). Em inédito projeto do Conselho Nacional de Justiça, os laboratórios de inovação e os centros de inteligência passaram a ser palco para ideação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na perspectiva do Judiciário, a fim de que também este órgão contribua com a eficácia, eficiência e efetividade de políticas públicas voltadas para potencializar os direitos humanos e o desenvolvimento. As metodologias de inovação desenvolvidas em espaços horizontais e flexíveis permitem a construção de indicadores a partir da perspectiva do usuário, capazes de medir e dar visibilidade para problemas na condução dos processos judiciais cujos assuntos sejam relacionados aos ODS. Constituindo o laboratório porta de entrada para a perspectiva do cidadão na tomada de decisão de políticas públicas do Judiciário, nada mais significativo que a mais sensível das pautas ao cidadão, que visa justamente atender e dar efetividade a direitos fundamentais da vida humana, seja construída em ambiente em que os valores da inovação permitem sobrepujar essa perspectiva.

## •• Inovação no Judiciário

Inegável a revolução que a cultura da inovação está promovendo na Seção Judiciária de São Paulo, proposta que está avançando no Judiciário. Temos certeza de que os resultados são promissores. Hoje o iJuspLab cumpre a missão de nos permitir construir serviços de excelência, nos ajudando a solucionar problemas complexos. Quiçá amanhã tenhamos esses valores introjetados no nosso trabalho diário, quando os laboratórios de inovação terão cumprido a missão de nos fazer enxergar um serviço que atenda às expectativas de seu destinatário, desirato institucional em um Estado Democrático de Direito.

### **O QUE PODERIA TER SIDO MELHOR?**

Sempre fica a sensação de que poderíamos ter ido além, olhar que nos permite avançar e construir o futuro. Nesse auto reconhecimento, identificamos que o laboratório precisa intensificar suas atividades para levar as metodologias de inovação para as unidades judiciárias.

Como relatado, a estratégia foi a de iniciar o projeto nas áreas administrativas, a fim de que pudéssemos criar condições para que a Seção Judiciária tivesse um ítime de servidores, capacitados para serem laboratoristas, e desenvolverem projetos no laboratório, além de disseminar e consolidar a inovação.

Agora, precisamos ampliar a capacitação dos juízes e servidores das varas judiciárias, que atuam na área fim (atividade jurisdicional), para utilizarem essas técnicas também na gestão judicial. Iniciamos um projeto para transformar espaços das unidades da justiça no interior<sup>11</sup>, em locais que propiciem a conciliação, atividades do centro de inteligência, capacitação, análise situacional para gestão de dados e atividades da incubadora de projetos tecnológicos. Todos esses aspectos demandam um espaço colaborativo, que propicie o diálogo e a construção de novos caminhos para se fazer justiça. Com esta sala multiuso teremos maiores condições de ampliar a cultura da inovação em toda a instituição. Demos os primeiros passos, mas ainda temos um longo caminho a percorrer.

### **O QUE FOI BOM FAZER?**

A criação do laboratório de inovação contou com o entusiasmo de toda a equipe. A experiência de ser o primeiro laboratório de inovação do Judiciário, nos trouxe

---

<sup>11</sup> A Seção Judiciária de São Paulo possui 44 subseções espalhadas na grande São Paulo e interior, além de 4 prédios com atividade jurisdicional na capital e 3 prédios com atividade administrativa.

a responsabilidade de construir cada passo. Toda a equipe estava fortemente envolvida, superando os desafios, a equipe de gestão estratégica auxiliando nos normativos, a área de infraestrutura buscando soluções “caseiras”<sup>12</sup> para o desafio de sair do papel um laboratório em plena crise orçamentária. O servidor e sua amiga artista plástica que colocaram a mão na massa para pintar as logomarcas e fazer o “jardim”. O envolvimento e apoio da alta administração. Meus filhos que doaram os legos. A diretoria da associação de juízes federais (Ajufesp) que deliberou para colaborar com o orçamento. O apoio de pioneiros da inovação do setor público<sup>13</sup> que trouxeram a boa nova da cultura da inovação. E, por fim, a presença dos curiosos nas primeiras atividades, que vieram voluntariamente conhecer a proposta e construir o primeiro projeto do laboratório. Momentos inesquecíveis, em que a colaboração de todos criou este novo espaço de ideação do serviço público no Judiciário. Um projeto despersonalizado, sem autoria, mas que ao mesmo tempo pertence a todos os juízes e servidores, cujo alicerce resultou da gestão compartilhada e colaborativa, sedimento sólido para um edifício que está sendo construído tijolo a tijolo, rumo à consolidação da cultura da inovação.

## BIBLIOGRAFIA

AGUNE, Roberto; GREGÓRIO, Alvaro; NEVES, Ana (Coord.). *Gestão do conhecimento e inovação no setor público*. *Dá pra fazer*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

AIDH. Os objetivos de desenvolvimento sustentável da agenda 2030. Metas e indicadores rumo a um mundo mais humano. *Cadernos AIDH*, 01/2017.

ALUJEVIC, Lucia Vesnic et al. *The future of government 2030+*. A citizen centric perspective on new government models, 2019. Disponível em: <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9e71bf1b-3bd8-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en>>. Acesso em: 30 mar.2019.

BOCHENEK, Antônio César; ZANONI, Luciana Ortiz T. C. A tecnologia e o novo design organizacional de Vara. *Revista de Direito e as Novas Tecnologias*. RT: São Paulo, v. 1, out.-dez. 2018.

<sup>12</sup> Nossa subsecretaria de Manutenção de Infraestrutura foi fundamental para reformar o espaço. Além disso, contamos com a ajuda inestimável da arquiteta Elaine Loverra, autora do capítulo que tratará do design dos laboratórios.

<sup>13</sup> Pudemos contar com a presença de Roberto Agune e Alvaro Gregório na inauguração, com uma conferência sobre inovação, e, a seguir, no laboratório, uma desconferência.

•• Inovação no Judiciário

OSBORNE, Stephen P. e BROW, Louise. *Innovation in public services: engaging with risk*. In Handbook of Innovation in public services. UK: Edward Elgar Publishing, 2017.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public management reform. A comparative analysis into the age of austerity*. 4. ed. Oxford: University Press, 2017.

ZANONI, Luciana Ortiz T. C. Tecnologia no contexto da gestão a inovação no Poder Judiciário. *Revista de Direito e as Novas Tecnologias*. RT: São Paulo, v. 1 out.-dez. 2018.

ZANONI, Luciana Ortiz T. C. Os caminhos para uma governança democrática no Poder Judiciário. In: CONTI, José Mauricio (Coord.). *Poder judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. São Paulo: Almedina, 2017.

OCDE. *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil*, 2019. Editor Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3628>>. Acesso em: 1º maio 2019.

### 3

## UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO:

PORQUE E O QUE

## A JUSTICE INNOVATION LAB:

WHY AND WHAT

*Alvaro Gregório\**

### RESUMO

As organizações são por vezes contagiadas por formatos organizacionais, tecnologias, metodologias ou disciplinas que, infelizmente, são comercializadas e instaladas como um novo remédio para a cura dos males da gestão.

Os Laboratórios de Inovação, assim como a própria inovação e demais substantivos que a cercam, também sofrem desse risco, de servirem a um modismo na mítica escalada para a modernidade e o fazer frente a desafios, por vezes sequer bem percebidos.

O capítulo contesta esse caminhar sem estratégia e propõe uma base científica de apoio aos que pretendem adotar um Laboratório de Inovação em instituições, especialmente as do setor público, ao apresentar os fundamentos a serem aplicados em sua criação, seus requisitos e características, suas alternativas metodológicas e organizacionais, assim como uma proposta de framework para a inovação em governo.

---

\* Mestre em Educação, Administração e Comunicação e MBA on Internet Technology. É certificado em Design pela University of Pennsylvania – The Wharton School. Docente no MBA de Gestão e Engenharia de Serviços da Poli-Usp, na disciplina de Inovação em Serviços. Professor convidado no Mestrado em Políticas Públicas da FGV e no MBA Fia-Usp em Gestão de Tecnologia de Informação. Atualmente no Metrô SP, colabora na implantação do Programa de Inovação da Companhia.

- Inovação no Judiciário

**Palavras-chave:** Laboratório de inovação; inovação; inovação em governo.

### ABSTRACT

Organizations are sometimes infected with organizational formats, technologies, methodologies or disciplines and, unfortunately, are injected as a new remedy for the cure of management. Innovation Labs, as well as innovation itself and other means surrounding it, also suffer from this risk to drive a mythical climb to modernity and facing challenges that are not well understood. This chapter challenges this strategyless and proposes a scientific basis to support those who intend to adopt an Innovation Laboratory in institutions, especially those in the public sector, by presenting the foundations to be applied in their creation, their requirements and characteristics, their methodological and organizational alternatives, as well as a proposed framework for innovation in government.

**Keywords:** Innovation laboratory; innovation; innovation in government.

“Sem um grau de consenso sobre a natureza da inovação, haverá um desalinhamento de crença, intenção e ação, o que provavelmente tornará difícil a tarefa de introduzir e aplicar novas abordagens ainda mais desafiadoras.

Conceber uma abordagem para criar consenso em torno da inovação do setor público não é tarefa fácil. Inovação pode significar muitas coisas... Pode ser uma estratégia rigorosamente projetada ou pode assumir a forma de um palpite, de uma experiência solta.”

(Embracing Innovation in Government – Global Trends 2019, *Relatório da OCDE*)<sup>1</sup>

Embora acreditemos que seja novidade a criação de laboratórios de inovação, e ainda mais recente a sua existência em setores governamentais, o primeiro laboratório dessa natureza surgiu há pouco mais de cem anos, precisamente em 1916,

---

<sup>1</sup> O relatório da OCDE está disponível em: <<https://trends.oecd-opsi.org/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.pdf>>.

liderado por Wilbour C. Phillips, que autodenominava um “inventor social” e fundou o National Social Laboratory, em Cincinnati, Ohio, EUA, justamente no período da Primeira Guerra Mundial.

O laboratório defendia àquela época, o princípio de “participação cívica como condutora de estratégias para os serviços públicos”, descrito assim em sua missão. Apesar de ter durado pouco mais de três anos, credita-se ao NSL a aplicação de novos métodos em governo, como prototipagem e cocriação com o cidadão, de novos serviços e políticas públicas, tais como exames pré e pós-natal, horta comunitária, alimentos sem agrotóxicos, consumo consciente, participação social e governo hiperlocal; nada disso existia nos Estados Unidos, antes do NSL.

Ora, sem dúvidas um laboratório de alto impacto social e criado bem antes dos laboratórios de empresas digitais nos surpreender com móveis coloridos, escorregadores, *postits* e blocos de montar nos escritórios desses gigantes da economia no início do século XXI.

Sabemos que a forma como trabalhamos, pensamos e decidimos é, em grande parte, influenciada pelo local em que realizamos esse trabalho e o método que adotamos para isso.

Numa rápida retrospectiva, que podemos nos apoiar em fotos de época, percebe-se que o ambiente de trabalho não mudou muito desde a sociedade industrial, ou seja nos últimos 150 anos, continuamos a trabalhar em ambientes de cor neutra apoiados por uma mesa, para um equipamento de registro e rodeado de colegas com funções e formações semelhantes às nossas. Se olharmos apenas esse aspecto, perceberemos como se opõe ao trabalho criativo, complexo, coletivo e multidisciplinar, características intrínsecas da maioria dos desafios atuais.

Também, sob os aspectos de “forma de fazer” ou metodologias, assistimos nas últimas décadas a uma avalanche de métodos para desenvolvimento de projetos que, em sua maioria, focam no sistema (e não no humano) e nas formas de registro e controle, bem aos moldes da engenharia e da indústria. Ocorre que a sociedade mudou e, felizmente, o ser humano retoma seu protagonismo em detrimento de máquinas e sistemas de gestão.

Por outro lado, o distanciamento entre a ciência e os escritórios foi encurtado pelas máquinas, que trouxeram, junto com o acesso à internet, uma capacidade enorme de desenvolvimento pessoal e novos referenciais do que seja o trabalho e formas de obter resultados baseados em propósito, significado, além de forma e função.

## •• Inovação no Judiciário

O crescimento de laboratórios de inovação em ambiente corporativo, apartado da área de P&D – pesquisa e desenvolvimento, como é o caso daqueles focados no setor público e de serviços, tem se justificado pela transformação cultural e metodológica que promovem nessas corporações, ao trazerem uma “mudança e flexibilidade no ambiente de trabalho e arranjos organizacionais”, como aponta o relatório do World Economic Forum<sup>2</sup> acerca do futuro do trabalho.

O mesmo relatório revela a necessidade de formação de habilidades (*skills*) para os anos 2020-2030, em organizações públicas ou privadas que estejam capacitadas, entre outras, para:

- Solução de problemas complexos.
- Pensamento crítico.
- Criatividade.
- Inteligência emocional.
- Orientada a serviços.
- Flexibilidade cognitiva.

Essas habilidades são exigidas no cenário acelerado e de mudança contínua no qual nos encontramos, em que as tentativas de objetivar situações subjetivas ou responder a desafios de incertezas com soluções analíticas, comprovaram sua ineficácia. São habilidades fundamentais à inovação organizacional e à inovação em processos, ditas também como inovações não tecnológicas.

A estratégia de criarmos laboratórios de inovação é exatamente para possibilitar que essas habilidades possam ser aprendidas e praticadas. Um laboratório não é um ponto de uma linha de montagem, mas um espaço híbrido onde governo, universidades e empresas podem encontrar, em conjunto, soluções e oportunidades de inovação, onde funcionários, empresários e pesquisadores aprendem mutuamente, onde, mesmo internamente, a multidisciplinaridade seja utilizada para o entendimento completo dos problemas complexos.

Isto justifica a criação de um laboratório para o Poder Judiciário, ou para qualquer outra organização que trabalhe complexidades. De fato, indo além, precisamos enxergar o laboratório não somente como esse espaço de criatividade e metodologias

---

<sup>2</sup> The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution – 2016 – WEF, em <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)>.

modernas, mas visualizar que contagie a organização como um todo e que não haja apenas um laboratório, mas um novo ambiente de trabalho, onde as novas ideias e o conhecimento possam circular o tempo todo, alterando cotidianos e realizando mudanças no *mindset* das corporações. A médio prazo, os laboratórios tomarão o espaço do que hoje chamamos de salas de reunião e lugares compartilhados.

Para tanto, precisamos antes ajustar alguns conceitos de inovação e nos atentar para o *core* de um laboratório. Como fundamentar e recheiar sua ação.

O influente guia de inovação Manual de Oslo<sup>3</sup>, define quatro tipos: inovações de produto, inovações de marketing, inovações de processo e inovações organizacionais. Focaremos os dois últimos pela qualidade de alinhamento que possuem com o setor público, visto também que o Manual não os examina em separado.

Em sua definição, inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição, enquanto que as organizacionais se referem à implementação de novos métodos, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da organização. Em comum, falam em novas práticas e mudança metodológica como base inovadora.

Assim a necessidade de proposição metodológica encontra este capítulo e, superadas as justificativas de existência de um laboratório de inovação (o porquê ou para que), passamos a nos preocupar com sua operação, a ser definida por métodos e ferramentas (o como).

## **SOBRE METODOLOGIAS... OU ABORDAGENS METODOLÓGICAS**

Apesar de concordarmos com a distinção científica dos dois termos, trataremos qualquer conjunto formado por etapas, procedimentos e técnicas como *método* ou *metodologia*, mesmo que seja apenas uma variação ou abordagem da metodologia científica onde se fundamenta. Essa decisão é exclusivamente para deixar mais suave a leitura e não isenta que em ambiente do laboratório se distingam métodos, técnicas, instrumentos, processos, dinâmicas, enfim o vocabulário correto conceitualmente e apropriado em sua prática.

---

<sup>3</sup> Publicado pela Organização para Cooperação Econômica e de Desenvolvimento – OCDE. <<http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata.3rdedition.htm>>.

•• Inovação no Judiciário

Entendemos também que, para melhor recomendar a adoção de uma ou outra metodologia, ou mesmo aconselhar sobre a aplicação de uma ou outra ferramenta, seja imprescindível a definição prévia de quais problemas serão acolhidos pelo laboratório, contemplando quais tipos de solução ou viés de solução se espera dele (o quê).

Em busca da determinação desse “o quê”, prospectamos uma específica coleção de métodos que, por influência do contexto, talvez pudessem elucidar a importância dessa definição pela variedade de opções e as consequências que provocaria tal decisão. O importante avanço de que as metodologias ditas ágeis (como *scrum*, *lean*, *design thinking*, *design services* e *sprint*) possuem e o grau de facilidade em sua implementação, apontam que sejam as mais convenientes, à princípio, para as operações no laboratório do Judiciário.

Em termos conceituais, as metodologias ágeis convergem não apenas pela velocidade de execução, mas por também por não exigirem volumosa documentação, promoverem intensa interação de equipes e emprestarem uma ou outra técnica e ferramentas entre si.

Dessas apresentadas, as diferenças ocorrem mais por:

- **Tipos de projeto:** existem projetos que se assemelham mais a novos empreendimentos ou novos produtos comerciais para os quais a abordagem *lean* é, por exemplo, mais adequada e com ferramentas mais aplicáveis. De igual modo, pensar em aplicar ferramentas como BMG ou Canvas de Modelo de Negócios aos projetos internos do Judiciário, será uma decisão mal pensada e tão útil como tentar apertar parafusos com uma furadeira.
- **Tipos de equipe:** quanto mais culturalmente diversa e multidisciplinar a composição de times para execução de determinado projeto, mais importante que o método escolhido tenha rápida curva de aprendizagem e adaptação; e este não é o caso de *scrum*, por exigir alto grau de maturidade e convívio entre os elementos de equipe. Por outro lado, havendo uma equipe mais homogênea e madura, atrelada a projetos com fases, etapas e metas medianamente definidas, *scrum* pode ser a melhor, especialmente se a equipe for de pensamento linear.
- **Tipos de desafios:** problemas lineares, sistêmicos ou analíticos encontram tanto em *scrum* quanto em *lean* um bom suporte metodológico, mas o que adotar quando a incerteza do problema, do escopo, dos dados obtidos anteriormente, o envolvimento de vários *players* e diversidade

de conhecimento, enfim, quando o problema é caracterizado pela alta complexidade? De fato, se tiver por foco o ser humano, o método a ser adotado é o Design, não há dúvidas, apenas escolha das variações (de negócios, *thinking*, de serviços ou *sprint*) a depender das peculiaridades do projeto, como amplitude, pré-trabalho e orientação. Assim mesmo, a definição de temas<sup>4</sup> pode colaborar com um recorte mais específico e de bom tamanho a uma equipe tão restrita.

Essas abordagens possuem intrinsicamente a vantagem de serem as mais adequadas e praticadas em projetos de inovação e representarem uma resposta menos burocratizada do que as práticas corporativas de larga escala, como Business Process Management (BPM) que, apesar de considerada ágil, tem curva de aprendizagem lenta e uma obsessão em registros que dificultam a criatividade por focarem na produtividade e controle, afastando o inventivo em privilégio do processual. De fato, essas características são comuns em metodologias surgidas no início da década de 2000, como PMI, PMO, PMBOK e outras do segmento de gestão de projetos, que aqui não nos cabem.

Especificamente em laboratórios de inovação ligados ao setor público<sup>5</sup>, onde a complexidade e o foco centrado no usuário de serviços tem grande importância, as abordagens de design são vistas como prática comum e, quando necessário, adaptadas para o governo. Um destaque para as iniciativas britânicas do National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA)<sup>6</sup> e do Design Council<sup>7</sup> que sistematizam essas variáveis do design para o setor público com imediata aplicabilidade.

A adoção do design como abordagem metodológica em Laboratórios de Inovação na Justiça Federal pode ser indicada, não somente por ser referendada por essas entidades, valores e experiências, mas também por ser de conhecimento e

---

<sup>4</sup> Por exemplo, o Governo de Victoria, na Austrália, tem uma interessante classificação de seis temas de inovação que norteiam seus projetos. <<http://www.vic.gov.au/publicsectorinnovation/innovation-themes.html>>, organizados em três segmentos: QUEM (líderes e empregados), COMO (aprendizado, compartilhamento e parcerias) e ENTREGA/O QUE (valor para as pessoas).

<sup>5</sup> Há uma seleção de Labs de inovação em vários países em: <<http://igovsp.net/sp/laboratorios-de-inovacao-em-governo-pelo-mundo/>> e em: <<http://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/15-programas-de-inovacao-para-o-setor-publico/>> que confirma a preferência do uso de design nas práticas laboratoriais.

<sup>6</sup> <<http://www.nesta.org.uk/>>.

<sup>7</sup> <<http://www.designcouncil.org.uk/>>.

•• Inovação no Judiciário

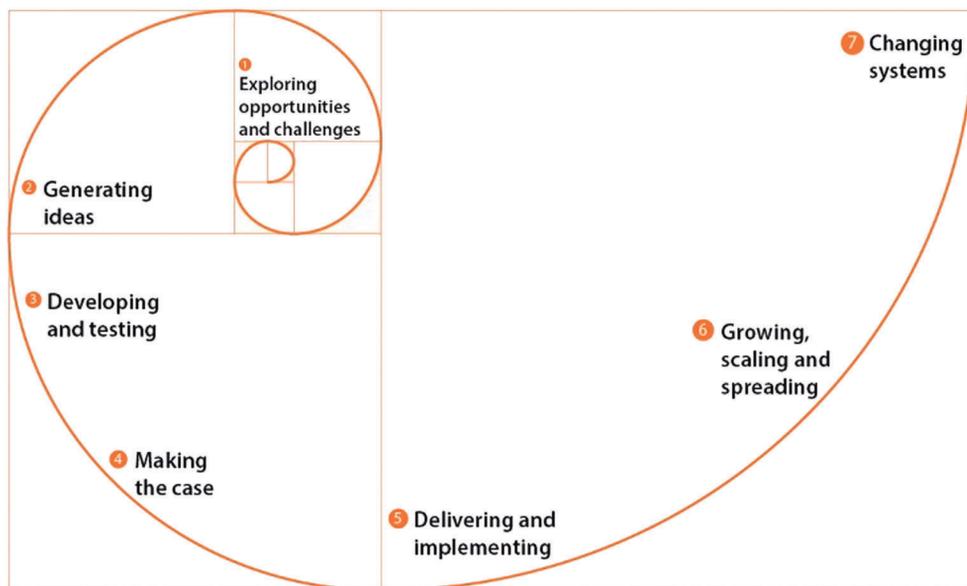
prática no iJuSPLab, desde 2017, onde se praticam o *design thinking* com realização projetos bem-sucedidos.

## A ESPIRAL DA INOVAÇÃO

Os sete estágios da inovação utilizados pelo NESTA guardam uma doutrina de evolução que pode em muito auxiliar as definições mais básicas, em especial àqueles que pretendem construir um Lab no Judiciário. Apesar de não estabelecer o “como”, só definido por métodos, o estudo do NESTA consegue sugerir “o quê” em cada projeto inovador aceito para o laboratório. De fato, consegue balizar “até onde” o laboratório consegue servir aos propósitos desses projetos, sugerindo um caminho de boa compreensão.

A espiral inspira-se na sequência de Fibonacci<sup>8</sup> apenas para ilustrar o crescimento exponencial e complexo que se dá com o avanço dos estágios da ação do laboratório, organizando-os em etapas sinalizadas pelas linhas retas do quadro a seguir.

**Figura 1.** Estágios da espiral de inovação, NESTA, UK<sup>9</sup>.



<sup>8</sup> Fibonacci é também uma referência para designers pela extensa aplicação da Proporção Áurea em trabalhos visuais. Para conhecer <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Sequ%C3%Aancia\\_de\\_Fibonacci](https://pt.wikipedia.org/wiki/Sequ%C3%Aancia_de_Fibonacci)>.

<sup>9</sup> <<http://www.nesta.org.uk/resources/understand-how-innovation-works>>.

Dessa forma, os estágios são agrupados em quatro etapas:

### **A. Imersão**

Apenas o **estágio 1 – *Exploring opportunities and challenges***

É dedicada à prospecção de cenários, bem como na imersão para identificação de problemas, desafios e oportunidades, aprofundando-se no conhecimento do público-alvo, ambiente, empatia, stakeholders etc.

### **B. Ideação**

Somente o **estágio 2 – *Generating ideas***

Tem foco na geração de ideias, também chamada ideação, para a solução dos problemas esclarecidos no estágio anterior. Há um sofisticado aparato de técnicas e dinâmicas para esse estágio, que vão desde um simples brainstorming até os mais atuais *gamestorming* e *brainstorming*<sup>10</sup>.

### **C. Prototipagem**

Composta de dois estágios:

**Estágio 3 – *Developing and testing***

Onde o protótipo, seja de produto e/ou serviço, ganha suas primeiras versões que são iteradas quanto as funcionalidades e melhoradas quanto às soluções e fidelidade do modelo; e

**Estágio 4 – *Making the case***

É um momento de pré-entrega, mas que dependendo do projeto interage com o usuário final, submetendo a solução à defesa e ajustes, o equivalente a fase *alpha*, comum em softwares e aplicativos.

### **D. Implementação**

A maior das etapas, composta de três estágios:

**Estágio 5 – *Delivering and implementing***

Reúne os recursos necessários à entrega e implementação da solução, que inclui capacitação, manuais, marketing, observação do uso/experiência e ajustes de pequeno porte.

---

<sup>10</sup> Há um interessante artigo sobre isso na Harvard Business Review, escrito por McCaffrey e Pearson, em: <<http://hbrbr.uol.com.br/a-inovacao-esta-onde-voce-menos-espera/>>.

### Estágio 6 – *Growing, scaling and spreading*

Neste estágio o laboratório compromete-se com a estratégia de crescimento e disseminação da solução, cuidando inclusive que seja escalável para outros cenários de problemas.

### Estágio 7 – *Changing systems*

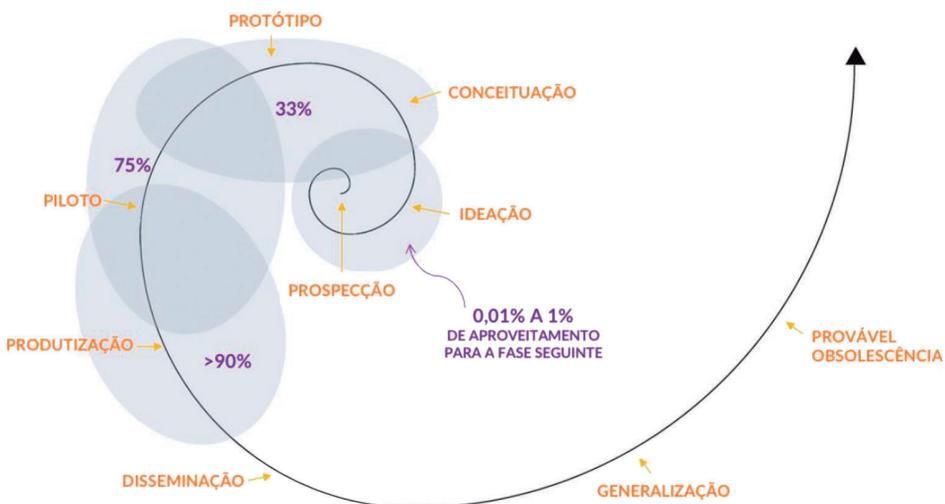
Expressa a capacidade de mudança que o projeto inovador foi capaz de atingir.

Devemos estar conscientes de que a qualidade das entregas dependerá da excelência metodológica, não de forma exclusiva, mas de quais instrumentos, métodos, técnicas e ferramentas deverão ser utilizados (ou desenvolvidos) para que essa espiral encontre paralelo com a realidade nesse laboratório.

Sobrepe-se à Espiral da Inovação outra espiral, visando oferecer racionalidade estatística ao processo inovador, a qual chamamos o Roteiro da Inovação (Figura 2). O roteiro estabelece uma sequência de etapas características do processo, desde a prospecção à provável obsolescência.

Note-se que o empenho de uma prospecção contínua traz, em sua melhor performance, um aproveitamento máximo de 1% que passará à ideação e conceituação, sendo que apenas um terço dessas oportunidades atingirão níveis de prototipagem. Do protótipo aproveitado, a chance de que ele alcance a pilotagem cresce para 75 e 90% para atingir mercado, como demonstra a Figura 2.

**Figura 2.** Roteiro de Inovação.



Fonte: Baseado em: <[www.diytoolkit.org/background](http://www.diytoolkit.org/background)>.

## FRAMEWORKS DE INOVAÇÃO

Sem métodos, os riscos de má concepção e entrega de projetos aumentarão; com o modelo mental restrito ao cotidiano a área de inovação se tornará um *compartimento de desenvolvimento* focado no hoje, no que “está certo fazer” e não no que “será preciso criar”.

Para evitar riscos desnecessários e aproveitar o impulso provocado nos últimos anos em todo o setor público, é desejável a leitura atenta à legislação federal<sup>11</sup> de inovação, assim como o que está estabelecido formalmente na Justiça Federal, porém se ainda insuficiente para ousar os primeiros passos, recomenda-se a criação de um *framework* de inovação, aliás é recomendado em qualquer caso. Se estudarmos o caminho seguido por aqueles que atingiram maturidade em programas de inovação organizacional e de processos em governo, como é o caso do iGovLab e do iJuSPLab, será ponto comum e primário o cuidado com a elaboração dessa estrutura de suporte ao tema inovação.

Um *framework* não define a metodologia, mas estrutura a atuação do laboratório e do Programa de Inovação, dando sentido à ação da área, demonstrando significados, princípios e valores a serem compartilhados pela organização, estabelecendo amplitudes, formatos de parcerias e aprendizagem social que caracteriza o novo tema. Não havendo esse *framework*, um programa de inovação estará desarticulado e será levado lentamente ao isolamento e ao descrédito da organização, onde tantas boas ideias mal implementadas agonizam.

O mais moderno *framework* de inovação no setor público<sup>12</sup> foi divulgado em 2014 pela OCDE e aponta uma direção de programas voltados ao indivíduo, enquanto organiza quatro focos de mudança pelo setor.

---

<sup>11</sup> Considerado o Marco Legal da Inovação, estabelecido pela Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.

<sup>12</sup> De Daglio, M.; Gerson D.; Kitchen H. *Building organisational capacity for public sector innovation. Background Paper* prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact”, Paris, 2014.

**Figura 3.** Framework de Inovação no Setor Público.



Fonte: OCDE, 2014.

A proposta da OCDE apresenta contornos estratégicos que nos permitem a adequação operacional e vislumbrar projetos em cada um de seus quatro segmentos. É preciso que sejam abordados em conjunto que esses segmentos, ao pertencerem ao sistema público, são interagentes, interdependentes e com um fim comum (o indivíduo) que pode ser interpretado em duas diferentes personas: o cidadão e o funcionário. Em ambos casos a interpretação interessa à Justiça Federal, ao utilizar o laboratório, tanto para áreas fins como para áreas meio.

Ao nível tático, outra referência que encontramos parte da experiência em gestão do conhecimento e inovação ocorrida de forma pioneira no Governo do Estado de São Paulo e registrada no livro *Dá pra fazer*<sup>13</sup>. O *framework* desenvolvido pela então Unidade de Inovação em Governo – iGovSP, conhecido como Dimensões da Inovação, permitiu organizar as iniciativas e desenvolver novos projetos, alterando a dinâmica de inovação organizacional e de processos em alguns setores do Estado, sob influência dessa Unidade.

<sup>13</sup> AGUNE, R et al. *Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Fundap, Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/daprafazer/>>.

**Figura 4.** Dimensões da inovação organizacional<sup>14</sup>



Fonte: Disponível em: <<http://www.igovbrasil.com/2013/12/as-dimensoes-de-um-programa-de-inovacao.html>>.

Por virtude estrutural, o *framework* paulista foi aplicado à explicação (do por que e o quê) da área, ao definir cada uma de suas dimensões e competências no site da Secretaria de Governo<sup>15</sup>:

- Promover ações de estímulo à **cultura da inovação** por meio de eventos de sensibilização e conscientização relativas à importância da inovação para o aprimoramento do serviço público, bem como para a divulgação e compartilhamento de conhecimento e de experiências inovadoras. O evento de maior destaque nesta dimensão é o *inovaDay*, realizado mensalmente desde 2009 até os dias atuais e no qual o *iJusPLab* é membro do Comitê.

<sup>14</sup> Uma explicação deste *framework* pode ser lida em: <<http://www.igovbrasil.com/2013/12/as-dimensoes-de-um-programa-de-inovacao.html>>.

<sup>15</sup> <<http://www.governo.sp.gov.br/UIsobre.html>>.

•• Inovação no Judiciário

- Estimular, promover e apoiar ações de **capacitação e formação de servidores públicos** no campo da gestão do conhecimento e inovação organizacional, por meio da realização de palestras, aulas e oficinas utilizando metodologias, técnicas e abordagens colaborativas para a resolução de problemas complexos, modelagem de negócios e uso de plataformas de inovação aberta, com o emprego de novas arquiteturas pedagógicas e metodologias ativas de aprendizagem.
- Realizar ações de **prospecção para a inovação**, através do contínuo acompanhamento de novidades tecnológicas, ferramentas, métodos e técnicas gerenciais e formatos organizacionais e institucionais que possam ser utilizadas para a melhoria do serviço público.
- Estimular, promover e apoiar a **abertura de dados governamentais** para livre uso da sociedade, preferencialmente em formatos abertos, legíveis por máquinas, conectados e disponíveis na Web.
- Estimular e apoiar ações para o **aprimoramento da qualidade dos serviços públicos** e a revisão de processos de gestão, visando à redução de custos e o aumento da eficiência na busca por resultados.
- Conceber, propor e implementar instrumentos de fomento à inovação governamental, tais como ações de formação e premiação, constituição de laboratórios de inovação, emprego de ambientes e arranjos colaborativos para inovação e demais ambientes e instalações adequadas para o desenvolvimento de **projetos e práticas inovadoras** e resolução de problemas e modelagem de soluções para políticas públicas e serviços.
- Fomentar a **inovação aberta** nos ambientes intra e intergovernamental e com a cidadania.
- Fomentar e estruturar ações de **governança** para a inovação no âmbito da administração pública envolvendo formatos organizacionais, definição de métricas.

Pois antes de indicarmos uma metodologia capaz de apoiar os projetos de inovação a serem aceitos no Laboratório, recomendamos a estruturação de um *framework* de Inovação abrangendo os limites, competências, justificativas da área e, se possível, as iniciativas a serem encampadas.

A abordagem que seguimos é do micro ao macroambiente, de uma definição metodológica à importância estratégica. Foi assim no iJuSPLab, pode funcionar para outros.

Construir um *framework*, ou mesmo adaptar algum modelo existente que possua relação com os valores internos da Justiça Federal, também ajudará a conceber, explicitar e ampliar o programa de inovação da organização do Judiciário, visto que o sucesso de um programa dessa natureza está também em sua capacidade de escalabilidade e contágio.

## O DESIGN COMO MÉTODO DE MUDANÇA

Ratificando o que vimos até o momento, o design tem sido empregado por quase a totalidade de laboratórios e programas de inovação no setor público. Especialmente a abordagem do *design thinking* que é defendida como o caminho para a excelência no setor, como expresso no relatório<sup>16</sup> do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), de onde destacamos que:

“Um número crescente de governos usam ou preveem usar abordagens de design para inovar e cocriar políticas públicas com profissionais do setor público, representantes da sociedade civil, organizações do terceiro setor e cidadãos. Em *design thinking*, as partes interessadas são chamadas a desempenhar um papel responsável, ativo e construtivo na definição de decisões. Eles não são mais considerados receptores passivos no final da cadeia de entrega serviços públicos.”

E segue:

“O *design thinking* provoca a mudança na formulação de políticas públicas tradicionais e na tomada de decisão. Em primeiro lugar, requer habilidades específicas raramente disponíveis em ambientes do setor público (etnografia, ciências comportamentais, comunicação, design e arquitetura, para citar apenas alguns exemplos). Também rompe com estruturas organizacionais e silos processuais, contestando hierarquias estabelecidas ou categorias burocráticas. Os laboratórios de inovação ou design estão estabelecendo essa relação mais ou menos direta com os governos para servir como catalisadores para a mudança do modelo mental...”

O mesmo relatório aponta ainda os seguintes benefícios da adoção do design pelos governos:

---

<sup>16</sup> *Design thinking* for Public Service Excellence, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, por Lorenzo Allio, 2014. Disponível em: <[http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE\\_Design%20Thinking.pdf](http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE_Design%20Thinking.pdf)>.

•• Inovação no Judiciário

- Uma perspectiva centrada nas pessoas.
- Uma perspectiva global e abrangente do problema.
- Redução de redundâncias, esforços duplicados, inconsistências políticas.
- Aprimoramento de sinergias.
- Soluções integradas e de melhor orientação.
- Maiores chances de entregar serviços mais completos.
- Soluções resilientes.

Para Christian Bason<sup>17</sup>, entre os desafios do método em ambiente governamental está a resignificação do papel das entidades, alertando que

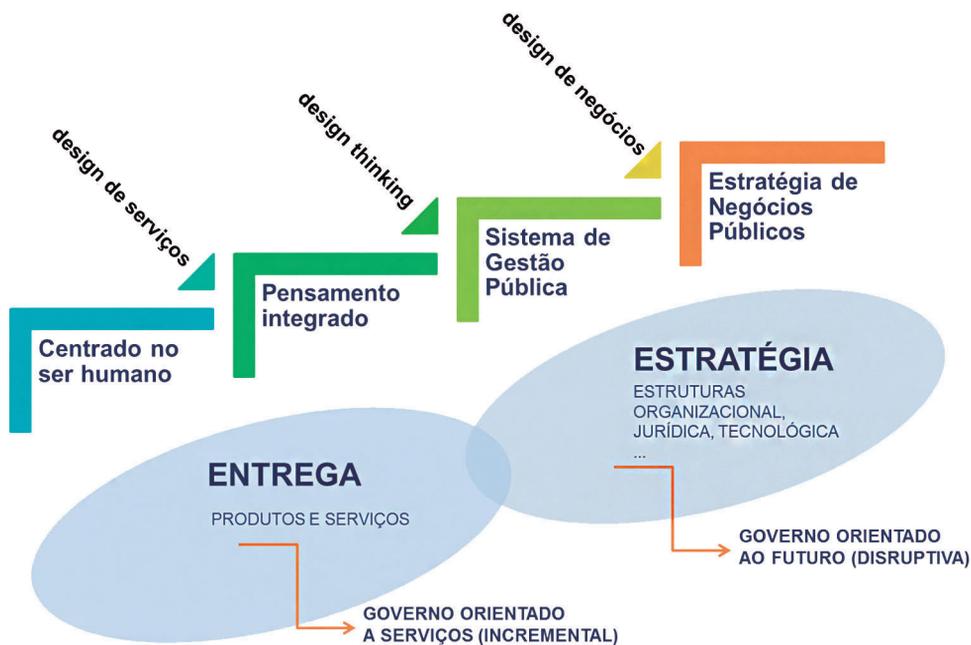
“quando as organizações do setor público começam a adotar uma abordagem mais inovadora, centrada no usuário ou no cidadão, elas invariavelmente descobrem que muitas outras organizações desempenham papéis críticos nas vidas das pessoas. O projeto centrado no ser humano força as organizações a uma visão muito mais ampla, colaborativa e inclusiva de quem precisa fazer parte de iniciativas que realmente funcionarão no mundo real. Mas a inovação social e pública que adota uma abordagem centrada no cidadão e orientada para o valor irá, em última instância, perturbar o paradigma de governança pública existente. É bastante desafiador para a lógica de comando e controle de organizações hierárquicas e para a lógica linear (e por vezes não realista) do processo de formulação de políticas.”

Portanto, a escolha do método não é uma simples preferência ou questão de adequação, mas uma decisão estratégica, que nos remete aos capítulos que antecederam a este e que lança o compromisso de um laboratório com a mudança.

O método do design aqui recomendado trabalha com três especificações (serviços, *thinking* e negócios) alinhadas de acordo com a ação em foco, o nível dessa ação (operacional, tático ou estratégico) e a orientação de governo (a serviços ou ao futuro), como ilustra a Figura 5.

---

<sup>17</sup> Diretor do MindLab, o laboratório de inovação governamental da Dinamarca e autor de *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*.

**Figura 5.** Ação do design e orientação do governo.

Fonte: <[www.diytoolkit.org/background](http://www.diytoolkit.org/background)>.

Se considerarmos a amplitude de atuação transversal das escolas do Judiciário, apesar de ser recente a prática nos temas inovação, design e do ecossistema de inovação, a necessidade de aculturação e capacitação com esses assuntos será imprescindível e, em parte, vem sendo priorizada ao se preocuparem com os ambientes que propiciarão a base dessa organização.

Mesmo que ainda incipiente, um laboratório constituirá uma base estrutural que pode ser reorganizada e estruturada para atendimento a prática da inovação.

Encontramos a grande oportunidade no momento atual, em que o tema parece encontrar eco de aprovação por todos os setores produtivos e governamentais, incluindo o Judiciário, devendo, além da adoção metodológica do design, funcionar como espaço significativo para problemas complexos, que envolvam de forma predominante o ser humano, a mudança comportamental e organizacional, assim como, na disseminação de novos métodos de trabalho e ferramentas de estudo de soluções.

## RECOMENDAÇÕES AO JUDICIÁRIO: ADOPTAR O DESIGN E CONSTRUIR UM LAB

O experimental é a vocação de um laboratório e, geralmente, opõe-se aos costumes burocráticos por ter, entre seus atributos, o da liberdade para o erro. Porém, se bem-sucedido, a maior virtude do experimento é a de inventar o futuro.

Para inventar esse amanhã, só temos o hoje. Então, mãos à obra!

Recomendamos a capacitação e utilização da metodologia do design, baseado mais no potencial do método, em suas técnicas e ferramentas, do que propriamente nas características dos projetos a serem acolhidos ou nas habilidades das equipes, embora não tenhamos encontrado nenhuma incompatibilidade anterior.

Essa recomendação tem por base também:

- O iJuSPLab, que adotou a metodologia com êxito.
- O comprovado sucesso que o método apresenta na área pública em geral.
- A rápida curva de aprendizagem.
- A facilidade de adequação ou convívio com outras metodologias.
- A capacidade de alavancar a inovação pelo trabalho colaborativo.

Sugerimos também que se inicie de imediato um projeto interno de design de negócios, funcionando como uma meta-oficina do laboratório, que dê conta da estratégia do laboratório, seus valores, princípios, a criação de um *framework* específico para a organização, seus serviços e formas de ação, enfim um projeto colaborativo para respostas e posicionamento, que esteja acima de benchmarks, que participe e construa valiosas parcerias com o ecossistema de inovação, que seja reconhecido pelo que faz, como faz e porque faz.

E finalmente, como recomendação, leia o capítulo de Gabriela Dourado que dará início a esse “como fazer” com design.

Agora que o propósito, significado e método foram discutidos, tudo começará a ficar mais prático.

## BIBLIOGRAFIA

AGUNE, R et al. *Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Fundap, Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/daprafazer/>>.

- ALLIO, Lorenzo. *Design thinking* for Public Service Excellence. UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2014. Disponível em [https://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE\\_Design%20Thinking.pdf](https://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE_Design%20Thinking.pdf).
- BASON, C. *Leading Public Sector Innovation: Co-creation for a better society*. Policy Press, 2010.
- DE DAGLIO, M.; GERSON D.; KITCHEN, H. *Building organisational capacity for public sector innovation*. OECD, 2015.
- FRASER, Heather M. A.. *Design para Negócios na Prática*. Elsevier Editora, 2013.
- NORMAN, Donald A. *O design do futuro*. São Paulo: Rocco, 2010.
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Embracing Innovation in Government*. OCDE, 2019. Disponível em <https://trends.oecd-opsi.org/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.pdf>
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Oslo Manual*, OCDE, 2018. Disponível em <http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>.
- OSTERWALDER, A. et al. *Business Model Generation. Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PINHEIRO, T.; ALT, L. *Design thinking* Brasil. São Paulo: Editora Campus-Elsevier, 2012.
- RIES, Eric. *A Startup Enxuta*. Editora Leya, 2012.
- SCHNEIDER, JAKOB et al. *Isto é Design thinking* de Serviços. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.
- NESTA; DESIGN FOR EUROPE; IDEO. *Designing for Public Services*. 2017. Disponível em [https://media.nesta.org.uk/documents/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf).
- SUTHERLAND, JEFF. *SRUM: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Editora Leya, 2016.
- WEF – World Economic Forum. *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for The Fourth Industrial Revolution*. WEF, 2016. Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).



## 4

### *DESIGN THINKING*

POR QUE UTILIZAR?

### *DESIGN THINKING:*

WHY TO USE?

Gabriela Dourado\*

#### RESUMO

A importância da aplicação de *Design thinking* para guiar os processos de inovação, desde identificação de oportunidades até a solução para os desafios, com foco na etapa de Descoberta, componente da Fase de Imersão.

Esta é uma rápida explicação das ferramentas e técnicas usadas para entender as causas de um problema, seu público-alvo e criar soluções inovadoras.

**Palavras-chave:** Design; *Design thinking*; Inovação; Metodologia; Solução; Oportunidade.

#### ABSTRACT

The significance to apply *Design thinking* to guide innovation processes, since identifying opportunities to solving challenges, focusing on the Discovery step, component of the Immersion Phase.

---

\* Sócia-diretora da iLABS Services. E-mail: gabriela@igovbrasil.com. Capítulo sobre a abordagem de Design aplicada aos processos de inovação, como parte do *Handbook* do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo – iJusp Lab.

- Inovação no Judiciário

This is a quick explanation of the tools and techniques used in order to understand problem causes, your target audience and create innovative solutions.

**Keyword:** Design; *Design thinking*; Innovation; Methodology; Solution; Opportunity.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos muito tem se falado sobre *design thinking* no Brasil e sua aplicação em grandes corporações que querem se modernizar, obtendo resultados em pouco tempo e com poucos recursos, mas engana-se quem acredita que seria uma tendência passageira: com a prática disseminada em uma enorme variedade de negócios, inclusive negócios públicos, esta abordagem deixou de ser moda e mostrou a que veio.

Grande parte das organizações hoje em dia peca por fazer por muito tempo o que acreditam ser certo. Para o Prof. Yves Doz, especialista em inovação e estratégia do Instituto Europeu de Administração de Empresas (INSEAD) “a maioria das organizações não morre por fazer as coisas erradas, e sim por insistir em fazer as coisas certas por um período demasiadamente longo”. O fato é que o mundo está mudando cada vez mais depressa, o comportamento das pessoas, os processos, as tecnologias e a velocidade como tudo acontece não são mais os mesmos. É preciso mais do que se adequar, mas procurar estar sempre um passo à frente quando a questão é inovar.

É comum criarmos soluções lógicas e imediatas quando nos deparamos com um problema, isso acontece nas empresas também, mas na maioria das vezes erramos na ansiedade de acertar. Como adultos, estamos acostumados a encontrar respostas rápidas e esquecemos o quanto é importante questionar. Crianças perguntam o tempo todo, estão sempre curiosas, explorando possibilidades, e é isso o que esta abordagem nos propõe.

O *design thinking* te guia por um processo de descobertas: por meio de questionamentos e busca por respostas, você passa a conhecer bem o desafio que deve enfrentar, quem está envolvido nele, e então pode criar uma variedade de possíveis soluções para o caso e testá-las antes de colocá-las em prática, assim realizando ajustes e garantindo mais assertividade quando o produto ou serviço for lançado a público.

Mas por que utilizar *design thinking* e não outras metodologias para resolução de problemas? Porque é uma abordagem que engloba várias outras, então é considerada uma estratégia completa quando se deseja encontrar soluções inovadoras para problemas complexos. Apesar de ser considerada básica quando usada por startups, ela pode parecer revolucionária quando aplicada a órgãos públicos, que têm histórico engessado de burocracia, hierarquia e estaticidade, características combatidas pela técnica em questão.

“*Design thinking* é uma abordagem que utiliza a amplitude de pensamento do designer e métodos para resolução de problemas, para atender às necessidades das pessoas de um modo tecnologicamente viável e comercialmente viável. Em outras palavras, o pensamento centrado no ser humano é a inovação”. Tim Brown, CEO da IDEO.

## O DESIGN THINKING É...

- Uma abordagem que se baseia na metodologia do design para se adequar à formação de um ponto de vista sobre os desafios.
- Um processo iterativo, o que significa que sempre que avançamos um passo, olhamos para o que fizemos para alinhar o projeto de acordo com as descobertas feitas ao longo do caminho e outras alterações que julgarmos necessárias. No *design thinking* o escopo é móvel, o que significa que o foco original provavelmente não será o mesmo ao fim do processo, pois ele se adequará às mudanças e iterações que fizermos. Ele nos permite errar, aprender com os erros e, assim, consertá-los. Dessa forma, chegamos a um protótipo final mais assertivo, para então testá-lo e iterar novamente.
- Livre de julgamentos. A princípio, toda ideia é bem-vinda – sim, até as mais malucas! Grandes ideias só aparecem quando nos deixamos pensar de forma livre, sem censuras; o que também nos leva à serendipidade<sup>1</sup>, que são as descobertas afortunadas que fazemos por acaso.
- Cocriativo, porque é um trabalho que envolve a todos, onde visões diferentes se complementam. Por isso optamos por criar times multidisciplinares,

---

<sup>1</sup> DE ASSIS, José. *Você sabe o que é serendipidade?* [S. l.], 13 out. 2014. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2014/10/13/voce-sabe-o-que-e-serendipidade-a-magia-da-inovacao-acontece-aqui/>>. Acesso em: 20 fev. 2019>.

- Inovação no Judiciário

nos quais cada integrante possui background, vivência e opiniões diferentes, tornando o projeto mais completo e rico em informações e perspectivas. Além do time de inovação que lidera o projeto, os usuários, envolvidos e interessados também são convidados a cocriar com a equipe, pois são eles quem mais podem contribuir de acordo com suas experiências e contato com o problema.

- Centrado no ser humano. Todo desafio de design tem como foco um usuário, seja contribuinte, aluno, paciente, jurisdicionado... o foco é na pessoa, que é quem passa pelo problema ou quem irá usufruir da solução. Parece óbvio dizer isso, mas a maioria dos serviços, rotinas e métodos são centrados no sistema e é a pessoa quem tem que se adequar a ele. Note isso na próxima vez que for preencher um formulário de governo ou usar um restaurante da *Subway*, por exemplo.
- Empático, pois conseguimos olhar por nova e melhor perspectiva quando nos colocamos no lugar do outro. Em inglês, é comum utilizar a expressão *put someone else's shoes*, que significa calçar os sapatos do outro, para falar sobre empatia<sup>2</sup>. Ela sintetiza bem este exercício, que não é como olhar para o outro e entender como ele se sente, mas é como entrar no personagem que é o usuário em foco, perceber suas limitações, opiniões, background, carências, fragilidades, o ambiente em que está inserido e entender como ele pensa e o que sente. Um bom serviço é feito quando as pessoas que o criaram se importam com as pessoas que o utilizam.

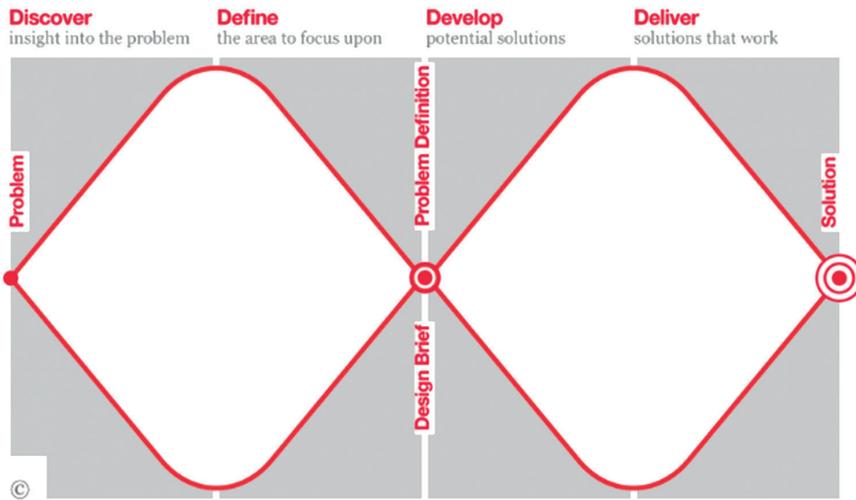
## **DESIGN THINKING: O PROCESSO EM ETAPAS**

Após uma pesquisa interna feita em 2005, o Design Council<sup>3</sup> desenvolveu o Duplo Diamante, que representa graficamente o processo de *design thinking*. As etapas são ilustradas por funis que convergem e divergem, como mostra o diagrama:

---

<sup>2</sup> BROWN, Brené. *O poder da empatia*. [S. l.], 10 dez. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw>>. Acesso em: 20 fev. 2019>.

<sup>3</sup> DESIGN COUNCIL. The Design Process: What is the Double Diamond? [S. l.]? Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

**Figura 1.** Design Council.

Fonte: Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>>.

Acredito que a etapa que exige mais dedicação dentro de todo o processo seja a de descoberta. Nela, mergulhamos no problema para identificar suas causas a fim de solucioná-lo com eficácia mais adiante. A identificação acertada do problema e seus entornos, que são apresentados na fase posterior de definição, é uma das principais falhas em projetos de grandes organizações, especialmente quando definimos problema com base no sistema e não em seu usuário. É por isso que ela é peça-chave no processo de solução de problemas: quanto mais detalhada e cuidadosa for, melhor será a identificação do real problema, o que nos levará a soluções mais efetivas.

A seguir, exploraremos as fases ilustradas pelos diamantes com base nas ferramentas utilizadas para organizar pensamentos, incentivar a criatividade, estabelecer uma linguagem de equipe e guiar períodos de divergência e convergência na busca por soluções.

## DESCOBERTA

A empatia é fundamental nesta etapa. Por meio dela, podemos nos colocar no lugar de quem passa pelo problema e entender de que forma ele é atingido, quais são suas limitações etc. É a empatia que nos ajuda a olhar sob outra perspectiva e sem os preconceitos a que nos habituamos.

•• Inovação no Judiciário

Se nos colocarmos no lugar de um senhor de 75 anos que utiliza ônibus como principal meio de transporte, por exemplo, perceberemos que ele encontra mais limitações do que talvez seja a nossa realidade. Pensando nisso, o MIT criou o AGNES<sup>4</sup> (*Age Gain Now Empathy System* – algo como “Sistema de Empatia de Envelhecimento”), uma roupa especial que simula destreza, flexibilidade, elementos visuais e motores de uma pessoa de 75 anos. Quem experimenta essa roupa, encontra dificuldades para andar rápido, enxergar, ouvir, esticar braços, pernas e coluna, entre outras. A ideia é ajudar a criar *insights* para tornar o transporte público e supermercados mais amigáveis para este público, fazendo com que quem os projeta se coloque no lugar de quem os utiliza e entenda quais são as limitações alheias.

Considerada uma das principais competências para o futuro, a empatia é uma capacidade que pode ser adquirida pela prática, atingindo um nível superior de entendimento do outro dentro de seu contexto e condições.

A empatia se complementa com dois tipos de pesquisa: **exploratória**, que são entrevistas informais com respostas abertas para ouvir o que o usuário pensa e sente; e **etnográfica**, que consiste em acompanhar o usuário na situação-problema, identificando possíveis causadores da questão.

**Figura 2.** Tipos de pesquisa.



*Fonte:* Elaborada pela autoria.

<sup>4</sup> MIT. AGNES (Age Gain Now Empathy System). [S. l.]. Disponível em: <<http://agelab.mit.edu/agnes-age-gain-now-empathy-system>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

## MAPA DA EMPATIA<sup>5</sup>

Esta ferramenta é muito utilizada pela sua capacidade de sintetizar as informações gerais que precisamos visualizar sobre o usuário em um único quadro.

Começamos olhando para o problema e quem é afetado por ele. O que esse usuário pensa sobre a situação? O que sente? Quais são suas dores? Respondendo a estas e outras perguntas, criamos o Mapa da Empatia, uma ferramenta valiosíssima para entender o indivíduo:

**Figura 3.** Mapa de empatia.

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

o que  
**PENSA E SENTE?**

o que  
**OUVE?**

o que  
**VÊ?**

o que  
**FALA E FAZ?**

quais são as **DORES?**

quais são as **NECESSIDADES?**

Fonte: Canvas Academy.

Falando aqui sobre um público-alvo, ou seja, uma generalização de perfil do seu usuário-foco, que é a descrição de quem é mais afetado pelo problema. É um grupo com características em comum, por exemplo: homens e mulheres de 18 a 25 anos que moram em São Paulo e utilizam transporte público todos os dias. Na hora de preencher o Mapa da Empatia respondendo as perguntas, devemos considerar a tendência de comportamento geral deste público e interpretar as questões relacionando-as ao desafio. Mas note que o canvas não é um formulário em que devemos atender ao perguntado, é um mapa onde as perguntas nos permitem refletir e formar um perfil da pessoa a quem pretendemos ajudar.

<sup>5</sup> GRAY, Dave. Empathy Map – *download*. [S. l.], 14 jul. 2017. Disponível em: <<https://gamestorming.com/empathy-mapping/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

•• Inovação no Judiciário

Preenchemos o mapa, campo a campo, respondendo:

- **Com quem estamos empatizando?** Primeiro, devemos identificar quem é o usuário-foco do estudo, qual é o papel que ele desempenha e em qual situação ele se encontra.
- **O que ele vê?** No dia-a-dia, ele costuma assistir TV, ir ao mercado, ou consumir alguma mídia que o impacte em relação ao desafio em questão?
- **O que ele fala?** O que costumamos ouvi-lo dizer sobre a situação-problema?
- **O que ele faz?** Qual é o comportamento e hábito deste tipo de usuário?
- **O que ele ouve?** O que as pessoas que o rodeiam dizem? Aqui consideramos família, amigos, colegas de trabalho e outras pessoas que estão presentes no cotidiano do usuário.
  - **Dores:** Quais são os medos, frustrações e ansiedades? São os obstáculos e dificuldades que este usuário enfrenta.
  - **Necessidades:** Quais são os desejos, esperanças e sonhos?

A seguir, podemos ver o exemplo de um Mapa da Empatia preenchido:

**Figura 4.** Mapa da empatia preenchido.



Fonte: Paula Quaiser.

Após entender melhor como o público está inserido no problema, criamos um perfil de persona, uma ferramenta que nos ajuda a visualizar com mais clareza e detalhes quem é o indivíduo-médio que representa aquele grupo. Esta persona fictícia ganha nome, idade, profissão, hábitos – todos elementos retirados de pesquisas e deduções de como é e como se comporta esta amostra.

Como saber o que deve constar no perfil? Não existe fórmula certa, o conteúdo desta ferramenta varia de projeto para projeto. A dica aqui é pensar nas características que impactam no seu desafio. Se estivermos falando, por exemplo, de uma mulher de 36 anos que não encontra vagas nas creches perto de sua casa para seus filhos, nos interessa saber se ela trabalha, qual a profissão, qual meio de transporte utiliza diariamente, entre outras informações. Pense além do óbvio e procure por itens que possam te ajudar a entender as dores e causas dentro do contexto.

**Figura 5.** Persona.

PERSONA 1



**Ana Clara**

17 anos

Estudante - 3º ano

Classe A

#### Características:

- ✓ Fortemente influenciada pela família que possui boa condição financeira e sempre fez de tudo para que Ana tivesse a melhor educação possível e não será diferente na faculdade.
- ✓ Estudou sempre no mesmo colégio ( Colégio X – particular e alto padrão) e está insegura sobre o novo ambiente de estudo que a faculdade configura.
- ✓ Participa ativamente de redes sociais e possui um blog literário/ jornalístico/ musical.
- ✓ Seu namorado estuda na mesma sala que Ana e deseja estudar na Universidade Y, apesar de ter escolhido outro curso.
- ✓ Está muito indecisa sobre o curso. Ana deseja estudar Jornalismo, porém os pais, que são administradores, disseram que Administração seria a melhor opção, em virtude dos baixos salários do mercado jornalístico
- ✓ Está tendo dificuldades em provar para os pais que o mercado para o profissional de jornalismo, principalmente no ambiente digital, é altamente promissor.
- ✓ É uma pessoa introvertida e está ansiosa para saber como é o ambiente social da Universidade Y. É acolhedor? Os alunos são metidos?
- ✓ Tem conversado muito com amigos e professores sobre o futuro na faculdade, porém tem achado as opiniões e os conselhos muito genéricos e superficiais.

Fonte: Planeta Y.

Recomendo também que procurem, por meio das pesquisas exploratórias realizadas, identificar possíveis frases de destaque que resumam como aquele indivíduo se sente em relação ao problema. Isso nos ajuda a entender melhor quem ele é e obter *insights* na hora de criar soluções e até descobrir a proposta de valor do projeto.

O perfil de persona é, assim como todos os *canvas* que produzimos, um documento que deve ficar exposto no ambiente de trabalho do projeto, – nos laboratórios

## •• Inovação no Judiciário

costumamos pendurá-lo nas paredes com fita adesiva – para que a equipe possa sempre consultá-lo durante o processo.

### A JORNADA DO USUÁRIO<sup>6</sup>

Depois de criar uma visualização clara do indivíduo a quem devemos atender e entender, montamos a Jornada do Usuário, uma representação em sequência de todos os passos que o usuário segue através do serviço em questão. Ela é importante para visualizarmos a complexidade de um serviço e sua relação sequencial com as emoções e condução na perspectiva do usuário.

O objetivo deste *canvas* é explorar todos os pontos de contato do usuário com o serviço, identificando em quais etapas existem experiências ruins que podem ser alteradas pela solução. O que poderia ser diferente? Faltou a existência de algum recurso no pós-serviço que poderia ser ponto-chave para identificarmos este problema com mais facilidade? Quais outros serviços similares este usuário tem como referência? Eles podem servir para *benchmark*?

A Jornada do Usuário serve para registrar e analisar o fluxo atual, – que chamamos de Diagnóstico – e também para projetar o fluxo futuro ou um novo serviço.

### DEFINIÇÃO

Esta é a parte final de convergência do primeiro diamante. É hora de revisar tudo o que produzimos até aqui, reavaliar os obstáculos que pensávamos ter no início com base no que investigamos e coletamos durante o processo e alinhar as informações. É comum que o problema inicial não sirva mais como definição do que devemos atacar. Agora precisamos repensá-lo e transformá-lo em um desafio.

Ele é estabelecido por uma declaração, também chamada de brief, que nada mais é do que um resumo geral do desafio e pode ser criado com base no modelo a seguir:

“Como podemos (melhorar/resolver/apoiar) (serviço/problema/necessidade) de (usuários) para conseguir (objetivo/impacto)?”

Aqui, devemos tomar cuidado com algumas definições: a declaração não pode ser muito abrangente, nem tão restrita. Lembre-se: um desafio bem declarado é o que guiará a equipe na busca por respostas inovadoras.

---

<sup>6</sup> STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Customer Journey Canvas – *download*. [S. l.]. Disponível em: <<http://thisisservice.designthinking.com/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.



## •• Inovação no Judiciário

Como objetivo/impacto, procure não utilizar métricas numéricas. Como vou medir o sucesso do meu projeto? Bem, se ele é centrado nas necessidades de um ser humano, como posso identificar que aquele indivíduo está satisfeito? Novamente, pense além do óbvio e busque metas de valor percebido, aquele momento em que o seu usuário se vê realizado com a experiência que você vai oferecer a ele.

## DESENVOLVIMENTO

Na fase de desenvolvimento realizamos a ideação, onde uma das técnicas utilizadas é o *brainstorm*, é o registro da chuva de pensamentos que surgem em grupo a fim de resolver o desafio. As ideias escritas nos blocos adesivos são respostas rápidas à declaração gerada na etapa anterior.

Durante a produção seguimos algumas regras:

- **Encoraje ideias malucas:** aqui não há julgamentos e restrições, até as ideias mais loucas são aceitas.
- **Uma ideia e poucas palavras:** escreva uma ideia por post-it e descreva-a em poucas palavras.
- **Seja visual:** se for possível, desenhe sua ideia.
- **Quantidade é melhor que qualidade:** quantas ideias você consegue produzir em cinco minutos? Quanto mais, melhor!
- **Foco:** tenha sempre em mente que a ideia deve ajudar a solucionar o problema do seu usuário.
- **Crie sobre o que foi sugerido:** cocriar significa que a sua ideia pode complementar a do outro.
- **Quem ouve, não fala:** mantenha uma conversa por vez para que toda a equipe possa acompanhar a criação.

Após a tradicional ideação, é possível combinar uma série de ferramentas para gerar ainda mais ideias e depois auxiliar o processo de convergência. Seu uso fica a critério dos facilitadores do projeto, que devem considerar o andamento do trabalho e a produção do grupo na hora de inserir mais atividades. Uma das dinâmicas que recomendamos é a *World Café*<sup>7</sup>, em que os grupos visitam uns aos outros,

---

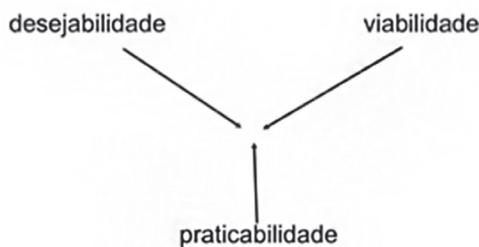
<sup>7</sup> GRAY, Dave. *World Café*. [S. l.], 5abr. 2011. Disponível em: <<https://gamestorming.com/world-cafe/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

compreendem os desafios e geram mais ideias que podem ser usadas pela equipe original.

Depois, agrupamos as ideias por similaridade, formando temas. A partir deste momento começamos a identificar as soluções em potencial, integrando conceitos e classificando de acordo com os três filtros do *design thinking*:

## Os três filtros do *design thinking*

**Figura 7.** Três filtros do *design thinking*.



- **Desejabilidade:** como o público-alvo reagiria? Eles querem/precisam disso? Perceberiam valor ao experienciar essa inovação?
- **Viabilidade:** o projeto é financeiramente viável? Possui um modelo de negócio sustentável?
- **Praticabilidade:** é possível colocar este projeto em prática em um futuro próximo?

O ideal não é que as ideias somente passem pelos três critérios, mas que estejam equilibradas entre eles. Priorize as soluções em equipe e escolha qual deve seguir para protótipo.

## ENTREGA

Chegando à última etapa do processo, é hora de decidir de que forma o projeto final será apresentado. Tenha em mente que ele deve ser visualmente claro, para que qualquer pessoa que ainda não o conhece consiga entender o que ele representa.

Geralmente optamos por criar um protótipo de baixa fidelidade, que pode ser produzido rapidamente com materiais simples. Entre os tipos de representação, os mais utilizados são:

## •• Inovação no Judiciário

- **Storyboard:** é como uma história em quadrinhos, uma descrição *frame a frame* de como seria a jornada da persona através da solução.
- **Mapa mental:** uma representação geral da solução. Pode ser criado como o grupo preferir, seja usando uma só cena com legendas, seja como um mapa conceitual interligando desenhos ou até uma linha do tempo.
- **Encenação:** os integrantes da equipe se caracterizam e interpretam como seria a solução na prática.
- **Maquete:** na maioria das vezes montada com blocos de plástico e outros materiais simples, a maquete é uma ótima escolha para quem sugere no roteiro final que se façam alterações no ambiente em questão.

Depois de finalizado, a equipe convida pessoas que se encaixam no perfil do público-alvo afetado pelo problema para avaliar o protótipo e fazer considerações. Esta apresentação é a validação do protótipo, útil para que o grupo ouça a opinião do usuário e, se necessário, faça ajustes na proposta para poder seguir com o projeto.

Para finalizar, é feita a produção de um relatório detalhando o problema, o contexto em que está inserido, sua solução e a quem se destina. Este documento tem formato livre, deve ser criado a critério da equipe, constando itens que julgarem necessários, tendo como foco o encaminhamento do plano à áreas responsáveis por impulsioná-los, com objetivo de chegar à implementação. Além disso, deve-se elaborar uma apresentação curta e objetiva, que chamamos de pitch, onde a equipe apresenta a solução desenvolvida em pouco espaço de tempo, com objetivo de atrair o interesse de possíveis apoiadores do projeto.

Este capítulo é apenas uma apresentação inicial para que você, leitor, se sinta inspirado e tenha em mente conceitos e ideias para colocar a abordagem em prática de imediato. Agora que você conhece algumas ferramentas básicas para inovar, monte uma equipe e a contage com essa ideia, comece a criar e confie no processo: o *design thinking* irá guiá-los às soluções inovadoras.

## BIBLIOGRAFIA

BROWN, Brené. *O poder da empatia*. [S. l.], 10 dez. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

DE ASSIS, José. *Você sabe o que é serendipidade?* [S. l.], 13 out. 2014. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2014/10/13/voce-sabe-o-que-e-serendipidade-a-magia-da-inovacao-acontece-aqui/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

DESIGN COUNCIL. The Design Process: What is the Double Diamond? [S. l.]? Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

GRAY, Dave. Empathy Map – *download*. [S. l.], 14 jul. 2017. Disponível em: <<https://gamestorming.com/empathy-mapping/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

GRAY, Dave. World Café. [S. l.], 5abr. 2011. Disponível em: <<https://gamestorming.com/world-cafe/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MIT. AGNES (Age Gain Now Empathy System). [S. l.]? Disponível em: <<http://agelab.mit.edu/agnes-age-gain-now-empathy-system>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Customer Journey Canvas – *download*. [S. l.]. Disponível em: <<http://thisisservicedesignthinking.com/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.



**IJUSPLAB:  
ORIGEM, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS  
DO PRIMEIRO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO  
DO PODER JUDICIÁRIO**

**IJUSPLAB:  
GENESIS, EVOLUTION AND PERSPECTIVES  
OF THE JUDICIARY FIRST INNOVATION LAB**

*Paulo Cezar Neves Junior\**

**RESUMO**

O objetivo deste capítulo é o de transmitir informações sobre a gênese, as dificuldades, os caminhos escolhidos, os resultados alcançados até o momento e a visão de futuro do iJusPLab, o primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário, permitindo ao leitor conhecer detalhes que poderão ser úteis para a criação e o desenvolvimento de seus próprios laboratórios e experiências na inovação em governo.

**Palavras-chave:** iJusPLab; Justiça Federal; Poder Judiciário; Inovação; Laboratório.

**ABSTRACT**

The purpose of this chapter is to deliver information about the genesis, difficulties, paths chosen, the results achieved so far and

---

\* Doutorando em Direito pela Universidade de São Paulo. Mestre pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Especialista pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduado em Direito pela Universidade de São Paulo. Juiz Federal. Diretor do Foro da Justiça Federal do Estado de São Paulo (2016/2018). Cofundador, juntamente com a Juíza Federal Luciana Ortiz T. C. Zanoni, do Laboratório de Inovação da Justiça Federal, e seu atual coordenador. E-mail para contato: pcneves@hotmail.com.

- Inovação no Judiciário

the future vision of iJusPLab, the first Judiciary Innovation Lab, allowing the reader to know details that may be useful for the creation and development of their own laboratories and experiences in government innovation.

**Keyword:** iJusPLab; Federal Justice; Judicial Power; Innovation; Laboratory.

## ORIGEM

No início de 2016, a Justiça Federal de São Paulo deu início a um ambicioso programa de gestão e inovação como forma de solucionar um conjunto de problemas que nos desafiavam, os quais, como se verá, são em sua maioria comuns aos dos serviços públicos em geral.

Além dos cortes orçamentários sofridos em razão da crise econômico-financeira que atingia a economia brasileira desde 2014<sup>1</sup>, e que impunham uma drástica redução de nossas despesas correntes, enfrentávamos na administração judiciária vários outros problemas.

Em síntese, não tínhamos informações detalhadas sobre a alocação de nossos recursos, a comunicação entre nossos órgãos era muito precária e não havia planejamento orçamentário, financeiro ou administrativo.

Ademais, a administração judiciária estava centralizada na figura de uma única pessoa<sup>2</sup>, que normalmente não tinha formação técnica específica para a gestão, acarretando uma personalização excessiva.

Como resultado, tínhamos uma verdadeira gestão de gabinete, ou seja, uma forma de administrar concentrada, normalmente sem planejamento e com decisões tomadas sem ouvir usuários, os demais impactados e nem mesmo os executores diretos das medidas. As soluções eram implementadas sem testes prévios e normalmente de forma improvisada e emergencial.

---

<sup>1</sup> A crise econômico-financeira de meados dos anos 2000 provocou retração do Produto Interno Bruto do Brasil nos anos 2014, 2015 e 2016 (para mais dados, acesse: <<http://www.ipeadata.gov.br/exibeserie.aspx?serid=38414>>).

<sup>2</sup> A Justiça Federal de primeiro grau é dividida em seções judiciárias, correspondentes aos estados federados e sua administração é dirigida pelo chamado “juiz diretor do foro da seção judiciária”, que possui grande autonomia financeira e administrativa. Esta organização é feita principalmente pela Lei n. 5.010/66. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5010.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5010.htm)>.

Não podemos deixar de registrar que muitas melhorias haviam sido alcançadas por meio de iniciativas de gestões anteriores da Justiça Federal de São Paulo, mas esses problemas relatados ainda permaneciam.

Na verdade, observamos que muitas dessas medidas anteriores haviam sido simplesmente perdidas no tempo, superadas pela burocracia ou não continuadas em razão da personalização das gestões.

Por sua vez, o Conselho Nacional de Justiça e os Tribunais Regionais Federais também buscaram aperfeiçoar a administração judiciária desde o início dos anos 2000, implementando, por exemplo, departamentos de Gestão Estratégica e Escritórios de Projetos, trabalhos de levantamento de dados estatísticos que possibilitam o mapeamento quantitativo das atividades da Justiça Federal de 1º e 2º Graus e um sistema de governança colaborativa.

No entanto, esse conjunto de ações não estavam alcançando resultados práticos satisfatórios na base, uma vez que também as decisões nessa esfera repetiam os equívocos antes narrados. O ciclo da política pública judiciária era definido sem a participação efetiva de todos, mas apenas a partir de decisões de cúpula no modelo *top-down*, ou seja, de cima para baixo, sem colaboração e sem ouvir efetivamente as bases (magistrados e servidores de primeira instância).

Diante disso, buscamos identificar as causas desses problemas, aprender com as boas práticas e com os equívocos dos antecessores e, de forma coletiva, construímos um programa de gestão, que se denominou iNovaJusp<sup>3</sup> (Programa de Gestão e Inovação da Justiça Federal de São Paulo).

O iNovaJusp nasceu da compreensão de que os complexos problemas da Justiça Federal de São Paulo somente poderiam ser superados por meio de um conjunto de medidas construídas de forma coletiva e planejada, focando no usuário e sem personalizações de projetos, com registros de erros e acertos, e reconhecendo e aproveitando os méritos e ideias das gestões anteriores.

O Tribunal Regional Federal da 3ª Região apoiou e incentivou de maneira decisiva o Programa desde o seu início, o que foi fundamental para sua efetiva implementação.

---

<sup>3</sup> Para saber mais acesse: <<http://www.jfsp.jus.br/inovajusp/>>.

•• Inovação no Judiciário

**Figura 1.** Imagens do lançamento do Programa iNovaJusp.



*Fonte:* Acervo da autoria.

O Programa era baseado inicialmente no tripé: governança em rede, gestão estratégica e gestão da inovação. Posteriormente, considerando a necessidade de sistematizar o levantamento de dados por indicadores para realização de gestão por resultados e o crescente uso de novas tecnologias na administração, destacou-se também como fundamento do Programa a gestão de dados, com a criação de uma equipe específica e de uma incubadora de soluções tecnológicas<sup>4</sup>.

Aliás, essa é uma das principais características do iNovaJusp, que foi concebido apenas como um início de um amplo processo que deverá ser aprimorado por seus próprios participantes a partir da perspectiva do cidadão, usuário dos nossos serviços, bem como com a contribuição de todos os operadores do direito a fim de que possamos atender às suas expectativas. Trata-se de uma constante “versão beta”, que está, então, sempre em aperfeiçoamento.

Em linhas gerais, o Programa iNovaJusp tem como valores: a busca do conhecimento e inovação; a participação e integração entre a atividade-fim e a atividade-meio; o usuário do serviço no centro da gestão; a transparência de dados; a profissionalização do serviço; a co-criação nos projetos de interesse, envolvendo atores diversos dentro e fora da Administração; a visão multidisciplinar sobre os problemas; a utilização de metodologias de design, experimentação e avaliação; a flexibilidade e a desburocratização; a prototipagem, coleta de *feedbacks* e o refinamento de soluções.

A **gestão da inovação** foi então adotada justamente como forma de administrar por meio do conhecimento plural; da ampla participação de magistrados, servidores e da sociedade; da empatia na construção de soluções a partir das expectativas dos usuários do serviço; da remodelação dos serviços com base nos anseios e necessidades de seus usuários; bem como da experimentação prévia das novas ideias com o fim de promover o constante aprimoramento da prestação jurisdicional seguindo os avanços tecnológicos, acadêmicos e sociais.

A inovação é, assim, a alma do Programa e, portanto, sua parte imaterial, tendo o Laboratório de Inovação como sua principal expressão material e visível.

De fato, a criação do iJuspLab, o Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo foi muito importante não apenas como o principal local para o desenvolvimento das atividades inovadoras da Justiça Federal, mas funcionou como um

---

<sup>4</sup> Veja todos os atos normativos que estruturam o programa em: <<http://www.jfsp.jus.br/inovajusp/atos-normativos/>>.

- Inovação no Judiciário

verdadeiro símbolo da inovação do Judiciário, transmitindo uma clara mensagem de que algo diferente seria feito naquele novo ambiente totalmente distinto dos demais existentes nos tradicionais e hierarquizados fóruns e tribunais.

O iJuspLab foi concebido como um espaço de produção provido de instalações e equipamentos próprios para estudos, pesquisas, criação e desenvolvimento de projetos e programas, com uso de metodologias e técnicas colaborativas que propiciem a resolução de problemas complexos, tais como *design thinking*, modelagem de serviços e uso de plataformas de inovação aberta; oficinas para a resolução de problemas concretos do âmbito da atuação governamental; apoio à gestão, lançamento e maturação de projetos, envolvendo ações de coaching, realização de pilotos e de modelagem de estrutura de gestão, tomando como paradigma o Laboratório de Inovação em Governo – iGovLab, do governo do Estado de São Paulo.

Muito importante destacar que, ao tomarmos a decisão de termos um laboratório de inovação, precisávamos pensar nele não apenas como um espaço novo que despertasse a criatividade. Isso porque correríamos o risco de não sabermos o que fazer com ele após sua inauguração. Era imprescindível termos uma definição clara dos motivos pelos quais teríamos um laboratório de inovação em nossa instituição e também teríamos de estabelecer o conjunto inicial de serviços por ele prestados, com quem ele funcionaria (equipes de trabalho) e como seria sua utilização (regras de governança).

Em nosso caso, o desafio inicial era ainda o de conseguirmos recursos financeiros para a construção de nosso laboratório. Isso porque, como dissemos acima, as restrições orçamentárias eram grandes naquela época.

Mas foi justamente essa dificuldade que começou a nos ensinar como trabalhar com as técnicas da inovação mesmo de forma ainda intuitiva.

Assim, reunimos servidores de diversas áreas, tais como arquitetura, engenharia, almoxarifado, comunicação visual, informática, dentre outras, e iniciamos um planejamento coletivo por meio de estudos sobre laboratórios de inovação e dos meios de que dispúnhamos para isso naquele momento.

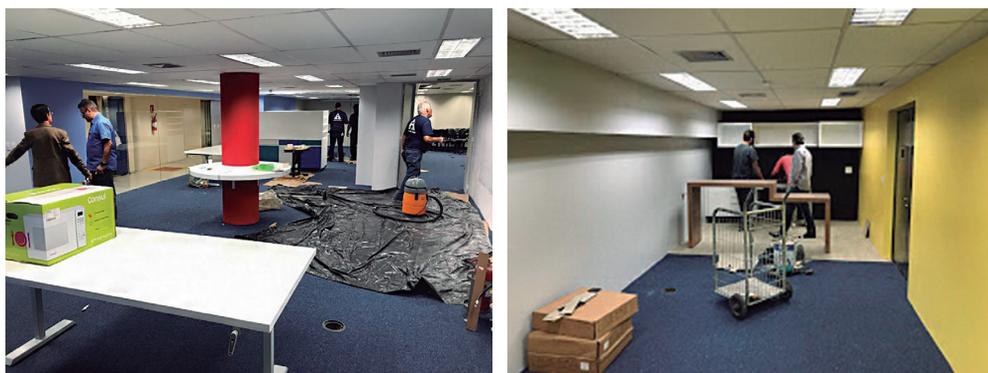
Conversamos com pessoas com experiência nessa área para termos orientações práticas importantes nessas decisões envolvendo desde o tamanho do laboratório até mesmo quais os equipamentos e instrumentos imprescindíveis para seu funcionamento.

Esta etapa de planejamento é muito importante porque não bastaria olharmos fotos e desenhos desses espaços modernos de *coworking* para compreendermos o que precisaríamos ter em nosso laboratório de inovação.

Além desse trabalho em grupo, foi imprescindível o apoio financeiro que recebemos da Associação dos Juízes Federais de São Paulo e Mato Grosso do Sul (Ajufesp) para a aquisição de móveis e de parte de materiais para a reforma da sala em que o laboratório foi instalado.

Como se viu, desde o início, tivemos uma verdadeira construção coletiva do iJuspLab, mas, por outro lado, podemos dizer que não são necessários gastos elevados para se ter um laboratório de inovação. Muito foi feito por meio de reutilização de materiais permanentes, como móveis e equipamentos eletrônicos (televisores, telas e projetores), bem como com a utilização de nossos próprios servidores e colaboradores.

**Figura 2.** Fotos da reforma.



Fonte: Acervo da autoria.

Enquanto o iJuspLab tomava corpo, planejamos o treinamento de nossa equipe de inovação.

Este é outro tema importantíssimo neste trabalho. E aqui, muitas dúvidas tivemos.

Num primeiro momento, caminhávamos para uma contratação de uma orientação de dinâmica com utilização das técnicas de *design thinking* e, ao final, um grande evento de inovação aberta (*hackaton*).

No entanto, percebemos que o melhor a fazer naquele início era trabalharmos diretamente não num grande projeto, mas na capacitação de um grupo de

- Inovação no Judiciário

servidores a fim de termos em nosso laboratório uma equipe preparada para conduzir os projetos do início ao fim, ou seja, precisávamos conquistar uma independência para termos maior capacidade e velocidade na condução dos trabalhos no laboratório.

Afinal, se dependêssemos sempre de algum instrutor ou mentor externo para conduzir e orientar nossos trabalhos, teríamos um custo fixo constante e uma maior demora para iniciarmos cada novo projeto no laboratório.

Assim foi feito.

## DESENVOLVIMENTO

Iniciamos um curso de capacitação de nossos laboratoristas para que iniciassem seus conhecimentos em *design thinking*, metodologia escolhida para a realização de nossos trabalhos no iJuspLab.

Este curso inicial reuniu cerca de 25 pessoas no formato “aprendendo fazendo” (*learn by doing*).

Além de permitir o treinamento inicial de servidores e magistrados nessa metodologia, o curso despertou em várias pessoas a vontade de integrar a equipe de inovação da Justiça Federal de São Paulo, sendo que quatro delas continuaram a se dedicar a esses estudos (Elaine Cristina Cestari, Gisele Molinari Fessore, Helio C. Martins Jr. e Luiz Guilherme Martins<sup>5</sup>). Este grupo é até hoje o núcleo de nosso time de inovação.

O treinamento abrangeu todas as fases do *design thinking* (imersão no problema, ideação de soluções e prototipagem final), tendo nele sido desenvolvidos alguns projetos iniciais. Nosso principal objetivo naquele momento não era o de alcançarmos esses projetos, mas desenvolver capacidades, identificar talentos e iniciar o empoderamento de nosso time de inovação.

Em 12 de junho de 2017, o iJuspLab foi inaugurado com a presença de inúmeras autoridades e personalidades de dentro e de fora do Judiciário, o que nos revelou que o tema da inovação no setor público despertava realmente um grande interesse na sociedade, permitindo-nos pensar em vários projetos conjuntos num futuro próximo.

---

<sup>5</sup> Veja detalhes deste início de atividades narrados em capítulo deste livro escrito pelos próprios integrantes da Equipe de Inovação do iJuspLab.

**Figura 3.** Imagens da inauguração do iJuspLab.



Fonte: Acervo autoral.

Com nosso laboratório de inovação inaugurado e após essa iniciação nas técnicas do *design thinking*, precisávamos definir suas atividades regulares e estruturar sua governança.

Para isso, realizamos mais uma capacitação executiva no formato “aprendendo fazendo”, o que funcionou também como uma poderosa ferramenta de motivação de nossa equipe. Afinal, eles começavam a se sentir parte integrante e relevante da inovação na Justiça Federal, o que, de fato, eram. Eles estavam aprendendo e construindo com esses novos conhecimentos.

Com esse trabalho, definimos as vocações iniciais do nosso laboratório, redigindo, ao final, a “Carta de Serviços do iJuspLab”<sup>6</sup>, descrevendo as seguintes atividades que poderiam ser nele realizadas:

- 1) **Disseminação da cultura da inovação:** realização, promoção e divulgação de iniciativas internas e externas relacionadas à inovação no setor público.
- 2) **Desenvolvimento de soluções inovadoras:** auxílio e mediação na busca de soluções para problemas locais e institucionais.
- 3) **Capacitação em metodologias colaborativas:** formação de servidores para aplicação de metodologias inovadoras de solução de problemas, com uso do ferramental, bem como para atuar como multiplicadores.
- 4) **Radare da inovação:** prospecção e incentivo de notícias, artigos e vídeos sobre inovação no Brasil e no Mundo.

<sup>6</sup> Para saber mais, acesse <<http://www.jfsp.jus.br/carta/>>.

•• Inovação no Judiciário

- 5) **Plataforma interinstitucional de inovação:** participação e formação de redes de estímulo à integração entre instituições para fomento da inovação.

Naquele momento, tínhamos uma equipe de inovação começando a ganhar autoconfiança para dar seus primeiros passos e o desafio de começar a introduzir a cultura da inovação em toda a Justiça Federal de São Paulo.

Decidimos incentivar trabalhos que nos permitissem realizar entregas rápidas e com resultados práticos importantes, além de investir na comunicação desses resultados dentro e fora da Justiça Federal.

Assim, desenvolvemos, por exemplo, um trabalho de mapeamento e reavaliação de todos os fluxos de trabalho de nossa área administrativa central<sup>7</sup>, bem como uma proposta de redesenho organizacional das varas (Projeto Rede PJe<sup>8</sup>). Inserimos o iJuspLab na Rede Federal de Inovação (InovaGov<sup>9</sup>), na rede estadual de inovação (InovaDay<sup>10</sup>), no desafio mundial de inovação (GovJam<sup>11</sup>) e na rede mundial de laboratórios de inovação (a partir da fundação Nesta<sup>12</sup>). Além disso, incentivamos magistrados e servidores a inscreverem resultados de seus trabalhos inovadores em concursos de boas práticas.

Apesar de todos esses esforços iniciais, o movimento de inovação na Justiça era ainda visto com reservas e resistências na instituição.

Esse quadro começou a mudar quando os resultados começaram a aparecer.

Além disso, nosso trabalho começou a ser reconhecido fora da instituição, inclusive no exterior.

---

<sup>7</sup> Foram mapeados e revisados mais de 500 fluxos de trabalho, utilizando-se a ferramenta “Bizagi”, sendo mantida a revisão periódica constantes desses fluxos mapeados.

<sup>8</sup> Projeto de novo modelo organizacional para as varas federais solicitado pela presidência do TRF3 em 2017, que propõe a eliminação do cartório (secretarias) e reorganiza a estrutura de processamento dos feitos, mediante a criação de Centrais de Processamento Eletrônico (CPE), distribuídas pela Seção Judiciária de São Paulo, visando à otimização de recursos humanos e materiais. Dessa maneira, as varas seriam unidades com estrutura voltada quase que exclusivamente para a atividade decisória, ficando para o processamento eletrônico e para as CPEs as demais atividades, incluindo a de cumprimento de decisões judiciais.

<sup>9</sup> <<http://inova.gov.br/>>.

<sup>10</sup> <<http://inovaday.com.br/br/>>.

<sup>11</sup> <<http://www.govjam.org/>>.

<sup>12</sup> <<http://publicsector-map.designforeurope.eu/en/>> e <<https://www.nesta.org.uk/>>.

O iNovaJusp foi selecionado para ser apresentado no Congresso Internacional da International Association for Court Administration (IACA) em 2017 realizado em Washington-DC/EUA e recebeu o Prêmio Ajufe Boas Práticas também naquele ano. Também foi apresentado ao embaixador do Brasil nos Estados Unidos da América, ao Federal Judicial Center e novamente selecionado para apresentar seus resultados no Congresso da IACA em 2018.

Esses fatos impactaram sensivelmente na aceitação e na credibilidade da inovação em nossa instituição.

Foi visível a mudança de postura e o crescente interesse pelo nosso Laboratório de Inovação a partir de então.

Começamos, inclusive, a receber visitas de outras instituições do próprio Judiciário como as Justiças Federais do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Brasília, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e Amazonas; comitiva do Tribunal de Justiça de São Paulo; o Conselho Nacional de Justiça, bem como de outras instituições que não integram o Judiciário, tais como a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo e a Procuradoria do Município de São Paulo.

Tudo isso foi fundamental para que a cultura da inovação começasse a ser incorporada por nossos magistrados e servidores. Essa cultura da inovação, aliás, começa a ganhar força inclusive fora da Justiça Federal de São Paulo, uma vez que foram criados laboratórios de inovação, por exemplo, na Justiça Federal do Rio Grande do Norte, do Espírito Santo e no Ceará, tendo o iJuspLab colaborado com todos para que uma verdadeira rede de laboratórios de inovação do Judiciário fosse criada.

Enquanto isso, nosso time de inovação avançava em seus trabalhos e começava a agregar mais pessoas.

As atividades do laboratório, principalmente as de solução de problemas complexos por meio do *design thinking*, funcionavam também como polo atrativo de novos talentos para nosso *i-team*.

Como não havia ainda conhecimentos específicos de inovação jurídica (“legal design”) no Brasil, percebemos que o ideal seria avançarmos com nosso time de inovação por meio de experiências colaborativas com outros laboratórios de inovação em governo. Então, passamos a buscar essa interação.

Encontramos um ótimo ambiente para isso num evento chamado “HubGov”, organizado pela “We Gov”. Trata-se de um programa de inovação por meio do

- Inovação no Judiciário

qual times de vários setores ou diferentes instituições passam por uma jornada de trabalho em que desenvolvem conjuntamente uma solução inovadora para determinado problema ou desafio.

Nossa equipe de inovação avançou bastante em termos técnicos e de maturidade ao participar desses eventos multi-institucionais. Hoje, podemos dizer que temos um time de inovação que é referência no “legal design”.

Além disso, o trabalho com a inovação, apesar de não se resumir a isso, aproxima-se constantemente da gestão de dados, da inteligência artificial e das novas tecnologias disponíveis e, assim, o iJuspLab expandiu suas atividades para essas áreas, criando a “Equipe de Gestão de Dados do iNovaJusp” e a “Incubadora de Soluções Tecnológicas”<sup>13</sup>.

Em meados de 2018, apesar de continuarmos avançando nos trabalhos do iJuspLab e investirmos em nossa comunicação, percebemos que nossos usuários internos e externos não nos estavam trazendo seus problemas, desafios e oportunidades de inovação.

Tínhamos preparado um formulário simplificado em nosso site para a apresentação de demandas, mas esse canal vinha sendo pouco utilizado. Queríamos nos aproximar de nossos usuários interno e externo.

Como estimular essa participação?

Pensamos numa conduta pró-ativa do iJuspLab. Buscaríamos nossos usuários e conversaríamos com eles. No entanto, não queríamos realizar pesquisas tradicionais para isso. Precisávamos de outra metodologia, que nos permitisse alcançar com nossos usuários um resultado mais denso, criativo e inovador nessas conversas.

Pensamos em aproveitar esse trabalho para reorganizar nosso fluxo de projetos no iJuspLab e mais: queríamos desenvolver um ciclo completo de inovação, abrangendo a prospecção de desafios, sua compreensão, seleção de prioridades e implementação das soluções encontradas.

Assim nasceu nosso Mapeamento de Oportunidades de Inovação (MOI).

Em síntese, nosso objetivo foi o de identificar problemas organizacionais e corporativos da JFSP que poderiam ser transformados em oportunidades de inovação, melhorando assim a prestação dos serviços.

---

<sup>13</sup> <<http://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUID/inovajusp/atos/portaria-2018-36.pdf>>.

Este mapeamento é, na visão de alguns especialistas<sup>14</sup>, a principal missão de um laboratório de inovação, qual seja a de caracterizar e posicionar os desafios de uma entidade, mais do que solucionar problemas definidos.

Dividimos os trabalhos em quatro módulos:

- 1) Identificação, organização e mapeamento dos desafios.
- 2) Desenvolvimento de soluções de design.
- 3) Busca de soluções tecnológicas.
- 4) Implementação das soluções.

No primeiro módulo, nosso time de inovação realizou entrevistas desestruturadas com magistrados, servidores, terceirizados, advogados, cidadãos, enfim, usuários externos e internos dos serviços judiciários, buscando identificar problemas, desafios e oportunidades de inovação na Justiça Federal de São Paulo.

A partir daí, foram organizadas as informações colhidas, levando-se em conta fatores como o impacto social e para a instituição, o grau de inovação, complexidade e tempo estimado para implantação.

Os resultados foram divididos em três grupos: o dos problemas facilmente solucionados por meio de meras ações executivas da administração (por exemplo, fornecimento de computadores); o dos problemas que demandariam soluções tecnológicas (por exemplo, desenvolvimento de novos sistemas informatizados ou aprimoramento técnicos do processo judicial eletrônico); e o dos problemas que poderiam ser solucionados utilizando-se o *design thinking*.

Estes últimos começaram a ser trabalhados no iJuspLab, com a participação do time de inovação da JFSP, de voluntários e da empresa iLabs Services, contratada para fazer nossa capacitação e fornecer mentoria em todas essas etapas.

Os primeiros desafios trabalhados no iJuspLab nesta etapa foram:

- Tema 1 – **Atendimento/Acolhimento ao cidadão.**
- Tema 2 – **Movimentação de servidores.**
- Tema 3 – **Redes de colaboração.**
- Tema 4 – **Incremento da participação das mulheres na carreira da magistratura.**

---

<sup>14</sup> CHRISTIANSEN, Jesper. The art of the innovation lab. <<https://www.nesta.org.uk/blog/the-art-of-the-innovation-lab/>>. Acesso em: 15 de agosto de 2018.

•• Inovação no Judiciário

Definiu-se que o segundo grupo de desafios (soluções tecnológicas) seria trabalhado por meio da realização de um *pitch*, ou seja, um concurso para que empresas nascentes (*startups*) trouxessem ideias para suas soluções.

Por fim, a implementação das soluções seria analisada pela Administração Central conforme possibilidade, oportunidade e conveniência.

Esse trabalho foi muito proveitoso e importante para que tivéssemos um fluxo bem definido para o funcionamento do iJuspLab.

Claro que sempre será possível ajustar este ciclo de atividades, incluindo em caráter emergencial, por exemplo, um novo desafio nas atividades do iJuspLab, mas termos um roteiro de atuação facilitou bastante a organização de nossos trabalhos.

Por fim, realizamos também um trabalho para avaliar o atual estado de prontidão para inovar da Justiça Federal de São Paulo com relação aos temas Governança, Métricas, Cultura, Aprendizado, Redes de Colaboração e Gestão da Informação.

Em síntese, queríamos saber:

- 1) **Governança:** se a inovação na Justiça Federal de São Paulo estava bem estruturada, com responsabilidades definidas e claramente vinculadas aos objetivos e processos estratégicos em todas as nossas áreas indo além do Laboratório de Inovação.
- 2) **Métricas:** se o modelo de gestão da Justiça Federal de São Paulo incorporava métricas claramente associadas à inovação.
- 3) **Cultura:** se a inovação estava incorporada à cultura e aos valores fundamentais da Justiça Federal de São Paulo; se os líderes da organização incentivavam ativamente a inovação e a aprendizagem organizacional.
- 4) **Aprendizado:** se nossos processos de aprendizagem e inovação eram tratados como vitais para a organização.
- 5) **Redes de colaboração:** se as redes colaborativas formais existiam e se envolviam contato com outras varas, fóruns, parceiros etc.
- 6) **Gestão da Informação:** se nosso portal corporativo estava desenvolvido com perfis bem definidos, com acesso fácil à documentos e se era a principal fonte de informação para o dia-a-dia do trabalho.

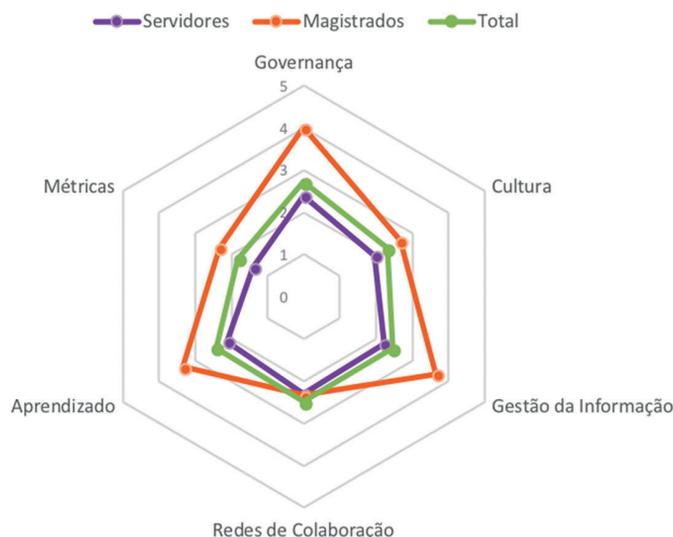
Analisando esse resultado de nosso primeiro Radar, percebemos uma clara diferença de percepção entre os grupos de servidores e de magistrados. Verificamos que nossos servidores ainda percebem a inovação como uma iniciativa num baixo nível de desenvolvimento em nossa instituição, diferentemente do que pensam

alguns magistrados. Também identificamos que temos de aperfeiçoar nossas métricas e avançar no desenvolvimento de uma cultura de inovação. Por outro lado, a governança e a gestão da informação são compreendidas pelos magistrados como temas tratados de uma maneira razoável, mas os servidores não têm essa mesma percepção. Por fim, as redes de colaboração ainda são muito fracas em nossa Instituição na percepção dos dois grupos.

Esta primeira edição do “Radar da Inovação” na Justiça Federal de São Paulo serviu para atentarmos um pouco mais para a comunicação do iJusplab com os servidores, haja vista a notória diferença de percepção e de conhecimento destes a respeito da inovação na Instituição, e servirá como referência para medirmos nossos resultados nesses diversos temas relevantes para a avaliação de todos os trabalhos realizados no iJusPLab.

Devemos repetir periodicamente essa análise a fim de termos subsídios para o aperfeiçoamento constante de nossas atividades no Laboratório.

**Figura 4.** Radar da informação. Cruzamento geral.



*Fonte:* Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

## PERSPECTIVAS

Após todas essas atividades realizadas, passados três anos do início do Programa de Gestão e Inovação da Justiça Federal de São Paulo (iNovaJusp), vemos um avanço significativo na cultura da inovação dentro do Poder Judiciário.

•• Inovação no Judiciário

Além da criação de diversos outros laboratórios de inovação, o próprio Conselho Nacional de Justiça está investindo no uso das técnicas de inovação na gestão judiciária<sup>15</sup>, tendo, inclusive proposto Projeto de Lei que visa à “instituição do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – LIODS” em sua estrutura<sup>16</sup>.

O iJuspLab tem sido palco de várias atividades de cocriação para, por meio do *design thinking*, construir indicadores específicos da gestão judiciária que possam contribuir efetivamente para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU (Organização das Nações Unidas)<sup>17</sup>.

Como se percebe, o laboratório de inovação dentro do Poder Judiciário funcionou realmente como verdadeiro símbolo da mudança de paradigma em sua gestão, aproximando magistrados, servidores, acadêmicos e a iniciativa privada, todos convergindo para a busca da melhoria dos serviços e produtos aplicáveis ao Direito e à Jurisdição. Ademais, contribuiu para um início de mudança da forma como enxergamos nossos serviços. Passamos a vê-lo na perspectiva de nossos usuários.

Isso é muito importante.

Afinal, em plena 4ª Revolução Industrial, a sociedade exige também do Poder Judiciário uma nova postura diante dos complexos desafios que lhes são apresentados, o que não se resume na implementação dos chamados processos eletrônicos.

Nesta Era do Conhecimento, a sociedade exige eficiência nos serviços jurisdicionais, maior transparência e a democratização da administração judiciária.

Ademais, a Constituição Federal brasileira é expressa ao estimular a formação e o fortalecimento da inovação também nos entes públicos, bem como a constituição e a manutenção de ambientes promotores da inovação (art. 219, parágrafo único).

Essa inovação deve ser entendida como a implementação de um processo ou produto – bem ou serviço – novo ou significamente melhorado, ou de uma nova prática organizacional, de um novo espaço de trabalho ou de novas relações externas, que traga como resultado sempre algum valor ou alguma utilidade nessa mudança.

---

<sup>15</sup> <<http://www.jfsp.jus.br/comunicacao-publica/indice-noticias/noticias-2018/10122018-ijusplab-recebe-visita-de-conselheira-do-cnj-e-estudantes/>>.

<sup>16</sup> <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=52A68BF088B72505A35911D2EC173A62.proposicoesWebExterno1?codteor=1701795&filename=PL+11215/2018](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=52A68BF088B72505A35911D2EC173A62.proposicoesWebExterno1?codteor=1701795&filename=PL+11215/2018)>.

<sup>17</sup> <<http://inova.gov.br/ijusplab-realiza-oficina-sobre-os-ods-da-agenda-2030/>>.

No âmbito jurídico, todas essas formas de inovação são possíveis, tanto no âmbito privado quanto no âmbito público, podendo ser produzidas pelo Poder Judiciário, mas também pelos advogados, pelas universidades e por empresas privadas.

As técnicas da inovação permitem o avanço em basicamente três campos jurídicos: a) design – para que sejam criados e remodelados serviços e produtos jurídicos e judiciários que as pessoas precisam e desejam; b) *tech* – para que sejam desenvolvidas ou utilizadas tecnologias em prol da eficácia e eficiência do Direito; e c) *law* – para que sejam criadas e remodeladas normas jurídicas promovendo uma sociedade mais justa e engajada.

O iJuspLab quer se tornar um ponto de referência e de contribuição em todos esses campos.

De toda sorte, a inovação e o legal design se apresentam como protagonistas de uma verdadeira revolução no relacionamento entre o Poder Judiciário e a sociedade.

O iJuspLab fez bastante, mas tem ainda muito a produzir.

Os desafios são vários para que possamos ter um serviço judiciário com a presteza e a qualidade desejados e merecidos por nossa sociedade.

Por outro lado, as novas tecnologias, a inteligência artificial, a *big data* e ainda as novidades que sequer conhecemos, certamente se apresentam como importantes aliados nesses trabalhos.

Pensamos, de imediato, em avançarmos com o iJuspLab na pesquisa científica e empírica envolvendo os diversos atores e usuários dos serviços judiciários, mas também em parcerias com a iniciativa privada e com o meio acadêmico para unirmos todos em torno da inovação na busca do aperfeiçoamento dos nossos serviços judiciários.

Nosso objetivo final é o de não precisarmos mais de um laboratório de inovação no Poder Judiciário porque a cultura da inovação estaria incorporada totalmente a seu modo de trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

AGUNE, Roberto [et al.]. *Dá pra fazer* – Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014, 167p.

AMBROSE, Gavin, Paul Harris. *Design thinking*. Trad. Antonio Roberto Oliveira. Porto Alegre: Bookman, 2011.

•• Inovação no Judiciário

BROWN, Tim. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Trad. Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CHRISTIANSEN, Jesper. The art of the innovation lab. <<https://www.nesta.org.uk/blog/the-art-of-the-innovation-lab/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

LIEDTKA, Jeanne. *Porque o design thinking funciona*. Massachusetts, EUA: Harvard Business Review, Outubro, 2018. 10p.

MELO, Adriana, Ricardo Abelheira. *Design thinking & thinking design*. São Paulo: Novatec, 2015.

OECD/Eurostat (2005), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3<sup>rd</sup> Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris. <<https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>>.

## 6

# DESIGN DO LABORATÓRIO

## ARQUITETURA, CARACTERÍSTICAS, MOBILIÁRIO

# LABORATORY DESIGN

## ARCHITECTURE, CHARACTERISTICS, FURNITURE

*Elaine Loverra\**

### RESUMO

Neste capítulo pretende-se expor o conceito e o partido arquitetônico do iJuspLab, aspectos que, traduzidos em ações concretas, justificam os espaços inovadores, ambientes diferenciados e características específicas do resultado final.

**Palavras-chave:** Arquitetura; Layout; Planta; Laboratório; Inovação; Mobiliário; Ambiente inovador.

### ABSTRACT

In this chapter we intend to expose the concept and the architectural party of iJuspLab, aspects that, translated into concrete actions, justify the innovative spaces, differentiated environments and specific characteristics of the final result.

**Keywords:** Architecture; Layout; Plan; Laboratory; Innovation; Furniture; Innovative environment.

---

\* Advogada formada pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo. Pós-graduada em Direito Ambiental pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Arquiteta e Urbanista formada pela FMU-FIAM-FAAM. E-mail: eloverra@uol.com.br.

## BREVE HISTÓRICO DA ARQUITETURA JUDICIÁRIA BRASILEIRA

O exercício do Poder Judiciário foi, por tradição, desde a época colonial, desenvolvido em ambientes clássicos, por vezes soturnos, a revelar, de um lado, a gravidade da função e, de outro, a secularidade e o tradicionalismo que informam a atividade. Sendo, assim, os fóruns eram, em geral, guarnecidos de pesado mobiliário, de madeira entalhada, circundado por paredes revestidas com lambris do mesmo material, em ambientes pouco iluminados.

É assim que, via de regra, “Os edifícios da Justiça possuíam uma linguagem eclética, com forte ascendência acadêmica, que acentuava a presença do Estado e reforçava a hierarquia social.”<sup>1</sup>

Com a extinção da Justiça Federal pela Constituição do Estado Novo de Getúlio Vargas, em 1937, as ações de interesse da União foram integralmente transferidas à competência das Justiças dos Estados, sendo parcialmente restauradas suas atribuições com a Constituição Federal de 1946, diante da recriação da Segunda Instância da Justiça Federal e definitivamente devolvida ao sistema judiciário com o Ato Institucional n. 2, de 1965, restabelecendo a Primeira Instância Federal, o que foi instrumentalizado com a Lei n. 5.010/66.<sup>2</sup>

Nesse período em que as ações hoje de competência da Justiça Federal estavam a cargo da Justiça comum estadual, no Estado de São Paulo imperava a concepção construtiva que levava à edificação de fóruns padronizados de linhas ecléticas, a qual, com o tempo, se revelou insuficiente às funções correspondentes, basicamente em razão da inadequação da obra ao terreno em que edificada e, principalmente, pelo fato de não permitir ampliações.

Tais problemas, aliados à afirmação da arquitetura moderna brasileira no início da segunda metade do século XX, levaram o Governo do Estado de São Paulo a transferir a concepção arquitetônica de seus prédios a profissionais externos ao serviço público, o que permitiu a renovação da linguagem dos fóruns, passando-se a pensar o fórum como espaço de convivência, proporcionando ao cidadão a ideia

---

<sup>1</sup> CORDIDO, Maria Tereza R. Leme de Barros. Edifícios públicos. Arquitetura forense: arquitetura moderna, questionando a simbologia e mitos do Poder Judiciário do Estado de São Paulo. *Revista de Pesquisa em Arquitetura e Urbanismo*, n. 7, p. 39, 2008.

<sup>2</sup> Conselho da Justiça Federal. *Breve histórico da Justiça Federal*. Disponível em: <<https://www.cjf.jus.br/atlas/1Ahist.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

de convite ao uso da área pública e, também, desmistificando a imagem excessivamente austera que sempre cercou o Poder Judiciário como um todo.

Sob essa nova ótica, cerca de 400 fóruns foram erguidos no Estado, podendo-se citar, a título exemplificativo, os Fóruns de Avaré, projetado por Paulo Mendes da Rocha (1962) e de Araras, criado por Fábio Penteadado (1959), dentre outros.

Colhe-se da obra “Fábio Penteadado – Ensaios de Arquitetura”:

“Na busca por desvendar o funcionamento e a mecânica das atividades que um fórum deveria abrigar, o arquiteto acabou por reinventar sua organização. A intenção – assim como no projeto do hotel para Cabo Frio – era adequar o ambiente às condições de seus usuários, tornando-o mais acessível e humano, para que todas as camadas da sociedade pudessem apropriar-se do espaço e nele sentir-se à vontade.

Para isso, havia visitado alguns fóruns em outras cidades do interior, constatando que todos seguiam a mesma fórmula, imitando construções greco-romanas com colunas, imensos portais pomposos e pé-direito altíssimo. Foi contra essa materialização de força impessoal, que a Justiça fazia questão de ostentar, que o projeto de Fábio se insurgiu.”<sup>3</sup>

De outro lado, a arquitetura judiciária brasileira sofreu radical transformação com a construção de Brasília. A partir de então, os pesados elementos de referência normalmente ligados ao Judiciário deram lugar à busca do balanceamento de princípios arquitetônicos, em ordem a evidenciar que naquela atividade o equilíbrio e a distribuição equânime são palavras-chave, aproximando a arquitetura do direito.

Depois de restabelecida a Justiça Federal, inicialmente instalando-se fóruns em edifícios adaptados para a finalidade, se podia observar ares de certa modernidade em seus aspectos arquitetônicos, o que na verdade, se devia à natureza das atividades que neles se desenvolviam até então, como é o caso exatamente do prédio onde se instalou o iJuspLab, antes utilizado pelo Banco Central do Brasil, passando a abrigar o Fórum Cível da Justiça Federal de São Paulo em 1982. O mobiliário de início utilizado, com alocação de mesas comuns aos operadores, foi aos poucos sendo atualizado, verificando-se entre final da década de 1990 e o início da de 2000 a transformação, pioneira dentre os demais ramos da Justiça, para o sistema de estações de trabalho, por força da informatização crescente, obrigando à readequação dos espaços.

---

<sup>3</sup> PENTEADADO, Fábio – “Fábio Penteadado: ensaios de arquitetura” – São Paulo: Empresa das Artes, 1998, p. 86.

## CONCEITO E PARTIDO ARQUITETÔNICO

O *conceito*, no sentido que se emprega ao termo na arquitetura, pode ser traduzido pela intenção do projeto, a sensação que com ele se pretende passar. De outro lado, “partido arquitetônico” exprime os parâmetros a serem adotados, calçados nas técnicas aplicáveis para alcançar o *conceito*.

Sob o aspecto de *conceito*, diferentemente das necessidades dos espaços devotados à atividade-fim da Justiça Federal, um laboratório de inovação deve propiciar a troca de ideias em um ambiente dinâmico, lúdico, estimulante, colaborativo e compartilhado, ordenado a propiciar o estabelecimento de conexões, de forma a que cada participante contribua com seu enfoque pessoal quanto à ideia central, nesse foco devendo o trabalho arquitetônico se desenvolver.

## INFLUÊNCIA DA ARQUITETURA NO ESPAÇO DE INOVAÇÃO

O trabalho arquitetônico deve ser orientado pela ordenação do projeto segundo o impacto que se pretende causar no ser humano, gerando efeitos no seu desenvolvimento cognitivo, fruto de sua interação com o espaço criado.

É assim que, pela ordenação do ambiente, com especial atenção a cores, volumes, iluminação, texturas, ergonomia e disposição, busca-se influenciar no bem-estar físico e psicológico, fazendo com que a permanência no local seja agradável e estimulante, gerando efeitos na melhoria dos resultados buscados.

Ilustrativo desse entendimento é o relato de Emily Anthes no artigo “Building around the mind”:

“Nos anos 1950, o premiado biólogo e médico Jonas Salk estava trabalhando em uma cura para a pólio em um laboratório localizado num porão escuro em Pittsburgh. O progresso era lento, então, para arejar a cabeça, Salk viajou para Assis, Itália, onde passou um tempo em um mosteiro do século 13, andando em meio a suas colunas e pátios de clausura. De repente, Salk viu-se inundado de novos *insights*, incluindo o que levaria à sua bem-sucedida vacina contra a poliomielite. Salk ficou convencido de que ele havia tirado sua inspiração do cenário contemplativo. Ele passou a acreditar tão fortemente na capacidade da arquitetura de influenciar a mente que se uniu ao renomado arquiteto Louis Kahn para construir o Instituto Salk, em La Jolla, Califórnia, como uma instalação científica que estimularia avanços e incentivaria a criatividade.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Publicado na *Revista Scientific American Mind*. Edição de abril/maio de 2009. Disponível em: <<http://www.emilyanthes.com/data/uploads/neuroarchitecture.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019 – tradução livre.

Segundo Jonathan C. Molloy, de fato, não há como afastar o conceito de que as ideias mais significativas sofrem grande influência dos lugares onde se desenvolvem, tais como a Ágora, na Grécia antiga, as casas de chá britânicas do século XVII, onde o iluminismo se desenvolveu ou os cafés parisienses do início do século XX, onde o modernismo floresceu:

“O sociólogo Ray Oldenburg chama esses espaços de ‘terceiro lugar’, ambientes separados da casa ou do trabalho, onde as pessoas se reúnem e, mais importante, se chocam. Como Stephen Johnson coloca, ‘As colisões que acontecem quando diferentes campos de atuação convergem no espaço físico compartilhado, é aí que as verdadeiras faíscas voam’. Esses locais eram verdadeiramente criativos porque promoviam interações geradoras de faíscas entre as pessoas.

Essas interações levam ao que Jane Jacobs, a famosa teórica urbanista, chama de repercussoras de conhecimento – os casos em que as idéias cruzadas fertilizam. As pessoas são muito boas em reaproveitar ou reciclar de idéias, eles só precisam ouvi-las.”<sup>5</sup>

**Figura 1.** Rafael, Escola de Atenas, 1511.



Fonte: <<http://www.archdaily.com.br>>.

Por outro lado, o laboratório de inovação, enquanto local criativo baseado na colaboração e troca de conhecimento fora do ambiente normal de trabalho, deve ser ordenado a receber funcionários, juízes, desembargadores e ministros, independentemente de aspectos hierárquicos, além de profissionais e estudiosos das mais diversas áreas do conhecimento, a exigir a adequação do espaço segundo tais critérios ecléticos.

<sup>5</sup> <<https://www.archdaily.com.br/br/01-117575/pode-a-arquitetura-nos-tornar-mais-criativos>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

•• Inovação no Judiciário

Deve-se ter em mente que as pessoas convidadas ao laboratório de inovação, a par de provenientes de diversas áreas e hierarquias, dentro e fora do Poder Judiciário, são, também, de gerações distintas, podendo ser agrupadas naquilo que costuma-se denominar gerações X, Y e Z.<sup>6</sup>

Basicamente, a geração X é aquela crescida após o *baby boom* posterior ao fim da Segunda Guerra Mundial, entre as décadas de 1960 e 1970, sendo caracterizada pelas incertezas do pós-guerra que, porém, foram superadas, ingressando no mercado de trabalho e nele focando-se de forma unitária, sem pretender abandonar sua profissão em busca de novos desafios, vendo surgir o processamento de dados, o computador pessoal e outros avanços tecnológicos que, porém, engatinhavam.

A geração Y, por seu turno, nascida entre o início da década de 1980 e o início da década de 1990, cresceu sob melhores condições do que aquelas proporcionadas aos seus pais. Enquanto estes viram as novas tecnologias surgirem, seus filhos com elas interagiram desde pequenos. Costumam desempenhar múltiplas tarefas simultaneamente, estando sempre conectados e buscando novas tecnologias e áreas de atuação.

Por fim, a geração Z, na qual são encaixados, basicamente, os nascidos entre 1992 e 2010, é tida como “nativas digitais”, amplamente familiarizados com a internet e todas suas possibilidades, mediante conexão constante em tempo real e, não raro, foco insistente nas telas de seus *smartphones* e *tablets*, não raro fazendo deles seu “local de trabalho”.

Essa miríade de necessidades e especificidades do ser humano, temperada pela origem educacional, grau na carreira e fator etário, deve ser considerada como um todo na concepção arquitetônica do espaço do laboratório de inovação. Assim é que, por exemplo, não se mostraria aconselhável espalhar apenas pufes moles pelo ambiente, providência que, embora possa ser confortável aos mais jovens e despojados, poderia não ser adequada aos demais usuários, relegando-os ao desconforto. Embora trate-se de um local descontraído, as diferenças devem ser respeitadas.

Sob todos esses imperativos e especificidades do ambiente do laboratório de inovação, é indispensável que o projeto se guie pela disponibilização de espaços amplos e abertos, comunicáveis entre si e com o mínimo de barreiras visuais, para que as pessoas possam interagir, não apenas entre si, mas com o laboratório, participando de tudo que nele aconteça.

---

<sup>6</sup> <<http://sucessojovem.com.br/as-geracoes-x-y-e-z>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

O projeto de layout de um laboratório de inovação busca um espaço organizado que estimule a criatividade e a liberdade do pensamento de seus usuários, propiciando um inter-relacionamento espontâneo e, com isso, maior engajamento das pessoas envolvidas, aflorando a criatividade para busca dos desafios e objetivos almejados.

Para tanto, o ambiente que abrigará o laboratório de inovação deverá enfatizar o fator humano prioritariamente, devendo os ambientes ser agradáveis, amplos, com áreas abertas, se possível, desencadeando a sensação de querer estar e permanecer no local. Deverá conter, ainda, espaços flexíveis onde as reuniões e o encontro de pessoas, com plena mobilidade, seja proporcionado de maneira natural. Importante, também, é a criação de áreas mais reservadas, com certo grau de privacidade, como as salas destinadas ao aprendizado.

Também as áreas de convivência, verdadeiros refúgios de desconpressão no ambiente dos laboratórios, são significativas, pois, através da descontração e da informalidade, elas conduzem a uma maior integração entre seus usuários, fazendo-os se aproximar e estimulando-os ao convívio social entre si. Esses espaços podem ser áreas de cafés, salas de estar ou ambientes externos, sempre com mobiliário que estimule o relaxamento e a descontração.

Outro aspecto relevante é o conforto ambiental a ser observado nos projetos dos laboratórios, inserindo-se neste contexto o conforto térmico, para obtenção de um ambiente climatizado, com a temperatura ambiente adequada as atividades que serão desenvolvidas no local; conforto lúxico, para um planejamento da correta incidência de iluminação artificial ou natural para cada ambiente; conforto acústico, relativo à sonorização em áreas comuns e nas áreas mais reservadas e; conforto visual, muito significativo nos projetos dos laboratórios de inovação, pois influenciam diretamente nas sensações que advêm do *design* empregado. As cores devem ser impactantes, com adoção de uma grande gama no mesmo ambiente. O mobiliário e sua disposição também são aspectos a merecer atenção, pois eles são altamente valorizados nesses projetos, com utilização de uma grande variedade de estilos e formas, texturas, cores e materiais para propiciar mobilidade, flexibilidade, divisão de ambientes, proximidade e interação.

De fato, o espaço deve contar com mobiliário flexível, colorido e funcional, incutindo a ideia de dinamismo e possibilidade de acomodação a diversos contextos. Deve ter equipamentos adequados, tais como monitores visíveis por todos de

## •• Inovação no Judiciário

todos os ângulos, equipamentos de áudio e videoconferência e retroprojetores, além de lousas, digitais, revestidas em fórmica ou de vidro e paredes e mesas “escrevíveis” em diversos planos, com caneta, giz, *post it* coloridos e de diversos tamanhos, *flip chart* e pincel atômico, em suma, materiais de papelaria os mais diversos em quantidade abundante à disposição, a permitir que as ideias sejam de pronto registradas e compartilhadas. Deve, também, contar com espaços para integração e áreas de descompressão, enquanto ambientes de relaxamento e convivência, pontos de encontro nos quais, não raro, novos *insights* podem surgir.

## O PROJETO DE ADEQUAÇÃO

O iJuspLab se localiza no Segundo Subsolo do Fórum Pedro Lessa da Justiça Federal de São Paulo, ocupando área total de 226,6 m<sup>2</sup> com plena atenção aos imperativos de acessibilidade, sendo readequado de forma a, na medida do possível, atender aos desideratos descritos, removendo-se paredes, abrindo-se passagens, instalando-se móveis modulares e facilmente transportáveis a outros ambientes, criando-se bancadas para uso compartilhado e dando-se cores inovadoras às paredes que, por evidentemente destoantes daquelas largamente utilizadas nos ambientes de trabalho da Justiça Federal, demonstram o aspecto de “espaço diferenciado” que o caracteriza.

Devido às restrições orçamentárias, muitos dos materiais e equipamentos utilizados constituem itens do padrão de uso da Justiça Federal de São Paulo, como carpetes, forros, divisórias, luminárias, mesas e cadeiras, bem como equipamentos de informática, levando ao resultado final dividido em três ambientes: a) sala de criação; b) sala de informática e; c) sala de convivência-café:

### a) Sala de criação (Figura 1)

- A sala de Criação foi abrigada em espaço de 111,5 m<sup>2</sup>, sendo concebida de forma a integrar as pessoas logo em sua entrada, com a instalação de vidros que permitem a visualização do espaço interno, convidando a ingressar e colaborar. É um espaço único, podendo, face à sua versatilidade, ser dividido em ambientes, conforme as necessidades do trabalho a ser desenvolvido.
- As principais cores utilizadas, associadas a outras que fazem parte da composição de tons, partiram do logo da Inovajusp, sendo o mesmo aplicado, de forma estilizada, na parede frontal à entrada,

dando boas vindas à inovação, contando o ambiente, ainda, com diversos quadros veiculando mensagens motivacionais e relativas à inovação.

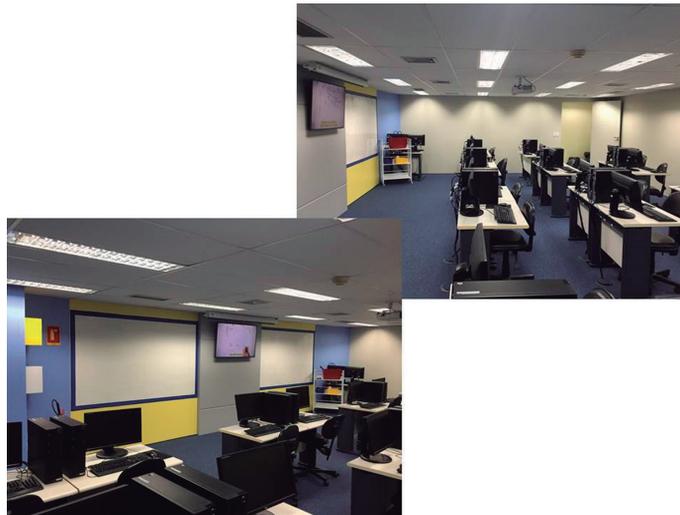
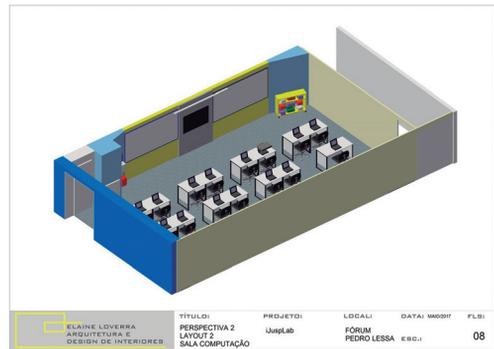
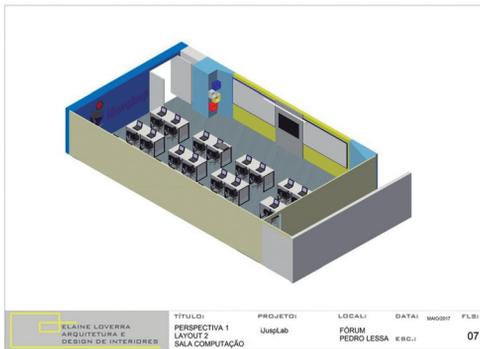
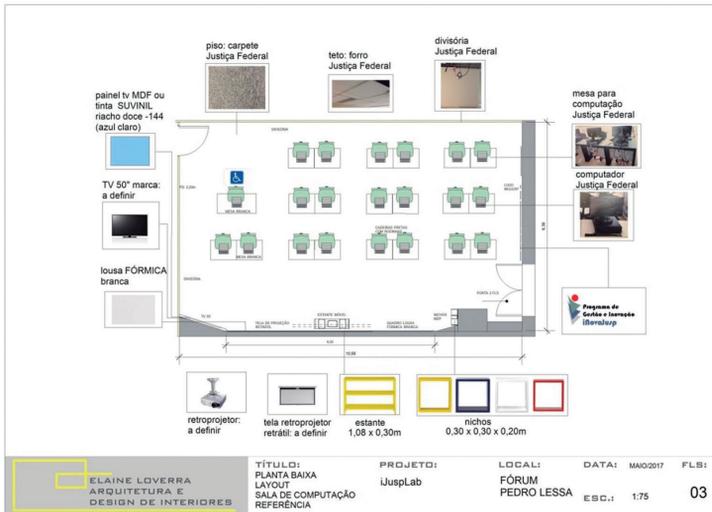
- As placas de inauguração instaladas na parede lateral à entrada não apresentam nomes de gestores envolvidos, referencial de um novo enfoque que é trazido pela atuação inovativa.
- A sala pode ser provida de três mesas de altura regulável, cada qual disponibilizando oito cadeiras, também ajustáveis.
- O ambiente foi dotado de um carrinho multiuso que congrega, em uma única peça, gaveteiros, prateleiras e suporte para *flip chart*, munida de rodízios para fácil remoção, servindo, ainda, como divisória, de forma a permitir a separação do espaço entre dois grupos de trabalho ou sua remoção junto à parede, propiciando a junção de duas mesas.
- Dando utilidade a elementos estruturais, também foi aproveitado pilar existente na área, nele instalando-se bancada circular guarnecida de banquetas.
- Em ponto de melhor e mais ampla visão para todos os presentes, foi instalada tela retrátil onde são projetadas imagens de um retroprojetor, com possibilidade de alocação de bancos tipo cubo diante da mesma.
- Na parede lateral instalou-se TV de LED.
- Ainda, foram instaladas lousas em fórmica branca, bancada e área de estar com quatro poltronas e mesa de centro, aplicando-se no piso forração tipo carpete, permitindo que até mesmo nele se desenvolvam as atividades.

**b) Sala de informática (Figura 2)**

- A Sala de Informática conta com um a área de 66,5 m<sup>2</sup>, para acomodar 21 microcomputadores, com todos os operadores podendo visualizar uma tela retrátil onde se projetam imagens de um retroprojetor, além de uma TV LED, existindo em suas laterais lousas revestidas em fórmica branca aplicadas sobre a parede.
- Foi equipada com estantes modulares coloridas suspensas e carrinho de apoio móvel.



Figura 2. Ambientes do projeto



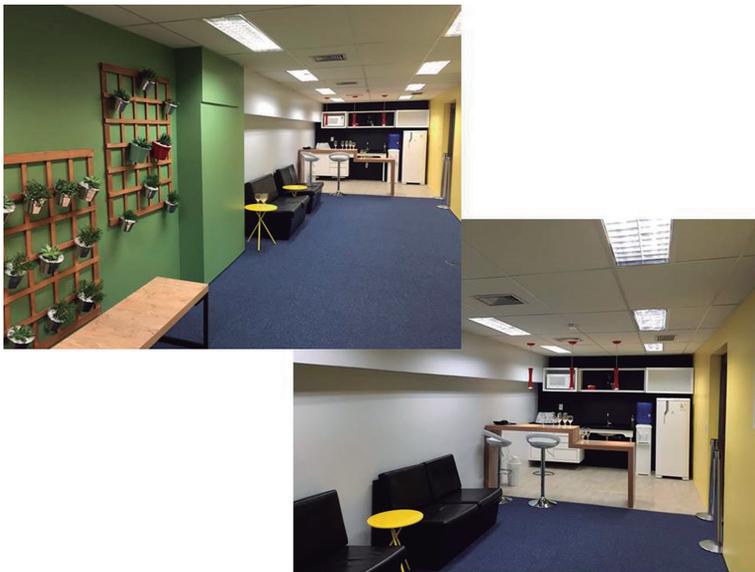
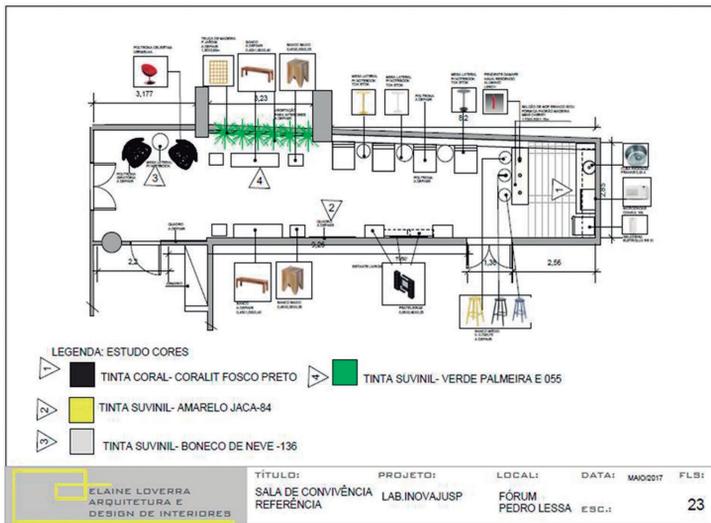
Fonte: Projeto de Elaine Loverra – Arquitetura e Design de interiores.

•• Inovação no Judiciário

c) Sala de convivência-café (Figura 3)

- Por fim, a Sala de Convivência, enquanto espaço de relaxamento e, também, serviço de café, ocupa área de 48,6 m<sup>2</sup>, sendo dotada de sofás, poltronas, balcão com bancos, refrigerador e forno de micro-ondas, sendo adornada com uma “parede verde”, trazendo toques da natureza para dentro.

Figura 3. Ambientes do projeto.



Fonte: Projeto de Elaine Loverra – Arquitetura e Design de interiores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi gratificante e inovador poder participar do projeto iJusPLab apresentando propostas para o layout dos respectivos espaços, desempenhando trabalho voluntário que somente fez por acrescentar conhecimento diante da versatilidade exigida, seja pela insuficiência de recursos públicos face à grave crise econômica por que passava o país, seja pela necessidade de adequação ao que existia e ao que se poderia obter. Não seria possível elaborar este projeto sem a colaboração dos setores específicos de arquitetura e engenharia da Justiça Federal, os quais forneceram as plantas e informações necessárias para o desenvolvimento e obtenção do resultado final.

## BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Conselho da Justiça Federal, *Breve histórico da Justiça Federal*. Disponível em: <<https://www.cjf.jus.br/atlas/1Ahist.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

CORDIDO, Maria Tereza R. Leme de Barros. Edifícios públicos. Arquitetura forense: arquitetura moderna, questionando a simbologia e mitos do Poder Judiciário do Estado de São Paulo. *Revista de Pesquisa em Arquitetura e Urbanismo*, n. 7, p. 39, 2008.

MOLLOY, Jonathan C. Pode a arquitetura nos tornar mais criativos? Trad. De Romullo Baratto. Disponível em: <<https://www.archdaily.com.br/br/01-117575/pode-a-arquitetura-nos-tornar-mais-criativos>>.

PENTEADO, Fábio – “Fábio Penteado: ensaios de arquitetura” – São Paulo: Empresa das Artes, 1998, p. 86.

REDAÇÃO Sucesso Jovem. As gerações X, Y e Z e suas características: qual sua geração <<http://sucessojovem.com.br/as-geracoes-x-y-e-z>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

Scientific American Mind. Edição de abril/maio de 2009. Disponível em: <<http://www.emilyanthes.com/data/uploads/neuroarchitecture.pdf>>.



# INTRODUZINDO A CULTURA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO PODER JUDICIÁRIO:

A EXPERIÊNCIA DO IJUSPLAB

PARTE 1 – A EQUIPE DE GESTÃO DE DADOS

# INTRODUCING THE CULTURE OF TECHNOLOGICAL INNOVATION IN THE JUDICIARY:

THE IJUSPLAB EXPERIENCE

PART 1 – THE DATA MANAGEMENT TEAM

*Caio Moysés de Lima\**

## RESUMO

Este capítulo aborda os desafios relacionados à gestão de dados na administração da Justiça Federal de São Paulo, descrevendo o processo de criação e consolidação da Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab, sua estrutura, princípios e métodos de trabalho.

**Palavras-chave:** Tecnologia; Inovação; Experiência.

## ABSTRACT

This chapter addresses some of the challenges related to data management in the administrative body of the Federal Courts of São Paulo, describing the process of creating and consolidating iJuspLab's Data Management Team as well as its structure, principles and work methods.

---

\* Juiz Federal e Vice-diretor do Foro da Seção Judiciária de São Paulo. Mestre em Ética e Filosofia Política e Bacharel em Direito e Filosofia. Estudante de Ciência da Computação. Email: <cmlima@trf3.jus.br>.

- Inovação no Judiciário

**Keywords:** Technology; Innovation; Data Science; Data Governance; Data Management; Business Intelligence; Digital Transformation.

## INTRODUÇÃO

A qualidade das decisões tomadas pelos gestores públicos depende em boa medida da qualidade da informação disponível. Para ser útil, a informação precisa ser atualizada, fidedigna e facilmente acessível. Se a informação demora a chegar, está desatualizada ou não é confiável, a decisão acaba tendo de ser adiada ou, quando urgente, precisa ser tomada com base em conhecimento insuficiente ou em suposições que podem não corresponder à realidade.

Ter boas fontes de informação é também importante para inovar<sup>1</sup>. Qualquer nova oportunidade de criação de valor em uma organização precisa ser submetida a testes empíricos antes de ser implementada em larga escala<sup>2</sup> e muitas vezes não há outra forma de testar uma solução inovadora senão por meio da produção de métricas, o que também requer informação de qualidade.

A Justiça Federal de São Paulo produz quantidades enormes de dados todos os dias. A cada ato praticado por seus servidores e juízes, criam-se dados novos, valiosos, que poderiam ser preservados e convertidos em informação útil para os órgãos administrativos. Infelizmente, no entanto, esses dados são muitas vezes descartados e esquecidos ou ficam estacionados nas mãos de quem os produziu, aguardando que alguém os solicite.

Ainda hoje na Justiça Federal de São Paulo algumas informações precisam ser solicitadas por correio eletrônico e compiladas manualmente, num processo lento que se repete a cada novo pedido. Essas solicitações frequentemente precisam

---

<sup>1</sup> Segundo ROGERS (2017, p. 3665-3667), “Podemos definir inovação como qualquer mudança no produto, serviço ou processo de um negócio que agrega valor. Essa mudança pode variar desde uma melhoria incremental até a criação de algo totalmente novo e sem precedentes”.

<sup>2</sup> Essa técnica, bastante utilizada na metodologia *lean*, consiste em aplicar o método científico a modelos de negócio: “Um experimento verdadeiro segue o método científico. Começa com uma hipótese clara, que prognostica o que pode acontecer. Em seguida, testam-se tais prognósticos de forma empírica. Da mesma forma que a experimentação científica é permeada pela teoria, a experimentação da *startup* é orientada pela visão da *startup*. O objetivo de todo experimento associado à *startup* é descobrir como desenvolver um negócio sustentável em torno daquela visão”. (RIES, 2011, p. 1037-1047)

percorrer toda a hierarquia administrativa até encontrarem a pessoa detentora dos dados e esses dados precisam depois seguir todo o caminho inverso até chegarem às mãos de quem os solicitou. É um procedimento lento, oneroso e suscetível aos mais diversos tipos de erro. Oneroso, porque torna necessário envolver muitas pessoas para atender a um único pedido, consumindo tempo que poderia ser despendido em outras atividades. Lento, porque depende da transmissão do pedido de pessoa para pessoa e da consolidação manual dos dados. Suscetível a erros, porque quanto mais pessoas e etapas manuais envolvidas no processo de solicitação e produção da informação maior a chance de distorções e ruídos de comunicação.

Para ajudar a Justiça Federal de São Paulo a superar essas dificuldades e disseminar por toda a instituição uma cultura de gestão de dados, foi criada, no âmbito do iJuspLab, uma equipe interdepartamental para funcionar como uma espécie de órgão consultivo e desenvolvedor de projetos nessa área. Os integrantes da equipe recebem capacitação específica e atuam sem prejuízo de suas atribuições normais. Seu objetivo é ajudar a Administração a encontrar meios mais eficientes de coletar, armazenar e disponibilizar os dados produzidos pela instituição como um todo e de convertê-los em informação útil para os gestores.

Este texto conta a história da Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab, explicando qual o seu propósito, como se deu a seleção de seus integrantes, quais seus métodos, estratégias, ferramentas e práticas de trabalho, a fim de que a nossa experiência possa orientar ou inspirar outros órgãos que pretendam seguir um caminho semelhante.

## **FASE DE DIAGNÓSTICO**

A causa principal da falta de informações ou da dificuldade de obter informações na Justiça Federal não é o atraso tecnológico, mas a ausência de uma cultura organizacional de gestão de dados. Com uma simples planilha de cálculo pode-se fazer muita coisa quando as metodologias e os fluxos de trabalho são adequados.

Apesar disso, a tendência mais comum é pensar que somente um sistema informatizado é capaz de resolver esse tipo de problema. Raramente se leva em conta que a criação de um sistema informatizado é um empreendimento caro, mesmo com o uso de tecnologias *open source* e de metodologias de desenvolvimento ágil. Há um custo enorme em horas de trabalho tanto na fase de desenvolvimento

•• Inovação no Judiciário

quanto na de manutenção. Por isso, a decisão de criar um novo sistema nunca deve ser tomada de modo apressado. É preciso avaliar primeiro se não há outro modo de atingir o mesmo objetivo a um custo menor.

Adquirir um sistema existente no mercado é outra opção que exige cautela. Um sistema pronto pode trazer uma solução imediata para o problema, mas cria um vínculo de dependência entre a instituição e o proprietário do *software*. Além disso, essa estratégia pode atrasar a disseminação da cultura de gestão de dados, adiando um problema que terá de ser enfrentado algum dia.

Por questões de restrição orçamentária, na Justiça Federal de São Paulo nunca se chegou a cogitar em adquirir um sistema ou contratar uma empresa para a gestão de dados<sup>3</sup>. Desde o início decidimos seguir logo o caminho da transformação cultural e desenhar estratégias para conseguir fazer o máximo possível com o mínimo de recursos humanos e materiais.

Para nortear as nossas ações, fixamos dois grandes objetivos:

- 1) Ter um dia a possibilidade de saber o custo do processo judicial em cada unidade jurisdicional.
- 2) Ter um conjunto de *dashboards* que nos mostrasse esses dados de forma clara e intuitiva<sup>4</sup>.

Esses objetivos são ambiciosos e por isso não fixamos prazo para realizá-los. Preferimos tratá-los como grandes ideais para o futuro, em torno dos quais poderíamos organizar e planejar melhor as nossas pequenas ações do dia a dia. Isso nos deu um fio condutor geral e nos ajudou a ver cada novo projeto de gestão de dados como um passo no desenvolvimento daquele projeto mais ambicioso. Essa forma de estruturar as nossas ações deu sentido ao conjunto e permitiu que evoluíssemos organicamente.

---

<sup>3</sup> A contratação de um profissional de fora, como explicado anteriormente, seria, em tese, viável, porque temos cargos comissionados e, portanto, disponibilidade orçamentária para esse fim. Para celebrar um contrato de aquisição de software ou de prestação de serviços, precisaríamos comprometer novos recursos orçamentários.

<sup>4</sup> Quando a Luciana Ortiz me chamou para participar da administração e contribuir especialmente na área de gestão de dados, ela me pediu um *dashboard* por meio do qual pudéssemos acessar com apenas um clique no mapa do Estado de São Paulo todas as informações relevantes sobre cada um dos fóruns da Justiça Federal. Esse maravilhoso *dashboard* vive desde então nos nossos sonhos e serve de símbolo e inspiração para todos os nossos projetos em gestão de dados.

Paralelamente a isso, realizamos um diagnóstico global dos problemas de criação e circulação de informações na Justiça Federal de São Paulo. Ao longo de três meses, foram feitas reuniões com todos os servidores da Administração Central, um total de cerca de 400 pessoas. Nessas reuniões, ouvimos as queixas, anotamos as demandas por “sistemas” e começamos a explicar o significado e a importância da gestão de dados. Com isso demos também início à circulação das novas ideias entre os servidores.

Em seguida, compilamos todas as queixas e demandas e procuramos agrupá-las por afinidade. Esse mapeamento tornou possível separar três tipos de problemas:

- 1) Os que podiam ser resolvidos sem necessidade de novos sistemas ou de alteração dos sistemas atuais.
- 2) Os que podiam ser resolvidos por meio de alterações simples nos sistemas existentes.
- 3) Os que demandariam a criação de novos sistemas ou de funcionalidades completamente novas nos sistemas existentes.

Felizmente, a maioria dos problemas se concentravam nos grupos (1) e (2). Identificamos a necessidade de criação de apenas dois novos sistemas (um sistema de administração predial e outro de gestão de contratos e licitações) e de uma nova funcionalidade no sistema de RH (módulo para organização e atendimento dos pedidos de movimentação de servidores).

As demandas por alterações nos sistemas existentes foram encaminhadas ao nosso departamento de TI (na Justiça Federal de São Paulo, esse órgão está vinculado ao Tribunal) e o desenvolvimento dos dois novos sistemas foi assumido pela Incubadora de Soluções Tecnológicas do iJuspLab.

Com isso, estava traçada a estratégia principal para coletar, armazenar e disponibilizar a maior parte dos dados produzidos na esfera administrativa da Justiça Federal de São Paulo. Faltava ainda selecionar e capacitar um grupo de pessoas que pudesse entender como gerenciar esses dados de forma integrada aos fluxos de trabalho, consolidá-los num repositório adequado (um *data warehouse* ou armazém de dados) e convertê-los em informação útil para os gestores.

## **FORMAÇÃO DA EQUIPE DE GESTÃO DE DADOS**

Inicialmente, pensamos em trazer um especialista de fora para conduzir a gestão de dados da Justiça Federal de São Paulo, mediante a oferta de um dos poucos

## •• Inovação no Judiciário

cargos comissionados que tínhamos à disposição, mas essa alternativa não recebeu apoio institucional.

Assim, decidimos criar uma equipe interna e capacitá-la. Havia, contudo, um problema: o nosso quadro de pessoal, em constante redução e sem perspectiva de reposição, não nos permitiria criar uma equipe dedicada à nova atividade. Os que aceitassem integrar a equipe teriam de acumular as novas atribuições com o trabalho que desempenhavam, sem nada receber a mais por isso. Portanto, precisaríamos de voluntários.

Para nossa sorte, muitos servidores se ofereceram. As motivações principais eram as seguintes: (i) oportunidade de obter uma qualificação especial, custeada pela Administração; (ii) oportunidade de participar de projetos de grande relevância, aumentando a experiência profissional; e (iii) oportunidade de começar a contribuir desde logo para minorar os efeitos da progressiva redução do quadro de servidores, problema que teriam de enfrentar de qualquer modo no futuro. Compreenderam que a gestão de dados poderia reduzir a burocracia e, por conseguinte, a carga de trabalho.

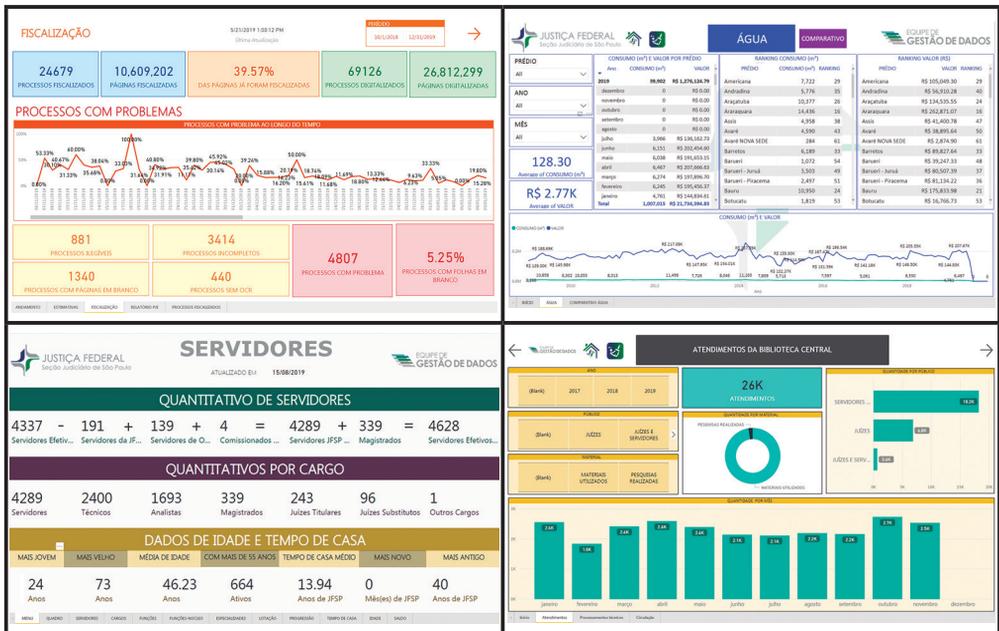
A composição da equipe sofreu inicialmente alguma oscilação, mas o grupo rapidamente se estabilizou em 15 pessoas. Logo percebemos as vantagens de reunir uma equipe interdepartamental de voluntários. Havia muita iniciativa e empenho por parte de todos os membros e a equipe apresentava, ainda, uma saudável diversidade de visões, aliada à vivência concreta dos problemas da Administração.

Essas características do grupo tornaram possível que os primeiros projetos fossem concluídos rapidamente e tivessem um alto nível de qualidade. Logo após o primeiro ciclo de capacitação, que envolveu nivelamento em Excel e treinamento em ferramentas de *business intelligence*, a equipe foi capaz de iniciar mais de 20 projetos em gestão de dados e finalizar a maior parte deles, incluindo sete conjuntos de relatórios gerenciais, cada um composto de diversos *dashboards*, num período de apenas três meses.

Até a data em que escrevo este texto (abril de 2019), tínhamos disponíveis no portal de relatórios gerenciais da Justiça Federal de São Paulo os seguintes *dashboards*: (i) histórico das despesas de água de toda a Seção Judiciária de São Paulo nos últimos dez anos; (ii) histórico das despesas de energia elétrica de toda a Seção Judiciária de São Paulo nos últimos dez anos; (iii) métricas das atividades

da biblioteca central; (iv) resumo da situação das contratações em andamento e dos contratos em vigor; (v) dados da execução do contrato de digitalização do acervo processual; (vi) perfil dos servidores em atividade, incluindo informações sobre faixa etária, lotação, sexo, especialidade, distribuição de funções e saldo total anual de ingressos e exonerações; (vii) dados sobre estoque, solicitações e valores de materiais permanentes; (viii) histórico de solicitações de assistência judiciária gratuita em todo a Seção Judiciária, incluindo as oriundas das Varas Estaduais de competência delegada, discriminadas por valor, por profissional e por tipo.

**Figura 1.** Alguns exemplos de dashboards criados pela equipe de gestão de dados.



Fonte: Acervo da autoria.

## ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE DE GESTÃO DE DADOS

As atribuições da Equipe de Gestão de Dados do iJusLab foram definidas pelo art. 55-B da Portaria n. 36, de 13 de agosto de 2018, da Diretoria do Foro:

**Art. 55-B.** Com o objetivo de promover a cultura de gestão de dados na Administração, fica instituída a Equipe de Gestão de Dados do iNovaJusp, a ser composta por um grupo de 5 (cinco) a 15 (quinze) servidores integrantes de áreas diversas, nomeados por meio de portaria específica, com as seguintes atribuições:

## •• Inovação no Judiciário

I – Pesquisar, estudar e disseminar conhecimentos em gestão de dados, podendo, inclusive, propor e realizar cursos, palestras, seminários, encontros e outras atividades de treinamento e intercâmbio de ideias.

II – Prospectar, desenvolver e propor aos demais órgãos administrativos, técnicas e soluções tecnológicas para melhorar a gestão dos dados produzidos e armazenados pela Administração.

III – Auxiliar os demais órgãos da Administração a gerir seus dados de modo eficiente, segundo os valores da inovação, dando-lhes assessoria e treinamento nessas áreas, podendo, inclusive, nesse contexto, propor alterações nos fluxos de trabalho.

IV – Prospectar, desenvolver e propor aos demais órgãos da Administração técnicas e soluções tecnológicas para integração e análise de dados, a fim de melhorar a qualidade das informações destinadas a subsidiar as decisões dos gestores.

V – Identificar dados indisponíveis e propor meios de disponibilizá-los.

VI – Padronizar a forma como são armazenados, processados e disponibilizados os dados produzidos pela Administração, inclusive no tocante à identidade visual.

VII – Criar e manter o armazém de dados (data warehouse) da Diretoria do Foro em colaboração com a Secretaria de Tecnologia da Informação – SETI do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

VIII – Pesquisar, experimentar, desenvolver e implantar métodos de automação das atividades previstas nos incisos anteriores.

§ 1º Dentre os integrantes da Equipe de Gestão de Dados, será designado um coordenador operacional, que ficará responsável pelas tarefas previstas no art. 46 desta portaria, e um coordenador técnico, que distribuirá e orientará as tarefas, definirá o cronograma de atividades e as prioridades de ação, aprovará os projetos propostos e selecionará as boas práticas a serem seguidas, ouvindo sempre os demais integrantes da equipe.

§ 2º A Equipe de Gestão de Dados reunirá-se sempre que necessário, mediante convocação prévia pelo coordenador operacional, que poderá também solicitar a participação de outros servidores não integrantes da equipe quando necessário para o desenvolvimento de soluções relacionadas a suas áreas de trabalho.

A equipe conta atualmente com 15 integrantes e existem mais oito servidores que manifestaram interesse em participar da equipe, os quais se encontram ainda em fase inicial de capacitação. Não houve definição de percentual de representantes de cada área da Administração, até porque seria difícil conciliar tal medida com a natureza voluntária da adesão à equipe. Talvez por conta do trabalho de divulgação prévia e das conversas que tivemos na fase de diagnóstico, conseguimos obter uma composição razoavelmente diversificada.

Uma das questões abordadas na literatura especializada sobre a composição de equipes de gestão de dados diz respeito à conveniência de incorporar técnicos

em tecnologia da informação. Alguns projetos podem tornar necessário o desenvolvimento de *scripts* e aplicativos em VBA, Python ou R, por exemplo. Além disso, por vezes pode ser útil ter algum conhecimento em lógica de programação para lidar com procedimentos ou fórmulas mais complexas em SQL, Excel, DAX ou M (Power Query). Terceirizar essa parte dos projetos ao departamento de TI não seria uma boa solução, porque diminuiria a agilidade no desenvolvimento de projetos e retiraria da equipe o controle sobre parte da lógica e da implementação. Assim, desde o início nos pareceu que seria importante integrar à equipe pessoas com alguma formação na área de TI ou pelo menos com habilidades mínimas em lógica de programação, leitura de documentação técnica, linguagens e práticas de desenvolvimento de *software*, especialmente no que se refere a documentação e versionamento.

Felizmente conseguimos atrair voluntários com formação na área de TI. Alguns deles vieram da Incubadora e tinham, além da experiência em desenvolvimento de *software*, conhecimento das regras e práticas adotadas pelo nosso departamento de TI, com o qual estavam sempre em contato.

**Figura 2.** Equipe de Gestão de Dados em uma de suas reuniões mensais no iJuspLab.



*Fonte:* Acervo da autoria.

Tão ou mais importante, no entanto, foi poder contar com pessoal da área de negócios, visto que são estes os efetivos representantes “dos interesses coletivos dos

•• Inovação no Judiciário

produtores de dados e dos consumidores de informação”<sup>5</sup>. Aliás, o perfil ideal para os membros da Equipe de Gestão de Dados é o do servidor da área de negócios que conhece também o *stack* de ferramentas tecnológicas da equipe, um profissional capaz de dialogar bem com pessoas desses dois mundos. Nem sempre é fácil encontrar profissionais com esse perfil, mas é útil tê-lo em mente na fase de recrutamento, como forma de orientar a formação da equipe.

Os trabalhos da Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab são coordenados por dois líderes, um coordenador operacional e outro técnico, ambos atuando em conjunto, mas preocupados com aspectos distintos do trabalho. O coordenador operacional (na verdade, a coordenadora, pois hoje o posto é ocupado por uma jovem servidora), tem as seguintes atribuições, fixadas no art. 46 da Portaria n. 36/2018, citada anteriormente:

- a) Reunir-se com os membros da equipe para organização dos trabalhos.
- b) Definir atribuições, metas e prazos.
- c) Lavrar atas de reunião e documentá-las em expediente eletrônico.
- d) Estabelecer calendário de reuniões.

O coordenador técnico (função hoje exercida por um jovem servidor, com formação em matemática<sup>6</sup>) é responsável por distribuir e orientar as tarefas, definir o cronograma de atividades e as prioridades de ação, aprovar os projetos propostos e selecionar as boas práticas a serem seguidas, depois de ouvidos os demais integrantes.

---

<sup>5</sup> RÊGO, 2013, p. 1065-1067. Prossegue o autor: “Equipes de Gestão de Dados subordinadas ao departamento de TI têm sua atuação muito limitada às necessidades de tecnologia das empresas, sem muitas das vezes, considerar as reais necessidades do negócio. Equipes de Gestão de Dados estabelecidas fora do departamento de TI, preferencialmente nos níveis mais altos dentro da hierarquia da empresa, possuem uma visão de negócio muito mais abrangente e também aderente às reais necessidades das empresas, porém, de forma geral, faltam condições e conhecimento técnico para acompanhar as implementações tecnológicas, geralmente conduzidas pela área de TI. Uma terceira abordagem, mais aderente às necessidades atuais do mercado e alinhadas com os princípios da Gestão de Dados, sugere a adoção de um modelo de atuação híbrido no qual a função Gestão de Dados seria compartilhada entre as áreas de negócio e TI”. Idem, p. 1434-1450.

<sup>6</sup> A formação em matemática não é essencial para o exercício da coordenação técnica, mas contribui muito para a qualidade dos trabalhos, que diversos conceitos e ferramentas em ciência de dados exigem conhecimento teórico em matemática.

Percebe-se que as atribuições dos dois coordenadores coincidem na parte relativa à distribuição de tarefas, metas e prazos. Por isso, cabe a ambos definir, de forma alinhada com os órgãos diretivos, as decisões estratégicas sobre o momento de (i) acelerar a entrega de projetos; (ii) investir em capacitação; ou (iii) concentrar esforços na melhoria das ferramentas e dos fluxos de trabalho da equipe.

É bastante importante que a equipe exerça essas três atividades de forma cíclica. Concentrar esforços apenas no desenvolvimento de projetos não é uma boa estratégia. Capacitar os membros da equipe e aprimorar suas ferramentas e seus fluxos de trabalho são atividades que asseguram a qualidade dos projetos e abreviam o tempo de desenvolvimento. Todavia, isso não significa que os ciclos de capacitação e de revisão dos instrumentos de trabalho devam ser conduzidos de forma isolada da atividade de desenvolvimento de projetos. Ao contrário, a aplicação prática enriquece a capacitação e é o que dá sentido aos instrumentos de trabalho.

Nessa linha de raciocínio, uma boa estratégia de capacitação pode incluir, por exemplo, temas relacionados a projetos em andamento ou que sejam de interesse da equipe. Quanto a esse ponto, convém distinguir dois tipos de capacitação: (i) aquela destinada à formação do repertório conceitual básico, não necessariamente relacionado a uma tecnologia específica; e (ii) aquela relacionada a tecnologias específicas, sujeitas a obsolescência. Os cursos do primeiro tipo podem ter duração mais prolongada e não precisam necessariamente ser atrelados a projetos. Refletem objetivos de longo prazo. Os do segundo tipo devem ter, de preferência, duração curta e abordar projetos reais em desenvolvimento ou que estejam nos planos da equipe. É muito importante também que os cursos sejam planejados de modo a não “competir” com os projetos em andamento ou com o trabalho ordinário dos integrantes da equipe, para não causar desestímulo.

Os projetos da Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab raramente são conduzidos pelo grupo todo. Em geral, formam-se times de uma a quatro pessoas para conduzir cada projeto, sempre com a participação de um ou mais gestores beneficiários (*stakeholders*), salvo se houver *stakeholders* entre os membros do time de desenvolvimento. O modelo inspira-se na metodologia *lean* e nos valores da inovação. Times enxutos se comunicam melhor e evitam desperdício. Asseguram, ainda, que todos tenham papel relevante no projeto e possam, desse modo, ganhar experiência e conhecimento mais rapidamente. A participação de um ou mais *stakeholders* assegura papel de destaque aos usuários, que podem, assim, contribuir ativamente para o projeto, especialmente na definição dos requisitos.

•• Inovação no Judiciário

Outro aspecto importante do método de trabalho da equipe tem sido tentar designar para os projetos pessoas com algum interesse concreto na solução do problema. No início, chegamos a trabalhar com a hipótese contrária, de que seria melhor um distanciamento do desenvolvedor em relação à solução pretendida. Achávamos que isso daria mais objetividade ao trabalho e possibilitaria um novo olhar sobre os problemas. Partindo dessa hipótese, designamos para o nosso primeiro projeto, que envolvia um problema de fluxo de trabalho entre a folha de pagamento e um dos setores da área de financeira, dois membros da equipe que atuavam na Subsecretaria de Materiais, Arquivo e Gestão Documental, responsável pela manutenção dos arquivos documentais e estoques de materiais permanentes e de consumo. O trabalho não evoluiu como esperado. Os desenvolvedores tiveram enorme dificuldade para entender o fluxo de trabalho e sofreram resistência por parte do gestor da área financeira, que interpretou algumas ações da equipe, especialmente os questionamentos sobre seus fluxos de trabalho, como interferência externa. Assim, em virtude das deficiências na comunicação e da falta de colaboração, o projeto acabou suspenso, sem previsão de ser retomado.

Desde então, temos adotado por regra (i) envolver nos projetos os membros da equipe que atuem diretamente nas áreas beneficiárias ou que de algum modo tenham familiaridade com os fluxos de trabalho envolvidos; ou (ii) convidar o gestor responsável a integrar formalmente a equipe de desenvolvimento e a participar das reuniões de trabalho, prestando-lhe esclarecimentos sobre o escopo do projeto e obtendo desde logo seu consentimento expresso (ainda que informal, verbal) com eventual revisão de seus fluxos de trabalho, se necessário.

Logo pudemos notar os efeitos benéficos da adesão voluntária. Os gestores passaram a ter participação ativa nos projetos e a divulgar espontaneamente o trabalho da equipe, a tal ponto que hoje raramente precisamos buscar oportunidades de atuação, que, em geral, nós é que somos procurados com propostas de novos projetos.

Para assegurar uma boa comunicação interna, a equipe se reúne mensalmente no iJuspLab para receber orientações gerais e compartilhar informações. A pauta é definida pela coordenadora operacional e divulgada antecipadamente a todos os integrantes. O tempo de duração das reuniões é limitado a duas ou três horas no máximo, dependendo da pauta, a fim de assegurar o bom uso do tempo e permitir que todos possam conciliar a participação nas reuniões com seu trabalho ordinário. Depois de cada reunião, a coordenadora operacional redige um pró-memória para registro e divulgação dos assuntos discutidos.

Além das reuniões mensais, há também reuniões de trabalho entre os times de cada projeto e os coordenadores técnico e operacional da equipe. Essas reuniões são divulgadas em calendário compartilhado publicamente, para que qualquer outro membro que queira também possa participar, mesmo que não esteja atuando no projeto. O objetivo é discutir qualquer assunto relacionado ao desenvolvimento de um projeto, como, por exemplo, quais ferramentas utilizar, como dividir as funcionalidades, definição de prazos e metas etc. Não há pauta nem duração pré-definidas para essas reuniões. O tempo de duração é ditado exclusivamente pela natureza dos temas discutidos e pela disponibilidade dos participantes.

## PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE DADOS

Na Portaria n. 36, de 13 de agosto de 2018, da Diretoria do Foro da Seção Judiciária de São Paulo, a gestão de dados é assim definida:

**Art. 55-A.** A gestão de dados consiste no esforço de coletar, integrar e analisar os dados produzidos ou utilizados no desempenho das atividades administrativas e judiciais, estruturados ou não, provenientes de fontes diversas e heterogêneas, a fim de torná-los prontamente disponíveis aos órgãos gestores que deles necessitarem, com a devida preservação do sigilo legal, quando for o caso, com o objetivo de:

- I – Subsidiar a tomada de decisões gerenciais, mediante análise situacional e identificação de causas e tendências.
- II – Automatizar a apuração de métricas de desempenho e outros indicadores numéricos importantes para a tomada de decisões gerenciais; e
- III – Automatizar e aprimorar fluxos de trabalho.

**Parágrafo único** A gestão de dados é responsabilidade de todos os órgãos da Administração.

Merece atenção especial a regra do parágrafo único: a gestão de dados não é atribuição exclusiva de uma só equipe, mas um dever de toda a Administração; a equipe apenas fornece o apoio necessário para o cumprimento desse dever. Assim, os princípios da gestão de dados aplicam-se a todos.

### Quais são esses princípios?

Inicialmente, convém distinguir entre gestão de dados e ciência de dados. A gestão de dados recorre à ciência de dados para produzir informação e conhecimento<sup>7</sup>, mas seu escopo é bem mais amplo, porque envolve também os problemas

---

<sup>7</sup> A ciência de dados é uma disciplina relativamente nova, cujas fronteiras ainda não estão bem definidas. Mas existe um consenso de que o seu núcleo está na criação de modelos preditivos

## •• Inovação no Judiciário

éticos, jurídicos e administrativos relacionados à produção e utilização de dados pela organização<sup>8</sup>. A ciência de dados nos diz o que é possível fazer e como fazer. A gestão de dados nos diz se devemos fazer e por quê. Assim, os princípios da gestão de dados se aproximam muito mais do saber prático que do saber teórico.

Princípios de natureza prática admitem, em geral, diversas formulações diferentes. Por isso, ao oferecermos uma lista de princípios de gestão de dados, nossa intenção não é excluir ou negar a existência de outros princípios. A lista a seguir deve ser entendida como uma expressão condensada de nossa própria experiência nessa área, mesclada aos conceitos que aos poucos fomos assimilando. Ela não exaure o assunto. Deve ser tratada tão somente como um guia prático.

Dada essa premissa, nos trabalhos da Equipe de Gestão de Dados temos adotado os seguintes princípios de ação: (i) dar prevalência aos fluxos de trabalho sobre a tecnologia; (ii) definir a fonte única da verdade, sem impedir que haja múltiplas interpretações ou versões da verdade; (iii) assegurar a qualidade dos dados; (iv) observar as políticas de segurança da informação vigentes na Justiça Federal.

### Prevalência dos fluxos de trabalho

Na fase inicial de implantação da gestão de dados na Justiça Federal de São Paulo, quando ainda fazíamos o diagnóstico da situação, era comum que servidores nos procurassem com a ideia de um novo sistema informatizado ou aplicativo que resolveria todos os seus problemas do trabalho. Esse tipo de atitude tem sido muito alimentado pela nova onda da inteligência artificial, porque as pessoas em geral se deixam levar pela propaganda e desconhecem que alguns dos

---

a partir de grandes quantidades de dados, mediante o uso de técnicas de aprendizagem de máquina (*machine learning*): “The advances and successes of machine learning methods on big data and then promise of more have prompted researchers and practitioners in the industry to name this endeavor as a new branch of science and engineering. There are still discussions about what this new field of data science covers, but it seems as if the major topics are machine learning, high-performance computing, and data privacy/security” (ALPAYDIN, 2016, p. 159). Sobre o tema, ver também DHAR, 2012.

<sup>8</sup> Segundo RÉGO (2013, p. 861-868), gestão de dados é a um só tempo uma disciplina de estudos e uma atividade. Como disciplina, é responsável por “definir, planejar, implantar e executar estratégias, procedimentos e práticas necessárias para gerenciar de forma efetiva os recursos de dados e informações das organizações, incluindo planos para sua definição, padronização, organização, proteção e utilização”. Como atividade, designa o “planejamento, controle e entrega dos ativos de dados e de informação”.

algoritmos de IA mais em voga são quase tão velhos quanto os primeiros computadores. É claro que estamos vivendo nesta última década um salto tecnológico sem precedentes, mas isso se deve muito mais ao aumento da capacidade de processamento e da quantidade de dados disponíveis que a uma mudança na natureza das máquinas. Há dez anos os computadores não pensavam. Hoje continuam não pensando.

Mas há algo de verdadeiro na intuição dos que procuram um “sistema” para resolver seus problemas de trabalho. A solução para todos os problemas pode não estar nos computadores, mas certamente está em algum algoritmo.

Essa afirmação pode soar paradoxal: como é possível um algoritmo sem um computador? Explico: algoritmo é todo conjunto finito de passos adequado e suficiente à resolução de um certo tipo de problema. Assim, o conceito de algoritmo é bem mais amplo que o de código de programação. Algoritmos não são apenas os polêmicos programas de computador criados pelo Google ou pelo Facebook para colher dados ou impedir a disseminação de notícias falsas. Também são algoritmos as receitas de bolo, o ato de escovar os dentes, o ato de amarrar os sapatos e *os fluxos de trabalho*. Quando alguém pede um “sistema” para resolver um problema, intuitivamente sabe que deve existir algum procedimento mecanizável capaz de fazê-lo. Todavia, para identificar esse procedimento é primeiro necessário compreender o problema e saber descrever, ainda que de modo aproximado e provisório, os passos necessários para resolvê-lo. Somente depois disso é que se torna possível escolher ou criar um algoritmo adequado, o qual pode ou não ser implementado por meio de um código de computador. Esse trabalho envolve principalmente o uso da inteligência natural e a compreensão de fluxos de trabalho pelos próprios seres humanos envolvidos.

Por isso costumamos iniciar nossos projetos dizendo aos gestores que a solução para o problema apresentado pode não ter nada a ver com tecnologia e que alguns problemas se resolvem tão somente por modificações nos fluxos de trabalho. Também temos instruído os membros da equipe de gestão de dados a juntar à documentação de cada projeto o mapeamento dos fluxos de trabalho relacionados ao problema abordado<sup>9</sup>, tanto na fase inicial quanto na fase da entrega, de modo a registrar as alterações eventualmente realizadas nesses fluxos.

---

<sup>9</sup> Esse trabalho foi bastante facilitado pelo fato de que todos os fluxos de trabalho das áreas administrativas da Justiça Federal de São Paulo se encontram mapeados desde 2017.

## Fonte única e múltiplas versões da verdade

Um dos princípios que costumamos utilizar bastante para transmitir a ideia de gestão de dados é o de “fonte única da verdade”. Significa que, para assegurar a integridade das informações produzidas pela organização, deve haver um único repositório para cada tipo de dado<sup>10</sup>.

Esse princípio algumas vezes é invocado para restringir a liberdade de oferecer interpretações distintas para o mesmo conjunto de dados. Essa é, contudo, uma extrapolação indevida, pois a exigência de um fonte única da verdade não elimina a possibilidade de que haja “múltiplas versões da verdade”, ou seja, que se extraiam significados diversos e até conflitantes de um mesmo conjunto de dados<sup>11</sup>. Isso é possível porque os dados precisam ser interpretados e a interpretação pode variar segundo o contexto e os propósitos do destinatário da informação. Isso é perfeitamente aceitável, desde que se tenha consciência da possibilidade de múltiplas interpretações e haja transparência quanto aos pressupostos da interpretação adotada.

Por exemplo, para medir a quantidade de trabalho de um órgão judicial, pode-se adotar diversas variáveis, como volume de distribuição, tempo de tramitação, dificuldade dos processos, números de decisões e sentenças etc., dando-se ênfase a uma ou outra segundo o destinatário da informação e o contexto. Para

---

<sup>10</sup> DALLEMULE e DAVENPORT (2017) definem a “fonte única da verdade” ou “single source of truth – SSOT” da seguinte forma: “The SSOT is a logical, often virtual and cloud-based repository that contains one authoritative copy of all crucial data, such as customer, supplier, and product details. It must have robust data provenance and governance controls to ensure that the data can be relied on in defensive and offensive activities, and it must use a common language—not one that is specific to a particular business unit or function”.

<sup>11</sup> “In our experience, a more flexible and realistic approach to data and information architectures involves both a single source of truth (SSOT) and multiple versions of the truth (MVOTs). The SSOT works at the data level; MVOTs support the management of information. (...) Consider how a supplier might classify its clients Bayer and Apple according to industry. At the SSOT level these companies belong, respectively, to chemicals/pharmaceuticals and consumer electronics, and all data about the supplier’s relationship with them, such as commercial transactions and market information, would be mapped accordingly. In the absence of MVOTs, the same would be true for all organizational purposes. But such broad industry classifications may be of little use to sales, for example, where a more practical version of the truth would classify Apple as a mobile phone or a laptop company, depending on which division sales was interacting with. Similarly, Bayer might be more usefully classified as a drug or a pesticide company for the purposes of competitive analysis. In short, multiple versions of the truth, derived from a common SSOT, support superior decision making”. Ibidem.

fins de medir a produtividade dos juízes, por exemplo, provavelmente será dada maior ênfase ao número de decisões e sentenças. Para medir a carga de trabalho dos servidores, o peso maior recairá sobre a quantidade de processos e o tempo de tramitação. Vista por esses dois pontos de vista, uma mesma unidade judicial pode ser considerada sobrecarregada de trabalho ou não, o que pode colocá-la em posição mais ou menos elevada em um *ranking* de prioridades, por exemplo. O que é importante observar, contudo, é que nenhuma das duas abordagens é errada ou falsa. O mesmo conjunto de dados permite esses dois tipos de abordagem. Cabe ao gestor utilizar a abordagem adequada ao contexto e ao problema que pretende solucionar.

## Qualidade dos dados

Outro princípio fundamental da gestão de dados é zelar pela qualidade dos dados coletados. Isso envolve cuidados em todo o ciclo de vida dos elementos de dados, desde sua coleta até o descarte.

Segundo o *Data Management Body of Knowledge* editado pela DAMA – Data Management Association (DAMA-DMBOK)<sup>12</sup>, a qualidade dos dados engloba os seguintes aspectos<sup>13</sup>:

- a. Acurácia: quão próximos estão de representar as entidades reais.
- b. Completude: se são ou não suficientes para fornecer a informação de que se necessita num dado contexto.
- c. Consistência: se apresentam integridade e coerência quando confrontados com outras fontes.
- d. Atualidade: se correspondem ao estado atual de coisas.
- e. Precisão: se refletem ou não o grau de precisão exigido em cada contexto (em casas decimais, por exemplo).
- f. Privacidade: se atendem as normas de privacidade e sigilo.
- g. Razoabilidade: se são produzidos de modo consistente com as expectativas gerenciais.

---

<sup>12</sup> <<http://www.dama.org.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

<sup>13</sup> *Apud* RÊGO, 2013, p. 3775-3793. A lista foi adaptada para o livro.

- Inovação no Judiciário

- h. Integridade referencial: se atendem aos parâmetros de integridade necessários para que sejam considerados confiáveis.
- i. Unicidade: se são gerados por uma única “fonte da verdade”.
- j. Validade: correspondem ao tipo ou formato adequado.

## Segurança da Informação

Por fim, a gestão de dados deve nortear-se também pelas leis e pelas normas internas de segurança da informação<sup>14</sup>. A Política de Segurança da Informação da Justiça Federal está fixada, em seus traços gerais, pela Resolução n. 6, de 7abr. 2008<sup>15</sup>, do Conselho da Justiça Federal, que abrange “todos os Tribunais Regionais Federais, suas seções e subseções” e tem por público-alvo “agentes públicos dos órgãos participantes e ainda a estagiários, aprendizes, clientes e parceiros” (itens 2 e 3 do Anexo I).

Aplicam-se a todos os participantes os seguintes preceitos gerais, definidos no item 6 do Anexo I:

- a) “Toda e qualquer informação criada, armazenada, mantida ou descartada pelos participantes é considerada seu patrimônio e deve ser protegida conforme estabelecido na política de segurança da informação”.
- b) “Para acesso às informações dos órgãos participantes, que não sejam de domínio público, é necessário o aceite de um termo de responsabilidade, por parte dos Agentes Públicos”.

A implementação de regras específicas se dá por meio de “documentos acessórios”, classificados em três níveis distintos de abrangência:

---

<sup>14</sup> No âmbito das legislações, merece destaque especial a chamada Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (Lei n. 13.709/2018), que dispõe sobre “o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural” e se aplica, dentre outras hipóteses, à “atividade de tratamento tenha por objetivo a oferta ou o fornecimento de bens ou serviços ou o tratamento de dados de indivíduos localizados no território nacional”.

<sup>15</sup> Links para os normativos em vigor podem ser encontrados em: <<https://www.cjf.jus.br/cjf/unidades/tecnologia-da-informacao/politica-de-seguranca-da-informacao>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

- a) São documentos acessórios comuns, que se aplicam a todos os participantes, os que tratam do padrão para criação de documentos, da política de auditoria de segurança da informação, da política de gestão de risco, da política de segurança para aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas e da metodologia de avaliação de efetividade da implementação da política de segurança.
- b) São documentos acessórios diferenciados até o nível da Região, os que definem a política de segurança de acesso físico, a política permanente de conscientização e treinamento e as penalidades.
- c) São documentos acessórios diferenciados até o nível de Seção Judiciária os que definem a política de controle de acesso lógico, a política de utilização de recursos de TI, a política de classificação de informações e o plano de continuidade de negócios.

Inserem-se no âmbito da política de utilização de recursos de TI os “meios de armazenamento de dados”. Por conseguinte, cabe à Seção Judiciária estabelecer as regras referentes aos meios de armazenamento de dados e à política de classificação de informações. Na Justiça Federal de São Paulo, até o momento em que escrevo este texto (abril de 2019), não existe ainda um normativo editado para disciplinar esses temas de forma ampla e sistemática. Existem apenas regras esparsas, como as que autorizam a abertura e utilização de repositórios em portais como GitHub, GitLab e BitBucket, para armazenamento de arquivos de projetos, respeitados os casos de sigilo (art. 55-D, parágrafo único, da Portaria n. 36, de 13 de agosto de 2018, e art. 4º da Portaria n. 49, de 20 de dezembro de 2018, ambas da Diretoria do Foro da Seção Judiciária de São Paulo)<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Entendemos que sistematização desse tema é algo bastante desejável e útil para orientar as ações de uma equipe de gestão de dados. É importante saber em que meios os dados coletados podem ser armazenados, quem pode ter acesso a eles e de que forma. Como modelo podem ser seguidas as regras do item 3 do Anexo I da Portaria n. CJF-POR-2013/00437, de 28 de novembro de 2013, atualizada pela Portaria n. CJF-POR-2018/00303, de 20 de agosto de 2018, as quais prevêm inclusive a possibilidade de armazenamento e tratamento de dados em nuvem: “Disposições Gerais 3.1. Todas as informações corporativas deverão ser armazenadas nos servidores de dados corporativos do CJF, sendo que as de natureza pública poderão ser também armazenadas em nuvem, mídias e serviços tecnológicos como correio eletrônico, videoconferência e redes sociais corporativas. As informações tratadas em ambiente de computação em nuvem devem passar por um processo de Gestão de Riscos de

## •• Inovação no Judiciário

Para não correr riscos desnecessários numa área complexa, repleta de regras e armadilhas, a melhor estratégia para uma equipe de gestão de dados é alinhar-se com o departamento de TI, dando-lhe ciência de suas atividades e abertura para receber *feedbacks* sobre eventuais vulnerabilidades e riscos associados a seus projetos. Importante, ainda, que a equipe de gestão de dados utilize a infraestrutura disponibilizada pelo departamento de TI, pois a criação de infraestrutura própria envolve diversos tipos de risco, especialmente: (i) riscos de segurança e de agilidade, pois, se a equipe deixar de valer-se dos mecanismos de proteção oferecidos por seu departamento de TI precisará criar e manter seus próprios mecanismos de proteção, o que consumirá tempo que poderia ser empregado no desenvolvimento de seus projetos principais; e (ii) riscos de *compliance*, visto que a equipe passará a ter responsabilidade direta por eventual descumprimento das regras de segurança e poderá não receber suporte do departamento de TI.

Na Justiça Federal de São Paulo, o alinhamento entre a Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab e o departamento de TI se dá pelo compartilhamento do arma-

---

Segurança da Informação. Informação sem restrição de acesso pode ser tratada, a critério do órgão, em ambiente de computação em nuvem, considerando os riscos de Segurança da Informação. Informação classificada como sigilosa não pode ser tratada em ambiente de computação em nuvem. É vedada a transmissão, processamento ou guarda de informações corporativas do CJF em contas pessoais de serviços de computação ou armazenamento em nuvem. 3.2. Os arquivos pessoais deverão ser armazenados nas estações de trabalho ou em nuvem. 3.3. A Secretaria de Tecnologia da Informação – STI proverá os mecanismos necessários para a proteção das informações armazenadas somente nos servidores de rede corporativos do CJF, visando garantir a integridade, a disponibilidade e a confidencialidade das informações e conceder os privilégios de acesso adequados aos perfis dos usuários. 3.4. A STI deverá efetuar backup periódico dos sistemas e das informações armazenadas nos servidores de rede corporativos do CJF, com ciclos periódicos de backup e tempos de retenção em conformidade com a política de temporalidade definida pelo órgão. 3.5. A STI deverá divulgar às unidades do CJF os tempos de retenção de backup e a granularidade de restauração da informação configurados em seus sistemas de informação. 3.6. A salvaguarda das informações armazenadas nas estações de trabalho ficará a cargo do usuário do recurso, que deverá responsabilizar-se por esses dados e pela realização de backup antes das manutenções do equipamento. 3.7. A STI deverá implementar mecanismos que reduzam a alocação de recursos devido à duplicação de dados nos sistemas de armazenamento. 3.8. É vedado o compartilhamento permanente de pastas nas estações de trabalho dos usuários. Caso haja a necessidade de nova área de trabalho para armazenamento de dados corporativos, esta deverá ser requerida ao SAC pelo titular da unidade. 3.9. A STI deverá prover mecanismos para o descarte seguro de informação armazenada em meio digital, de forma a preservar a confidencialidade dos dados do CJF”.

zém de dados (*data warehouse*) e pela adoção de todas as boas práticas da instituição no tocante aos bancos de dados utilizados, à modelagem das tabelas (especialmente nomenclatura e documentação) e aos requisitos de aprovação dos modelos criados. A equipe tem interlocução constante com o departamento de TI e há inclusive projetos em comum.

É importante ressaltar, ainda, que, em casos excepcionais, pode vir a ser conveniente ou até mesmo necessário que a equipe mantenha repositórios próprios, separados da infraestrutura fornecida pelo departamento de TI. Um exemplo são os repositórios abertos em portais na Internet para armazenamento de documentos de projetos. Essa é uma medida que constitui padrão de indústria em projetos colaborativos e que facilita o desenvolvimento dos projetos numa época em que arquivos são criados, editados, visualizados e compartilhados em nuvem. Outro exemplo é o da criação de um *data lake*, ou seja, um repositório que tem por finalidade armazenar dados estruturados e não estruturados em enormes quantidades. Como é difícil dimensionar de antemão o volume que será armazenado, a contratação de serviço escalável em nuvem pode resultar em solução muito mais econômica do que adquirir ou provisionar o espaço necessário na infraestrutura interna.

O uso desse tipo de infraestrutura traz riscos específicos, que devem ser medidos e avaliados em conjunto com o departamento de TI, mas não implicam, por si só, violação da segurança de dados. Ao contrário, em razão da alta qualificação das equipes que integram os grandes provedores de serviços em nuvem e dos ganhos de escala, frequentemente os serviços em nuvem oferecem proteção mais robusta do que aquela existente em infraestrutura própria<sup>17</sup>.

Por fim, é importante ao menos mencionar alguns riscos para a segurança da informação que surgirão com o emprego de técnicas de inteligência artificial ao tratamento de dados: (i) o risco para a transparência, visto que alguns algoritmos de IA são opacos em relação a seu funcionamento interno; e (ii) o risco para a

---

<sup>17</sup> Um excelente estudo sobre o tema do uso de serviços em nuvem pelo poder público pode ser encontrado no Acórdão n. 1.739/2015 do Tribunal de Contas da União, que pode ser obtido no endereço <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A1739%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuiid=7f77e370-5ad8-11e9-ae50-7b8f165af2f8](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1739%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuiid=7f77e370-5ad8-11e9-ae50-7b8f165af2f8)>. Acesso em: 28 mar. 2019.

•• Inovação no Judiciário

isonomia e imparcialidade, tendo em vista o viés (*bias*) associado à seleção dos dados, ao treinamento do algoritmo e à seleção da “recompensa”, no caso dos algoritmos de aprendizagem por reforço (*reinforcement learning*)<sup>18-19</sup>.

## FERRAMENTAS, TÉCNICAS E METODOLOGIAS

A Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab adota diversos elementos extraídos das metodologias e ferramentas de desenvolvimento ágil (*scrum*, *kanban*, XP etc.)<sup>20</sup> e da metodologia *lean*, baseada no TPS (*Toyota Production System*)<sup>21</sup>.

Para evitar desperdício de recursos materiais e humanos e acelerar as entregas, tem-se sempre como objetivo entregar o mais rapidamente possível aos gestores um produto de viabilidade mínima *Minimum Viable Product* (MVP), que apresente as funcionalidades básicas necessárias para oferecer aos gestores

---

<sup>18</sup> Há no YouTube um vídeo bastante didático sobre esse tema produzido pelo Google sob o título “Machine Learning and Human Bias”. O vídeo pode ser encontrado em: <<https://www.youtube.com/watch?v=59bMh59JQDo>>. Acesso em: 28 de março de 2019. Vale a pena ler também o artigo “Bringing Precision to the AI Safety Discussion”, publicado no Google Research Blog em 21/06/2016. Link para o resumo do texto, onde se pode encontrar um outro link para o artigo científico: <<https://ai.googleblog.com/2016/06/bringing-precision-to-ai-safety.html>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

<sup>19</sup> Segundo explica O’NEIL (2017), “To create a model, then, we make choices about what’s important enough to include, simplifying the world into a toy version that can be easily understood and from which we can infer important facts and actions. We expect it to handle only one job and accept that it will occasionally act like a clueless machine, one with enormous blind spots. Sometimes these blind spots don’t matter. A model’s blind spots reflect the judgments and priorities of its creators. Here we see that models, despite their reputation for impartiality, reflect goals and ideology. (...) It’s something we do without a second thought. Our own values and desires influence our choices, from the data we choose to collect to the questions we ask. Models are opinions embedded in mathematics. Whether or not a model works is also a matter of opinion. After all, a key component of every model, whether formal or informal, is its definition of success. (...) In each case, we must ask not only who designed the model but also what that person or company is trying to accomplish” (p. 20-21). Ver também sobre o tema NUNES e MARQUES, 2018.

<sup>20</sup> Sobre desenvolvimento ágil, ver <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 5 mar. 2019; e <<http://www.desenvolvimentoagil.com.br/>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

<sup>21</sup> Sobre a metodologia *lean* aplicada à inovação e ao desenvolvimento de *software*, ver RIES, 2011. Conforme explica esse autor, “Estudei a manufatura enxuta, processo que nasceu no Japão com o Sistema de Produção Toyota: um modo totalmente novo de pensar acerca da manufatura de bens físicos. Constatei que, ao aplicar ideias da manufatura enxuta aos meus desafios empresariais – com alguns ajustes e mudanças –, eu tinha o começo de um arcabouço que fazia sentido para eles. Essa linha de pensamento evoluiu até a startup enxuta: a aplicação do pensamento enxuto ao processo de inovação”. Idem, p. 209-214.

algum benefício efetivo, logo no estágio inicial do projeto. Essa estratégia é o que torna possível iniciar ciclos contínuos de *feedback*, nos quais os gestores solicitam novas funcionalidades e apontam problemas. Aos ciclos de *feedback* correspondem ciclos de entregas pequenas e constantes (*continuous delivery*)<sup>22</sup>, pelas quais o projeto ganha maturidade muito rapidamente. A principal vantagem desse modelo é evitar o desperdício, algo muito importante num contexto de equipes pequenas, com tempo limitado. A estratégia do MVP evita, por exemplo, que a equipe perca tempo no desenvolvimento de funcionalidades que à primeira vista poderiam parecer necessárias, mas que não são efetivamente adotadas pelos usuários. Permite, ainda, que erros e falhas de concepção sejam identificados e retificados mais cedo a um custo menor. Até mesmo mudanças radicais de rumo (pivotagens) tornam-se menos custosas e, portanto, mais fáceis de implementar<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> A ideia de entrega contínua está ligada ao “fluxo de peça única” introduzido pelo Sistema Toyota de Produção. Apesar de ser uma ideia contra-intuitiva, está comprovado empiricamente que a entrega contínua de pequenos lotes gera mais eficiência que a execução de grandes entregas em intervalos de tempo mais espaçados. Conforme explica RIES (2011, p. 3592-3713), “O fluxo de peça única é chamado assim porque tem o tamanho de lote de uma unidade. Por que encher um envelope por vez permite que o trabalho seja feito de modo mais rápido, ainda que pareça ser mais lento? Porque nossa intuição não leva em consideração o tempo extra requerido para classificar, empilhar e deslocar as grandes pilhas de envelopes semicompletos quando fazemos de outra maneira. (...). A maior vantagem do trabalho em pequenos lotes é que os problemas de qualidade podem ser identificados muito antes. A ideia principal da implantação contínua (continuous deploy) é que, em vez de transformar a implantação em um evento especial e único dentro da vida do projeto, ela deve acontecer automaticamente e com frequência, talvez várias vezes por dia, sendo automatizada e exercitada de forma a se tornar trivial”. Sobre o conceito de entrega contínua, ver também HUMBLE e FARLEY, 2014.

<sup>23</sup> “Na era digital, as empresas precisam inovar de maneira radicalmente diferente, por meio da experimentação rápida e do aprendizado contínuo. Em vez de se concentrar basicamente no produto acabado, essa abordagem enfoca a identificação do problema certo e, então, no desenvolvimento, teste e aprendizado, envolvendo múltiplas soluções possíveis. Como as *startups* enxutas do Vale do Silício, ela se concentra no desenvolvimento e na repetição reiterada de protótipos de viabilidade mínima – antes, durante e até depois do lançamento”. (ROGERS, 2017, p. 3676-3682). “O ponto mais importante é que o MVP não deve ser, de modo algum, um produto completo ou acabado. A maneira mais comum de estourar os orçamentos para inovação é desenvolver demais os protótipos (por meio de processos de desenvolvimento técnico longos e dispendiosos), antes de validá-los com clientes reais. Scott Cook afirma que um MVP deve ter ‘atributos apenas suficientes para permitir *feedback* útil dos primeiros adeptos”. Idem, p. 4370-4375. “Esse é o exemplo perfeito dos objetivos de um MVP: custo mínimo + aprendizado máximo. Se o MVP for bem-sucedido, a ele se seguirá

## •• Inovação no Judiciário

Não há uma fase inicial de planejamento exaustivo ou de especificação de requisitos, porque a adoção de tal fase seria incompatível com a ideia de criar MVPs e de rever fluxos de trabalho<sup>24</sup>. No lugar disso, dá-se maior ênfase a histórias de usuários e à necessidade de compreender a fundo o problema apresentado, inclusive lançando mão das técnicas de *design thinking* do laboratório, quando necessário.

Para dar agilidade ao processo de documentação, as formalidades de criação de um novo projeto limitam-se à abertura de um expediente eletrônico, à elaboração de uma ficha inicial de projeto e à aprovação pelo órgão diretivo, de modo a assegurar que todo projeto tenha um escopo bem definido e esteja alinhado com os objetivos estratégicos da instituição (a figura 3 descreve o fluxo de abertura de projetos).

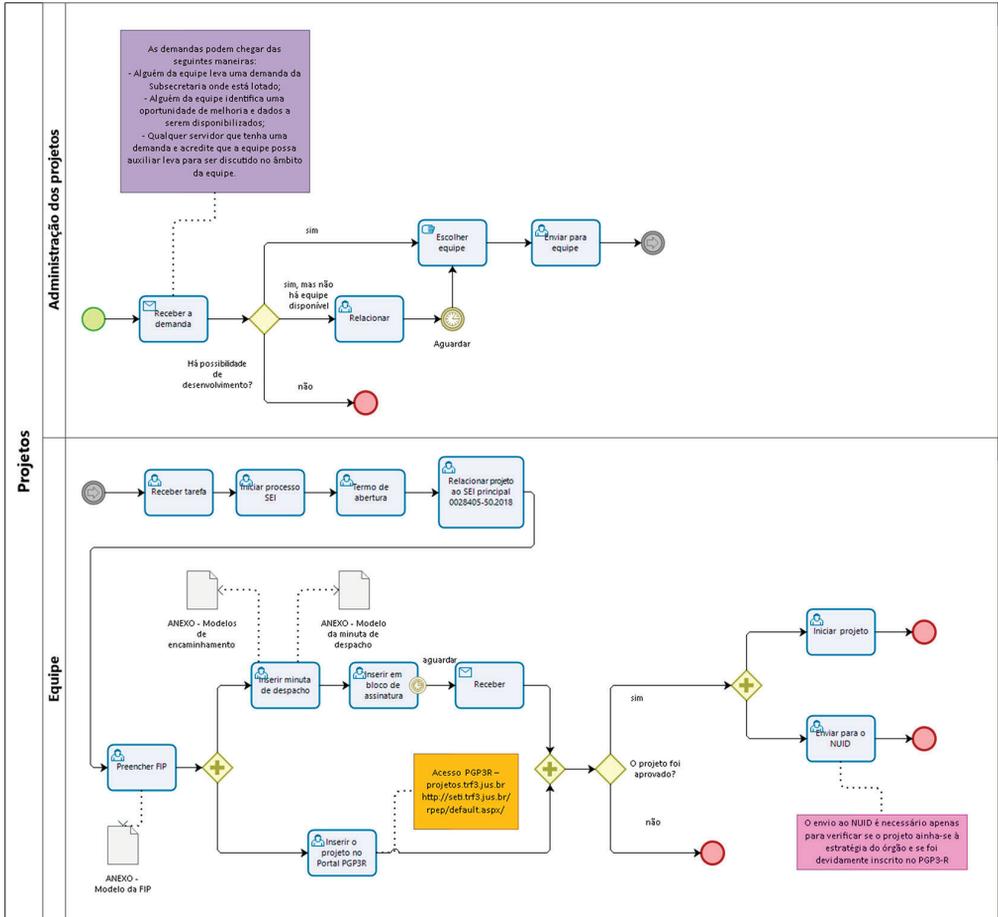
A partir daí qualquer tipo de material apto a registrar as atividades e decisões de desenvolvimento é aceito como documentação válida. Isso inclui, por exemplo, anotações manuscritas, fotos e gravações de áudio e vídeos. Também são muito utilizadas ferramentas de *kanban* que permitem converter o andamento inteiro dos trabalhos para o formato de um único documento. Os *backlogs* criados para cada etapa do desenvolvimento ficam registrados nessas ferramentas, tornando muito fácil incorporá-los depois à documentação.

---

outras iterações. À medida que você progride, seus sucessivos projetos devem evoluir em fidelidade (por exemplo, um esboço, um modelo, um produto funcional) e em funcionalidade, de parcial para total (por exemplo, do teste de um atributo importante para o teste da oferta completa, com todos os atributos)". Idem, p. 4379-4384. "Quando levamos em conta a construção do produto mínimo viável, essa regra simples é suficiente: elimine todo recurso, processo ou esforço que não contribui diretamente com a aprendizagem que você procura". RIES, 2011, p. 2006-2009.

<sup>24</sup> "Esse sistema é denominado desenvolvimento ágil por um bom motivo: as equipes que o empregam são capazes de mudar de direção com rapidez, permanecer ágeis, e ser altamente responsivas às mudanças nos requisitos de negócios do dono do produto". RIES, 2011, p. 2446-2450. "Essa modelagem com fases distintas de design e implementação não é ótima ao ser aplicada em software. O cliente raramente sabe de antemão tudo o que precisa antes que possa experimentar o software em uma situação real e tende a se basear em suposições; além do que as especificações, necessidades de negócio e mesmo a tecnologia disponível mudam com o tempo". Idem, p. 2512-2514. "Em vez de um desenvolvimento tradicional dividido em 'planejamento, implementação, teste, implantação' (conhecido como 'desenvolvimento em cascata' ou 'waterfall'), as metodologias ágeis trabalham com ciclos curtos de desenvolvimento, geralmente de poucas semanas, de forma que o produto é constantemente apresentado para o cliente à medida que é construído". Idem, p. 2530-2533.

**Figura 3.** Fluxo de abertura de novos projetos.



Fonte: Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

Outro aspecto importante do trabalho da equipe é a definição de boas práticas uniformes para todos os projetos, a adoção de técnicas de desenvolvimento de *software* e a automatização do versionamento e dos fluxos de entrega contínua.

Na definição das boas práticas, são estabelecidos desde os critérios de nomenclatura até os códigos de cores para abas e intervalos das planilhas. Como exemplo, reproduzimos no Anexo II o guia de boas práticas da equipe para projetos em Excel.

Há também uma grande preocupação com a identidade visual e com o emprego de técnicas de interface gráfica (botões de navegação, alertas, instruções de preenchimento, validação não obstrutiva etc.), para assegurar uma boa experiência do usuário.

•• Inovação no Judiciário

No que se refere às técnicas de desenvolvimento, a equipe vem adotando de modo consistente alguns recursos de abstração e arquitetura modular, o que facilita a manutenção e possibilita o reaproveitamento de funcionalidades<sup>25</sup>. Nas planilhas, por exemplo, há uma rígida separação entre funcionalidades de entrada de dados, de processamento de dados e de visualização de dados, as quais são até visualmente distinguidas pelo uso de um código de cores. Utiliza-se o sistema de versionamento semântico<sup>26</sup> e o controle de versões é efetuado preferencialmente com o Git. Os repositórios são mantidos na rede local ou em serviços online, como GitLab e GitHub.

**Figura 4.** Detalhe de uma planilha desenvolvida pela Equipe de Gestão de Dados.



Fonte: Acervo da autoria.

Para automatizar o fluxo de entrega, a equipe tem utilizado ferramentas *open source* e criado seus próprios *scripts* em Python e VBA. Algumas técnicas de automação utilizadas em desenvolvimento de *software* têm sido transpostas para o desenvolvimento de planilhas<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Uma excelente referência para o desenvolvimento profissional em Excel, muito usada pela equipe, é o clássico *Professional Excel Development. The Definitive Guide to Developing Applications Using Microsoft Excel, VBA, and .NET.*, de BOVEY, WALLETTIN, BULLEN e GREEN, citado na bibliografia. Apesar de publicado em 2009, o livro não perde a atualidade, porque aborda o desenvolvimento de planilhas Excel a partir dos conceitos fundamentais de ciência da computação.

<sup>26</sup> <<https://semver.org/lang/pt-BR/>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

<sup>27</sup> Por exemplo, por meio de um *script* em Python e de uma extensão para Git, conseguimos automatizar o versionamento de qualquer planilha Excel. Por meio de *scripts* em VBA, encapsulados

## CONCLUSÃO E VISÃO PARA O FUTURO

A Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab realizou muito em pouco tempo. Alguns de seus integrantes, que pouco conheciam de Excel, em menos de seis meses estavam entregando seus primeiros projetos de BI. Esse resultado só foi possível em razão de cada um dos acontecimentos e personagens que compõem a pequena história que contei até aqui.

Se esses fatores pudessem ser reescritos na forma de uma receita, talvez ficassem parecidos com o seguinte:

- 1) Faça um amplo diagnóstico dos problemas e anote as queixas.
- 2) Separe os problemas que exigem desenvolvimento de *software* e encaminhe essas demandas para quem puder resolvê-las.
- 3) Enquanto isso, forme uma equipe interdepartamental de voluntários. Procure integrar nessa equipe pessoas com algum conhecimento em tecnologia e pessoas da área de negócios.
- 4) Defina objetivos ambiciosos, que possam nortear e inspirar a equipe por um longo tempo.
- 5) Organize o funcionamento da equipe. Dê especial atenção à participação dos gestores nos times de desenvolvimento. Veja também se esses times entendem dos problemas apresentados e se interessam pelo projeto.
- 6) Organize ciclos de capacitação e de aperfeiçoamento das ferramentas de trabalho.
- 7) Defina claramente os princípios de gestão de dados.
- 8) Estude e adote metodologias e ferramentas de desenvolvimento ágil.
- 9) Estude e adote os princípios da metodologia *lean*. Crie MVPs e trabalhe com ciclos contínuos de entrega e *feedback*.
- 10) Use documentação ágil. Não deixe que a equipe consuma muito tempo com trabalho burocrático.
- 11) Defina boas práticas e adote os métodos de trabalho consagrados, como, por exemplo, os utilizados no desenvolvimento de *software*.
- 12) Automatize seus fluxos de entrega.

---

e isolados num suplemento (*add-in*), conseguimos automatizar todas as tarefas usuais de publicação de novas versões, incluindo a limpeza e proteção de células e a ocultação e exclusão de abas.

## •• Inovação no Judiciário

Como, no entanto, não há receita infalível na arte de lidar com pessoas, eu preferiria deixar duas ideias apenas, extraídas de dois textos citados na bibliografia, porque elas sintetizam, a meu ver, o essencial:

“Os aspectos de ‘infraestrutura’ da gestão de dados podem não ser tão belos e atraentes quanto os modelos preditivos e os dashboards coloridos que eles produzem, mas são vitais para um alto desempenho.”<sup>28</sup>

A transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar. Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI.”<sup>29</sup>

Esses seriam os meus conselhos para uma equipe de gestão de dados em formação. Havendo uma base sólida, fundada em trabalho de infraestrutura e mudança cultural, os modelos preditivos e os *dashboards* coloridos virão naturalmente.

À Equipe de Gestão de Dados da Justiça Federal de São Paulo, que eu tive o privilégio de ajudar a formar e conduzir, nada tenho a transmitir senão minha gratidão. Sinto que estão no caminho certo.

## BIBLIOGRAFIA

ALPAYDIN, ETHEM. *Machine learning*. Cambridge (MA): MIT Press, 2016.

APRENDA sobre desenvolvimento ágil de software. Disponível em: <<http://www.desenvolvimentoagil.com.br/>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

BOVEY, Rob; WALLETTIN, Dennis; BULLEN, Stephen; GREEN, John. *Professional Excel Development*. The Definitive Guide to Developing Applications Using Microsoft Excel, VBA, and .NET. Upper Saddle River: Addison-Wesley, 2009, second edition (e-book Kindle).

DHAR, Vasant. *Data science and prediction* (maio 2012). NYU working paper n. CeDER-12-01. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/2451/31553>>.

DALLEMULE, Leandro; DAVENPORT, Thomas H. *What’s your data strategy?* Harvard Business Review, maio/jun. 2017 (p.112-121). Disponível em: <<https://hbr.org/2017/05/whats-your-data-strategy>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

HUMBLE, Jez; FARLEY, David. *Entrega contínua*. Como entregar software de forma rápida e confiável. Trad. Marco Aurélio Valtas Cunha, Ronaldo Melo Ferraz. Porto Alegre: Bookman, 2014 (e-book Kindle).

---

<sup>28</sup> DALLEMULE e DAVENPORT, 2017: “The ‘plumbing’ aspects of data management may not be as sexy as the predictive models and colorful dashboards they produce, but they’re vital to high performance”.

<sup>29</sup> ROGERS, 2017, p. 101-104.

MANIFESTO for Agile Software Development. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

NUNES, Dierle; MARQUES, Ana Luiza Pinto Coelho. Inteligência artificial e direito processual: vieses algorítmicos e os riscos de atribuição de função decisória às máquinas. *Revista de Processo*, v. 285/2018, p. 421-447, nov. 2018.

O'NEIL, Cathy. *Weapons of Math destruction*. How big data increases inequality and threatens democracy. New York: Broadway Books, 2017.

RÊGO, Bergson Lopes. *Gestão e governança de dados*. Promovendo dados como ativo de valor nas empresas. Rio de Janeiro: Brasport, 2013 (e-book Kindle).

RIES, Eric. *A startup enxuta*. Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Trad. Texto Editores. São Paulo: Leya, 2011.

ROGERS, David L. *Transformação digital*. Repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017 (e-book Kindle).

## ANEXO I

### Guia de boas práticas para projetos em Excel, vigente em abril de 2019<sup>30</sup>

#### I – Regras de Nomenclatura

##### I.1 – Variáveis e constantes:

I.1.1 – Forma geral: <escopo><tipo><parte descritiva>

##### I.1.2 – Prefixos:

a) escopo: «**g**» (público); «**m**» (módulo); não há prefixo específico para variáveis de escopo menor.

b) tipos: «**s**» (String); «**i**» (Integer); «**l**» (Long); «**dt**» (Date); «**b**» (Boolean); «**v**» (Variant); «**c**» (Currency); «**dbl**» (Double); «**sgl**» (Single); «**by**» (Byte); «**col**» (Collection); «**ctl**» (Control); «**obj**» (Object); «**e**» (Enum); «**cls**» (instância de uma Classe); «**u**» (“User Defined Type” ou “UDT”); «**xl**» (objetos específicos do Excel); «**wd**» (objetos específicos do Word).

c) para as Arrays, incluir o prefixo «**a**» logo após o tipo. Assim, por exemplo, uma Array de Strings deve ser prefixada com «**sa**».

d) controles em formulários: «**cbo**» (ComboBox); «**chk**» (CheckBox); «**cmd**» (CommandButton); «**frm**» (Frame); «**lbl**» (Label); «**lst**» (ListBox);

<sup>30</sup> As boas práticas aqui descritas foram em boa parte inspiradas ou simplesmente extraídas do clássico *Professional Excel Development. The Definitive Guide to Developing Applications Using Microsoft Excel, VBA, and .NET.*, de Rob Bovey, Dennis Wallatin, Stephen Bullen e John Green (Upper Saddle River: Addison-Wesley, 2009, 2. ed. e-book Kindle).

•• Inovação no Judiciário

«**mpg**» (Multipage); «**pg**» (Page); «**opt**» (OptionButton); «**spn**» (SpinButton); «**txt**» (TextBox).

I.1.2 – Completar os prefixos com uma parte descritiva, o mais intuitiva possível, para facilitar a compreensão do código (auto-documentação).

I.1.2.1 – Não deve haver espaço nem underline entre o prefixo e a parte descritiva.

I.1.2.2 – A parte descritiva não deve conter acentos, espaços ou caracteres especiais. Nas variáveis, cada palavra utilizada deve iniciar por letra maiúscula, sem uso de underline (exemplo: «**sNomeDaPlanilha**»). Nas constantes, todas as letras são maiúsculas e as palavras devem ser separadas por «**\_**» (exemplo: «**sNOME\_DA\_PLANILHA**»).

I.2 – Definição de UDTs: o nome da UDT segue as mesmas regras para os nomes descritivos das constantes e os itens da UDT seguem as mesmas regras para os nomes descritivos das variáveis, sendo, ainda, antecedidos por prefixos referentes ao tipo. Exemplo:

```
Type NOME_DESCRITIVO
sPrimeiroItem As String
bSegundoItem As Boolean
End Type
Enum gdCoresDasAbas
gdAzulEscuro = 0
gdVerdeClaro = 1
gdVerdeOliva = 2
End Enum
```

I.3 – Definição de Enums: os nomes da Enum e de seus itens seguem as mesmas regras para os nomes descritivos das variáveis e devem ser antecedidos de um prefixo do projeto. O nome da Enum deve expressar o sentido geral e os nomes dos itens as funções próprias de cada um. Um exemplo considerando o prefixo «**gd**» para o projeto “GestaoDados”:

I.4 – Módulos:

a) módulos comuns são precedidos de «**M**» e seguem, de resto, as mesmas regras para as partes descritivas das variáveis, com apenas uma exceção: pode ser utilizado o underline livremente sempre que necessário para organizar melhor a visualização dos módulos no IDE. Exemplo: «**MUtils**».

b) formulários são precedidos de «**F**» e seguem, de resto, as mesmas regras dos módulos comuns. Exemplo: «**FProgresso**».

c) módulos de classe são precedidos de «**C**» e seguem, de resto, as mesmas regras dos módulos comuns. Exemplo: «**CConfig**».

I.5 – Rotinas: formalmente, mesmas regras aplicáveis à parte descritiva das variáveis. Todavia, devem ser observadas duas particularidades: (i) as subrotinas executam ações e seu nome deve, por isso, procurar expressar a ação executada, o que pode ser obtido com a utilização de um ou mais verbos no infinitivo, seguidos ou não do objeto da ação. Exemplo: «**ProcessarDados**»; (ii) como as funções retornam valores, seu nome deve procurar refletir o resultado almejado, o que pode ser feito utilizando-se, por exemplo, o verbo no participípio. Exemplo: «**AmbienteChecado**».

I.6 – Intervalos nomeados:

I.6.1 – Prefixos: «**cht**» (*Chart Data Range*); «**con**» (intervalo utilizado para indicar uma constante); «**err**» (intervalo utilizado para checagem de erros); «**for**» (intervalo utilizado para indicar uma fórmula); «**inp**» (intervalo de input); «**out**» (intervalo de output); «**loc**» (intervalo utilizado para indicar uma localização específica); «**rgn**» (intervalo correspondente a uma região); «**ui**» (intervalo com dado de configuração da UI); «**sys**» (intervalo com dado de funcionamento do sistema); «**T**» (tabela).

I.6.2 – Intervalos criados como parte do “design” de um código em VBA devem ter seus nomes precedidos por underline. Exemplo: «**conDesenvolvedores**».

I.6.3 – Os prefixos utilizados como parâmetros de configuração livremente estabelecidos pelo usuário para processamento por um aplicativo em VBA devem ser precedidos e seguidos de underline. Exemplos: «**limpar**», «**proteger**», «**ocultar**».

I.7 – Abas ou páginas: podem seguir tanto as regras definidas para a parte descritiva de variáveis quanto para a parte descritiva das constantes. Abas criadas como parte do “design” de um código em VBA devem ser precedidas por underline.

I.8 – Quando **não** aplicar as regras de nomenclatura definidas: (i) ao definir e utilizar as APIs do Windows; e (ii) ao utilizar códigos de terceiros.

## II – Desenho de Planilhas

II.1 – Separar claramente as funcionalidades de (i) entrada de dados; (ii) armazenamento e recuperação de dados; (iii) processamento de dados; (iv) visualização de dados ou *UI*.

II.1.1 – Criar abas distintas para essas funcionalidades, com o seguinte código de cores:

- a) entrada de dados: azul.
- b) processamento de dados: laranja ou cinza.
- c) visualização: verde.
- d) armazenamento e recuperação de dados: preta.

II.2 – Definir e utilizar constantes e intervalos nomeados

•• Inovação no Judiciário

II.3 – Utilizar estilos e formatação condicional para tornar mais fácil a compreensão da entrada de dados e a visualização pelo usuário.

### III – Desenho de Rotinas

III.1 – As rotinas no código VBA devem ser decompostas em suas funcionalidades mais elementares, de modo a que se obtenha (i) o encapsulamento das operações lógicas; (ii) a eliminação de código duplicado; (iii) o isolamento de operações complexas; (iv) a redução do tamanho das rotinas; (v) a redução do número de argumentos das rotinas.

III.2 – Deve haver sempre previsão para tratamento de erros adequado para as rotinas não triviais, inserindo-se números de linha quando necessário.

III.3 – O código deve ser explicado por meio de comentários em número e tamanho suficientes, que não sejam triviais, e que contenham o registro completo de todas as alterações posteriores.

III.4 – O código deve ser limpo e bem organizado, com uso de recuos e quebras de linha.

III.5 – Todas as regras devem ser aplicadas de modo consistente por todos os participantes da equipe.

III.6 – Usar sempre no topo de cada módulo as declarações Option Explicit e Option Private Module quando aplicável.

III.7 – Evitar o uso do tipo Variant.

III.8 – Evitar reuso de variáveis.

III.9 – Evitar a sintaxe As New para instanciar classes.

III.10 – Sempre qualificar de forma completa os objetos.

III.11 – Sempre utilizar LBound e UBound para manipular Arrays.

III.12 – Sempre especificar o contador do loop após o comando Next.

III.13 – Faça uso de constantes.

III.14 – Evite usar variáveis públicas. Procure seguir o princípio do encapsulamento.

III.15 – Use “late binding” e “early binding” de forma consciente.

III.16 – Use de modo explícito ByVal e ByRef.

III.17 – Sempre invoque de forma explícita a propriedade “default” de um objeto.

III.18 – Valide os argumentos antes de invocar uma rotina.

III.19 – Use contadores em loops While e Do While para evitar loop infinito.

III.20 – Sempre compilar o código.

III.21 – Procure não se referir às abas por seus nomes.

III.22 – Evite o uso de Select/Selection. Alterar e obter valores por meio de Range. Value.

III.23 – Procure abstrair funcionalidades e tornar declarativa a configuração elementar do código lançando mão de tabelas, intervalos nomeados, UDFs, constantes etc.

## 8

# INTRODUZINDO A CULTURA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO PODER JUDICIÁRIO:

A EXPERIÊNCIA DO IJUSPLAB

PARTE 2 – A INCUBADORA DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

# INTRODUCING THE CULTURE OF TECHNOLOGICAL INNOVATION IN THE JUDICIARY:

THE IJUSPLAB EXPERIENCE

PART 2 – THE TECHNOLOGICAL SOLUTIONS INCUBATOR

*Caio Moysés de Lima\**

## RESUMO

Este capítulo aborda alguns dos desafios inerentes à disseminação de uma cultura de inovação tecnológica no Poder Judiciário e mostra como o iJuspLab tem auxiliado a administração da Justiça Federal de São Paulo a enfrentar esses desafios por meio da Incubadora de Soluções Tecnológicas. O tema é abordado a partir do fenômeno denominado *Shadow IT* e de como ele pode ser utilizado em favor da instituição, mediante a mudança da cultura organizacional e a criação de meios adequados de reunir talentos e estimular a prototipagem de soluções tecnológicas sem comprometer a segurança dos serviços de TI. O capítulo também aborda alguns aspectos importantes do funcionamento da incubadora, especialmente os que dizem respeito a sua estrutura, métodos de trabalho e relacionamento com o departamento de TI.

---

\* Juiz Federal, Vice-Diretor do Foro da Seção Judiciária de São Paulo, mestre em Ética e Filosofia Política, bacharel em Direito e Filosofia, estudante de Ciência da Computação. Email: <cmlima@trf3.jus.br>.

- Inovação no Judiciário

**Palavras-chave:** Projeto; Inovação; Tecnologia; Justiça; Poder Judiciário.

## ABSTRACT

This chapter addresses some of the challenges involved in the spreading of a culture of technological innovation in the Judiciary and shows how iJuspLab has helped the administrative body of the Federal Justice of São Paulo to face such challenges through its Technological Solutions Incubator. The subject is approached from the perspective of the Shadow IT phenomenon and of how it can be used in favor of the institution, by changing the organizational culture and creating the proper means to gather talent and stimulate the prototyping of technological solutions without compromising IT services security. The chapter also addresses some important aspects of the incubator's operation, especially those concerning its structure, work methods and relationship with the IT department.

**Keyword:** Project; Innovation; Technology; Justice; Judiciary.r.

## INTRODUÇÃO

Os departamentos de TI tendem a ser refratários à inovação. Esse não é um juízo depreciativo, mas a constatação de um fenômeno real, objetivo, que se explica por duas características intrínsecas a esses departamentos: (i) a sua especialização gera distanciamento das áreas de negócios e dificulta a compreensão do dia a dia dessas áreas; e (ii) a missão que lhes é conferida, de zelar pela integridade, disponibilidade e segurança dos recursos de TI, torna-os naturalmente avessos à mudança e à experimentação<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Segundo TAURION (2015), o departamento de TI, especialmente em seu viés operacional, é “uma máquina muito eficiente em garantir consistência, aderência a regras de compliance e disponibilidade”, mas “arredia às experimentações e disrupções. Seu pensamento fundamental é que os sistemas têm que dar certo e funcionar exatamente como planejado. Falhar não está em sua cartilha, e, portanto, conceitos como ‘fail fast’ lhe são estranhos”. Essa dificuldade também se explica por um conflito interno dos próprios departamento de TI, chamado por KIM et al. de “conflito crônico básico”: “Em quase toda organização de TI há um conflito inerente entre Desenvolvimento e Operações de TI que cria uma espiral

A dificuldade dos departamentos de TI de trazer inovação para suas organizações é um dos principais fatores que explicam o fenômeno da *shadow IT*, definido como “todo hardware, software ou qualquer outra solução utilizada por empregados de uma organização, no interior do ecossistema organizacional, sem aprovação *formal do departamento de TI*”<sup>2</sup>. A depender do rigor da política de segurança de cada organização, podem ser casos de *Shadow IT* desde os sistemas “caseiros”, instalados e utilizados pelos próprios usuários, até as mídias aparentemente inofensivas utilizadas para armazenamento de arquivos pessoais. Alguns recursos são em geral permitidos, como o uso de *pen drives*, por exemplo, e outros são quase sempre proibidos, como o uso de sistemas “caseiros”. Acessos a serviços *online*, como Google Drive ou Dropbox, costumam ficar numa zona cinzenta; são recursos praticamente inofensivos para a segurança interna, porque executados no ambiente isolado do browser (*sandbox*), mas podem ser proibidos se prejudicarem o funcionamento de serviços críticos em razão do consumo da banda de conexão.

Diante dos riscos gerados por algumas iniciativas de *shadow IT*, é natural que elas sejam tratadas com hostilidade pelos departamentos de TI. O problema principal está na falta de compromisso dos usuários com as políticas internas da

---

descendente, resultando em um tempo cada vez mais longo para comercializar novos produtos e recursos, qualidade reduzida, interrupções maiores e, o pior de tudo, uma dívida técnica cada vez maior. O termo ‘dívida técnica’ foi cunhado pela primeira vez por Ward Cunningham. Análoga à dívida financeira, a dívida técnica descreve como as decisões que tomamos levam a problemas cada vez mais difíceis de corrigir com o passar do tempo, reduzindo continuamente as opções disponíveis no futuro – mesmo quando enfrentados prudentemente, ainda incorremos em juros. Um fator que contribui para isso são os objetivos frequentemente concorrentes de Desenvolvimento e Operações de TI. As organizações de TI são responsáveis por muitas coisas. Entre elas estão dois objetivos a seguir, que devem ser buscados simultaneamente: – Responder ao cenário competitivo rapidamente mutante; – Fornecer serviço estável, confiável e seguro para o cliente. Frequentemente o Desenvolvimento assumirá a responsabilidade por responder às mudanças no mercado, implementando recursos e alterações na produção o mais rapidamente possível. Operações de TI assumirá a responsabilidade por fornecer aos clientes um serviço de TI estável, confiável e seguro, dificultando ou mesmo impossibilitando a introdução de mudanças que possam comprometer a produção. Configurados dessa maneira, Desenvolvimento e Operações de TI têm objetivos e incentivos diametralmente opostos”. (p. xxiii)

<sup>2</sup> “Shadow IT is a currently misunderstood and relatively unexplored phenomena. It represents all hardware, software, or any other solutions used by employees inside of the organisational ecosystem which have not received any formal IT department approval”. Behrens, 2009; Györy, 2012. SILIC & BACK, 2014.

•• Inovação no Judiciário

organização e na dificuldade de identificar os riscos envolvidos nessas iniciativas, que elas, por definição, escapam aos meios normais de controle<sup>3</sup>.

É importante notar, no entanto, que tais iniciativas raramente brotam de má-fé do usuário. Em geral, seu propósito é bastante sintonizado com os objetivos da organização, pois o que se pretende é apenas melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho realizado pelas áreas de negócio<sup>4</sup>. O que as torna tão comuns hoje em dia, além da mencionada dificuldade dos departamentos de TI de inovar, é o seguinte: (i) a tecnologia hoje faz parte do cotidiano das pessoas, dentro e fora do trabalho, o que torna os usuários muito mais exigentes no que diz respeito aos recursos e à qualidade dos serviços que lhes são oferecidos; e (ii) pela facilidade que se tem hoje de aprender linguagens de programação e desenvolvimento de sistemas, muitos usuários conseguem resolver por conta própria problemas que o departamento de TI, por questões de prioridade ou de estratégia, não esteja disposto ou demore muito a solucionar.

Assim, independentemente dos riscos gerados pelas iniciativas de *shadow IT*, não se pode negar que elas trazem também benefícios para a organização. Em especial, ajudam a revelar deficiências nos serviços de TI por indicarem em que pontos ou em que áreas esses serviços não atendem plenamente os anseios dos usuários, e tendem a conferir maior qualidade e rapidez aos serviços prestados pelas áreas de negócios, visto serem desenvolvidas e implementadas por pessoas que conhecem a fundo as necessidades e dificuldades dessas áreas<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> “The main threat posed by unsanctioned software and applications hides in its unaccountability – you can’t effectively manage something that you don’t even know exists. As a result, both security and performance of the entire network are put at risk.” YATSENKO, 2018.

<sup>4</sup> “Similar to past studies (e.g. Györy et al., 2012) and based on the ISsec threats taxonomy (Warkentin, 1995), we classify Shadow IT as an insider threat which is caused by the human factor of an organisation. We consider this human factor to be an insider (i.e. employee) who installs non approved software without having any malicious intentions. From that perspective, Shadow IT can be situated on the fringes of organisations, where it fills the existing gap between users and the solutions provided by an IT department (Behrens, 2009). (...) When asked about the details of the software that was identified as illegal and unapproved, the majority of the organisations listed 1) productivity software (e.g. Google apps), 2) communication software (e.g. Skype), 3) utility tools (e.g. CCleaner or 7-Zip), 4) internet browsers (e.g. Firefox), and 5) PDF tools (e.g. PDFCreator). All respondents agreed that employees, generally, do not have any malicious intentions when they install the non-approved software. Instead, it was argued that employees believe that they are not doing anything illegal especially when installing open source software”. SILIC & BACK, 2014.

<sup>5</sup> “What are the benefits of shadow IT? First and foremost, the mere fact that unapproved software is running on a company’s systems shows that approved solutions don’t meet the

Por isso, diversas organizações começam a ver com bons olhos as iniciativas de *shadow IT*, reconhecendo-as como fontes potenciais de inovação. Isso não significa que tais organizações estejam simplesmente abrindo mão de suas políticas internas de segurança e de controle; elas apenas estão buscando uma situação de equilíbrio, em que as referidas políticas possam ser aplicadas sem sufocar a criatividade dos usuários. Há, portanto, uma clara tendência de aceitar que os usuários também participem e até tomem a frente nos esforços de inovação tecnológica nas organizações, o que se confirma pelo fato de que pouco a pouco começa a ser reconhecida e até valorizada a figura do “desenvolvedor cidadão” (*citizen developer*) ou usuário-desenvolvedor<sup>6</sup>.

Os departamentos de TI não devem, contudo, ser excluídos desse processo. Ao contrário, sua atuação permanece decisiva para o sucesso das iniciativas de inovação tecnológica, mesmo aquelas lideradas pelas áreas de negócios. A única diferença em relação ao modelo usual é que os departamentos de TI precisam agora abrir mão do monopólio que antes detinham sobre o desenvolvimento de soluções tecnológicas e passar a agir como “embaixador[es] tecnológico[s], apoiando seus usuários nas pequenas rupturas, como um parceiro de implementação, que cobre justamente os gaps técnicos das demais equipes, permitindo ainda que os demais usuários sejam ‘desenvolvedores’ de negócio de fato, participando ativamente da construção e implementação dessas rupturas desejadas ao negócio”<sup>7</sup>. É nesse con-

---

requirements of employees: they’re either inefficient or uncomfortable or both. Secondly, there’s always a chance of shadow IT turning out to be more productive and cost-effective than already deployed solutions. The main task here is to recognize the solutions that can be more beneficial to the company and find a way to implement them effectively into the current infrastructure”. Ibidem.

<sup>6</sup> “A citizen developer is a user who creates new business applications for consumption by others using development and runtime environments sanctioned by corporate IT. In the past, end-user application development has typically been limited to single-user or workgroup solutions built with tools like Microsoft Excel and Access. However, today, end users can build departmental, enterprise and even public applications using shared services, fourth-generation language (4GL)-style development platforms and cloud computing services”. GARTNER, verbatim consultado em 2019.

<sup>7</sup> SOMMERFELD, 2015. Nesse mesmo sentido, cf. SHIF, 2018: “Shadow IT is inevitable, and as an organization, you can choose to understand your users and find ways for them to use the cloud services they need to fulfill their job duties, or, you can attempt to crush Shadow IT like a bug and eliminate it completely. No matter what route you choose to go with, one thing is for sure: Shadow IT exists at extremely high levels and there must be some type of plan put into place before a massive security breach of sensitive data occurs”. Essa nova forma de pensar

## •• Inovação no Judiciário

texto que grandes empresas de consultoria têm chamado atenção para a necessidade de institucionalizar as iniciativas de *shadow IT*<sup>8</sup>.

A história da Incubadora de Soluções Tecnológicas do iJuspLab pode ser compreendida como um caso de sucesso nesse movimento de conciliação entre iniciativas inovadoras no desenvolvimento de *software* promovidas pelas áreas de negócios e a necessidade de manter os controles de integridade, segurança e disponibilidade dos serviços pelo departamento de TI. Neste capítulo contamos de forma sucinta essa história e descrevemos, em seguida, a estrutura da incubadora, seus métodos de trabalho e como se dá seu relacionamento com o departamento de TI.

## A ORIGEM DA INCUBADORA

A origem da Incubadora remonta a um convênio celebrado com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1998 e renovado em 2001<sup>9</sup>. Por meio dele, previu-se a

---

e agir está sintetizada de forma muito clara nas seguintes declarações dadas em 2016 pelos dirigentes das áreas de TI de duas grandes empresas com negócios fortemente apoiados na inovação tecnológica (*apud* TWENTYMAN, 2016): “*The idea that innovation is about the IT team giving people tools is a well-worn myth these days. Instead, it should be about creating a landscape of provision that allows users to get creative, because that’s what drives innovation down the channels that are more valuable to the organization*”. (Paul Clarke, diretor de tecnologia da Ocado) “I’m increasingly suggesting to the business that they ‘build it themselves’ but to do so within an agreed set of terms – the tests they need to do, the minimum documentation they need to put together. And in exchange for that, we provide the back-ups, the traceability, the audibility and the workflows around it. ‘We’ll help you,’ we tell them, ‘but the business is your business.’” Antoine de Kerviler, CIO da Eurostar.

<sup>8</sup> A Fujitsu, por exemplo, em um *White Paper* sobre o assunto, publicado em 2016, disse o seguinte: “Here at Fujitsu, we not only understand the importance of managing shadow IT effectively but have the expertise and ability to help our customers spot and identify it in all its many possible manifestations. Our aim is to enable enterprises to understand the big picture of shadow IT in their particular organisations, help them assess their preferred levels of risk and innovation, and then guide them in the process of standardising and managing shadow IT use for optimal business results. The ultimate goal is to help companies prevent (as much as possible) ‘bad’ uses of shadow IT while allowing them to reap the benefits of ‘good’ shadow IT. We view this as the difference between ‘rogue IT’ and ‘digital enablement’. Fujitsu recognizes this reality: our IT experience and expertise has demonstrated to us that a ban on shadow IT is essentially a ban on innovation. Instead, we believe the best approach for any organization concerned about shadow IT is to place it in the correct framework so employees can use the devices and technologies they find most useful in a safe, secure and managed way”. (FUJITSU, 2016)

<sup>9</sup> Convênios n. 01.001.10.98 e 01.002.10.2001, firmados em 12 de maio de 1998 e 4abr. 2001 pelo Tribunal Regional da 3ª Região, em nome da Justiça Federal de 1ª Instância em São Paulo

realização de projetos para a área de orçamento e finanças da Justiça Federal de São Paulo por alunos do Curso de Graduação em Administração Pública da FGV, em regime de estágio, sob a supervisão de professores e monitores da FGV e de servidores da Justiça Federal. Os professores e monitores eram remunerados por hora de trabalho e os estagiários por meio de uma bolsa-estágio.

No bojo dessa parceria, que vigorou até novembro de 2003, foram desenvolvidos diversos sistemas em MS Access voltados ao controle de arrecadação, de execução orçamentária e de pagamentos. Posteriormente, em 2008, com o objetivo de manter os sistemas desenvolvidos pelos alunos da FGV e desenvolver novos sistemas do mesmo tipo, foi criada a Seção de Modernização de Projetos Orçamentários (SUDO), sucedida em 2009 pela Seção de Apoio ao Desenvolvimento de Projetos (SUDT) e em 2011 pela Seção de Modernização de Projetos Orçamentários e Financeiros (SUMF). Como o MS Access era parte do pacote MS Office, disponibilizado a todos os usuários da Justiça Federal de São Paulo, as atividades da SUMF não eram vistas como serviços de TI. Além disso, os sistemas criados e mantidos pela SUMF eram utilizados por um grupo muito restrito de servidores da área administrativa.

A situação mudou a partir de 2016. A manutenção dos sistemas em MS Access tornou-se progressivamente mais difícil em razão de problemas de ordem técnica e jurídico-administrativa. No aspecto técnico, o uso de computadores em rede tornou-se muito comum e a tecnologia utilizada não era adequada para o uso em rede; no aspecto jurídico-administrativo, tomou-se a decisão de não renovar a licença do MS Access a partir de 2016. Paralelamente a isso, alguns sistemas da SUMF passaram a ser utilizados por um conjunto bem maior de usuários. Um desses sistemas, por exemplo, o de diárias e passagens, tem como usuários potenciais todos os servidores e magistrados da Justiça Federal de São Paulo, ou seja, mais de 4.500 pessoas. Isso tornou necessário que todos os sistemas então mantidos pela SUMF fossem rapidamente migrados

---

(JFPI/SP), e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), em prol do “desenvolvimento do Programa de Implantação da Qualidade Total da JFPI/SP e, simultaneamente, do aperfeiçoamento dos alunos do curso de Administração Pública da EAESP/FGV, com a coordenação no Núcleo Financeiro e Orçamentário da JFPI/SP”. O gestor do projeto pela FGV era o Professor David Hastings. A atividade dos alunos era supervisionada pela Professora Ana Leda Moraes. Essas e as demais informações sobre a história desse projeto eu devo ao servidor Sérgio Tinoco Cordeiro Filgueiras, a quem agradeço por resgatá-las.

•• Inovação no Judiciário

para tecnologias que não apresentassem as mesmas limitações. Pela gratuidade e relativa facilidade de aprendizado e implementação, optou-se por reescrever os sistemas para a Web (HTML-CSS-Javascript), utilizando, no *back-end*, o *stack* Apache-MySQL-PHP. Posteriormente, no lugar do MySQL, passou-se a utilizar o SQL Server, que era o sistema de gerenciamento de banco de dados preferencialmente utilizado na Justiça Federal de São Paulo para aplicações administrativas.

Como os sistemas em questão eram críticos e o departamento de TI não tinha condições de assumi-los no curto ou médio prazo, a SUMF recebeu acesso a equipamentos de infraestrutura para que ela própria pudesse continuar cuidando da implantação e da disponibilidade de seus sistemas. Ao mesmo tempo, no entanto, seus integrantes permaneciam sem ter privilégios de administradores e não podiam instalar ferramentas profissionais de desenvolvimento. Trabalhavam de modo artesanal, recorrendo a seus próprios equipamentos pessoais para conseguir atingir nível mínimo de produtividade; seus sistemas seguiam padrões próprios de desenvolvimento, em grande parte desvinculados dos padrões adotados pelo departamento de TI, e ficavam disponíveis somente na Intranet, diferentemente da maioria dos outros sistemas da Justiça Federal de São Paulo, que podiam ser acessados também externamente, mediante autenticação.

Nesse cenário, pode-se indagar se não teria sido mais fácil incorporar a SUMF ao departamento de TI. Esse talvez tivesse sido o desfecho natural, não fosse por uma peculiaridade da estrutura organizacional da Justiça Federal de São Paulo: desde 2007 todos os serviços de TI foram concentrados em uma única secretaria vinculada ao Tribunal Regional Federal da 3ª Região, a Secretaria de Tecnologia da Informação – SETI, ao passo que os integrantes da SUMF permaneciam vinculados à Justiça Federal de 1ª Instância. Em vista disso, a SUMF tornou-se uma espécie de *shadow IT*, pois suas atividades, mesmo sendo conhecidas e toleradas, não eram plenamente *reconhecidas* pela instituição.

Era essa a situação com a qual nos deparamos no início de 2018, quando começamos a expandir as atividades do iJusPLab para a área tecnológica. Apesar de se tratar de situação provisória, até então indesejada e potencialmente causadora de atritos, foi ela, no final das contas, que nos permitiu pensar no laboratório como um espaço que permitiria trazer à luz as iniciativas de *shadow IT* existentes na Justiça Federal de São Paulo, especialmente as da SUMF, sem deixar de lado a

necessidade de seguir os padrões de segurança e controle dos serviços de TI. Ou seja, graças à situação peculiar da SUMF, abriu-se na Justiça Federal de São Paulo a oportunidade de criar uma espécie de *sandbox* (espaço delimitado e seguro) para prototipar e testar soluções tecnológicas. Daí surgiu a ideia de criar uma incubadora de soluções tecnológicas, que seria justamente esse espaço onde a atividade de prototipagem poderia ser exercida e estimulada, mas sem conflitar com as políticas internas de segurança ou com os interesses da instituição.

## A INCUBADORA E OS SERVIÇOS DE TI

Como explicado no site da Justiça Federal de São Paulo, chama-se de incubadora um ambiente que “proporciona condições ideais para o desenvolvimento e crescimento de um organismo”<sup>10</sup>. No âmbito da inovação, fala-se principalmente em incubadoras de empresas, mas esse conceito também se mostrou adequado para definir o ambiente que pretendíamos criar no laboratório para estimular a inovação tecnológica pelas áreas de negócios. Queríamos que o laboratório pudesse proporcionar os meios adequados para dar vida a iniciativas desse tipo, testar sua viabilidade e torná-las suficientemente maduras para futura implantação. Esse espaço seria, assim, um meio de transformar potenciais iniciativas de *shadow IT* em projetos de inovação tecnológica conduzidos com responsabilidade e com apoio institucional.

A Incubadora de Soluções Tecnológicas do iJuspLab foi criada pela Portaria n. 36, de 13 de agosto de 2018, da Diretoria do Foro, posteriormente alterada pela Portaria n. 49, de 20 de dezembro de 2018. Suas atribuições estão assim definidas nos referidos normativos:

**Art. 55-C.** Para fomentar a modernização das ferramentas de trabalho na Administração, fica instituída a Incubadora de Soluções Tecnológicas do iNovaJusp, com as seguintes atribuições:

- I – Prospectar e desenvolver novas soluções tecnológicas para melhorar os serviços da Justiça Federal, propondo-as aos órgãos competentes e auxiliando-os em sua implantação e manutenção; e
- II – Auxiliar os demais órgãos da Administração a adotar e utilizar técnicas e soluções tecnológicas de modo eficiente, segundo os valores da inovação, dando-lhes assessoria e treinamento nessas áreas.

---

<sup>10</sup> <<http://www.jfsp.jus.br/inovajusp/incubadora-de-solucoes-tecnologicas/>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

•• Inovação no Judiciário

**Art. 55-D.** Para bem desempenhar suas atribuições, a Incubadora de Soluções Tecnológicas poderá:

I – Acolher colaboradores internos e externos, públicos ou privados, que se disponham a melhorar as soluções por ela desenvolvidas.

II – Realizar atividades de prototipagem com os recursos disponíveis, desde que não haja violação das regras de Tecnologia de Informação em vigor na Justiça Federal.

III – Manter relação de interlocução e colaboração direta com a Secretaria de Tecnologia da Informação – SETI do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, podendo solicitar ao referido órgão, a qualquer tempo, para si ou para outros órgãos da Diretoria do Foro, os recursos de infraestrutura que entender necessários ou convenientes para seus próprios fins ou para os fins dos outros órgãos solicitantes.

IV – Propor à Diretoria do Foro a celebração de convênios e acordos de cooperação em sua área de atuação.

V – Colaborar em projetos inovadores da área tecnológica desenvolvidos e mantidos por terceiros, desde que sejam de interesse e estejam no escopo dos serviços da Justiça Federal ou da própria Incubadora; e

VI – Manter repositórios públicos ou privados relacionados a seus projetos de inovação tecnológica.

Parágrafo único – Para os fins previstos no inciso VI do ‘caput’, a Diretoria do Foro poderá abrir contas institucionais em portais de repositórios reconhecidos como padrões de indústria.

**Art. 55-E.** A Incubadora de Soluções Tecnológicas deverá:

I – Cuidar para que os colaboradores internos e externos atuem sempre segundo o interesse público e os princípios da inovação.

II – Utilizar preferencialmente recursos tecnológicos gratuitos, que sigam a filosofia do código aberto (open source).

III – Atribuir a seus projetos licenças de uso compatíveis com a filosofia do código aberto (open source), dando preferência às licenças padronizadas mais comumente adotadas na comunidade de software livre, podendo vedar, quando entender adequado ao projeto, o uso para fins comerciais.

IV – Observar e zelar para que sejam observadas todas as regras editadas pelos órgãos superiores, especialmente as do Conselho Nacional de Justiça, do Conselho da Justiça Federal e do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, para o desenvolvimento e uso seguro de soluções tecnológicas.

V – Utilizar padrões profissionais de desenvolvimento e empregar preferencialmente meios, técnicas, plataformas, metodologias e frameworks que permitam e estimulem o trabalho em equipe e em regime de colaboração, tais com as técnicas e metodologias de desenvolvimento ágil.

VI – Manter repositórios públicos ou privados relacionados a seus projetos de inovação tecnológica e aos projetos da Equipe de Gestão de Dados.

Trata-se, portanto, de um espaço de prospecção, prototipagem e desenvolvimento colaborativo. Suas atividades se distinguem dos serviços de TI, porque, mesmo quando seus projetos envolvem o desenvolvimento de *software*, a Incubadora não pode incorporar novas soluções ao parque tecnológico da Justiça Federal de São Paulo sem prévia autorização.

Essa aparente limitação da Incubadora é, na verdade, o que a torna um lugar adequado para a inovação. Se tivesse de se preocupar com a manutenção do parque tecnológico da Justiça Federal de São Paulo, ela acabaria por incorporar os mesmos hábitos e características que tornam os departamentos de TI refratários à inovação. Aos poucos passaria a evitar experimentos e mudanças; progressivamente, diminuiriam seu tempo e motivação para acolher novos projetos das áreas de negócios.

Assim, é muito bom e desejável que os membros da Incubadora não tenham privilégios de administrador, que não tenham liberdade para lidar com infraestrutura ou serviços próprios de TI e que haja uma regra clara que restrinja o seu âmbito de atuação ao campo da prospecção, da prototipagem e do desenvolvimento colaborativo<sup>11</sup>.

Outro aspecto importante da Incubadora é o de servir como “ponte” entre as áreas de negócios e o departamento de TI. Por conhecer ambos os mundos, ela é capaz de “filtrar” as demandas dos usuários, de modo a fazer chegar ao departamento de TI somente aquelas que realmente precisam de atenção. Além disso, ela pode também ajudar os usuários a formular tais demandas de um modo que seja mais facilmente compreensível pelos técnicos da área de TI. Portanto, a Incubadora não é “concorrente” do departamento de TI, mas, uma importante aliada sua no que diz respeito à administração das demandas internas por inovação tecnológica e por melhorias nos sistemas informatizados.

As atividades da Incubadora foram inicialmente conduzidas pela SUMF. Posteriormente, com a criação da Subsecretaria de Comunicação, Conhecimento e

---

<sup>11</sup> Esse é, no fundo, o modelo de inovação da “*startup enxuta*” (*lean startup*), o qual, apesar do nome, pode ser replicado em quaisquer tipos de organização. O modelo é assim explicado por RIES (2011, p. 5096-5099): “O desafio aqui é criar um mecanismo para delegar poder às equipes de inovação às claras, sem nada ocultar. Esse é o caminho rumo a uma cultura sustentável de inovação ao longo do tempo, pois as empresas enfrentam ameaças existenciais frequentes. Minha proposta é criar uma área restrita (sandbox) para a inovação, que conterà o impacto da nova inovação, mas sem restringir os métodos da equipe da *startup*”.

## •• Inovação no Judiciário

Inovação da Justiça Federal de São Paulo, a SUMF foi extinta e sucedida pelo Núcleo de Inovação Tecnológica (NUIT).

O ato de criação dessa nova Subsecretaria, a Resolução n. 37, de 28 de janeiro de 2019, do Conselho da Justiça Federal da 3ª Região, é um marco importante na breve história da Incubadora, porque por meio dele o Tribunal Regional Federal da 3ª Região referendou a criação do iJuspLab e adotou oficialmente o nosso entendimento de que as atividades do NUIT, órgão de inovação tecnológica responsável pela Incubadora, não se confundem com os serviços de TI prestados pela SETI.

A composição da Incubadora não se restringe, contudo, aos membros do NUIT. Conforme as normas do Programa de Gestão e Inovação da Justiça Federal de São Paulo – iNovaJusp, podem também integrar a Incubadora outros servidores públicos nomeados por meio de portaria específica, pertencentes ou não aos quadros da administração. Atualmente há três outros integrantes da Incubadora que não pertencem ao NUIT: um técnico de TI e dois contadores.

## **METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE TRABALHO**

Como mencionado anteriormente, as principais atividades da Incubadora são: prospecção, prototipagem e desenvolvimento colaborativo. No desempenho dessas funções, ela cuida também do encaminhamento de demandas ao departamento de TI. Além disso, os membros da Incubadora precisam ser capacitados para o desempenho de cada uma dessas atividades. Passamos a tratar de cada um desses temas em separado.

### **Prospecção**

A prospecção é uma atividade contínua, que requer o acompanhamento de publicações especializadas em meio físico ou eletrônico. O objetivo é que os membros da Incubadora estejam sempre cientes das últimas tendências e avanços na área da tecnologia e possam utilizar esse conhecimento para decidir melhor sobre quais tecnologias e ferramentas utilizar em cada novo projeto.

Todavia, seria um grande erro achar que a Incubadora deve adotar e testar toda e qualquer nova tecnologia prospectada. Ao contrário, convém que a Incubadora trabalhe com um conjunto pequeno de ferramentas e não varie tanto o seu repertório, optando sempre pelas mais conhecidas e disseminadas. A inovação não

requer alteração constante; é perfeitamente possível e aceitável inovar usando o mesmo conjunto de ferramentas por anos a fio, desde que tais ferramentas sejam adequadas ao trabalho. Ademais, o uso de um conjunto mais restrito de ferramentas facilita o aprendizado e a colaboração, simplifica o trabalho de prototipagem e evita que os protótipos sejam depois rejeitados pelo departamento de TI por falta de técnicos habilitados a trabalhar com as tecnologias escolhidas. Há, ainda, riscos de ordem pessoal, relacionados à qualidade de vida: querer conhecer e testar tudo pode causar ansiedade e paralisia, especialmente diante da quantidade de novidades que aparecem todos os dias nessa área.

Por essas razões, os membros da Incubadora são orientados a cuidar da prospecção com serenidade e distanciamento, como quem acompanha o noticiário pelos jornais. Quando indagados sobre alguma novidade tecnológica, devem ser capazes de dizer “ouvi falar disso em algum lugar, sei onde buscar”, mas não precisam necessariamente conhecer a nova tecnologia nem tampouco saber utilizá-la.

É importante também distinguir a atividade de prospecção, que todos os membros da Incubadora devem realizar, da atividade de reunir as notícias relacionadas a inovações tecnológicas. Esse trabalho de compilação é atualmente realizado pela Biblioteca Central da Justiça Federal de São Paulo, não pela Incubadora. É claro que convém aos membros da Incubadora examinar esse material sempre que disponibilizado, mesmo que o façam rapidamente, numa leitura superficial, mas a prospecção principal deve se dar pela atividade diária de leitura de *blogs*, *podcasts*, *tweets*, *repository watching* etc. Nem todos precisam ler tudo. É normal que cada um tenha suas preferências. O essencial é que a atividade faça parte da rotina, que se crie o hábito de prospectar.

## Prototipagem

A prototipagem é a “alma” da Incubadora. No site *usability.gov*, uma excelente base de conhecimento sobre melhores práticas e orientações em matéria de UX (*user experience*), o termo “protótipo” é definido como a “versão preliminar de um produto que permite explorar as ideias e intenções por trás de um recurso ou mostrar aos usuários o conceito geral do design antes de investir tempo e dinheiro no desenvolvimento”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <<https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/prototyping.html>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

- Inovação no Judiciário

Mesmo na Incubadora, os protótipos nem sempre precisam ser programas de computador. É possível criar tanto protótipos de baixa fidelidade, como, por exemplo, desenhos de papel ou planilhas de cálculo que apenas indicam algumas das características principais da solução pretendida, quanto protótipos de alta fidelidade, bem próximos da solução tecnológica que se pretende implementar<sup>13</sup>.

O importante é conseguir atingir o máximo de clareza sobre o que se pretende com um mínimo de recursos. Às vezes também o grau de fidelidade do protótipo dependerá de considerações práticas, como, por exemplo, sobre a conveniência de avançar o máximo possível para poupar o departamento de TI de atividades de desenvolvimento e viabilizar uma implantação mais rápida da solução tecnológica. Nesses casos, o protótipo pode chegar muito perto de um sistema completo e acabado.

A breve história da Incubadora é rica em exemplos de protótipos de baixa e alta fidelidade.

O primeiro projeto desenvolvido pela Incubadora em conjunto com a SETI envolveu a implementação de um algoritmo de emparelhamento estável (*stable matching*) no sistema de recursos humanos da Justiça Federal de São Paulo, para possibilitar a movimentação de servidores públicos que desejam mudar de cidade, mediante triangulação.

Depois de alguma pesquisa, foi identificado um algoritmo criado nos Estados Unidos pelo *National Resident Matching Program* (NRMP)<sup>14</sup> com base no trabalho

---

<sup>13</sup> “There is an ongoing debate about using low versus high fidelity prototyping and how much a prototype should resemble the final version of your design. Both have been found to be basically equivalent in finding usability issues (Walker et al 2002). With that said, there are things to consider when trying to decide which option is best for your project: – Low-fidelity prototypes are often paper-based and do not allow user interactions. They range from a series of hand-drawn mockups to printouts. In theory, low-fidelity sk etc.hes are quicker to create. Low-fidelity prototypes are helpful in enabling early visualization of alternative design solutions, which helps provoke innovation and improvement. An additional advantage to this approach is that when using rough sk etc.hes, users may feel more comfortable suggesting changes. High-fidelity prototypes are computer-based, and usually allow realistic (mouse-keyboard) user interactions. High-fidelity prototypes take you as close as possible to a true representation of the user interface. High-fidelity prototypes are assumed to be much more effective in collecting true human performance data (e.g., time to complete a task), and in demonstrating actual products to clients, management, and others”. Ibidem.

<sup>14</sup> <<http://www.nrmp.org>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

de dois economistas premiados com o Nobel em 2012, Alvin E. Roth e Lloyd S. Shapley<sup>15</sup>. O algoritmo é utilizado para automatizar e otimizar a alocação de médicos recém-formados para postos de residência abertos em hospitais. Para tanto, as opções dos médicos são emparelhadas com a ordem de preferência informada pelos hospitais participantes até que se atinja a melhor acomodação possível entre os interesses envolvidos<sup>16</sup>.

A ideia que tivemos na Incubadora foi adotar a mesma estratégia para a movimentação de servidores, considerando, no lugar do médico recém-formado, o servidor, e, no lugar dos hospitais, as sedes das subseções judiciárias.

Para mostrar a viabilidade dessa ideia, foi criado um protótipo em Google Sheets que permitia a inclusão de candidatos fictícios, com as respectivas lotações e tempo de carreira e a execução do algoritmo adaptado em Google Apps Script (uma versão simplificada do Javascript que pode interagir com os serviços do G Suite) que, além de realizar a triangulação, gerava um texto em linguagem natural explicando para o humano leigo cada uma das etapas percorridas, a fim de dar transparência ao processo e permitir eventual questionamento.

Essa abordagem tornou possível testar, de forma bastante simples e rápida, diversos cenários distintos antes de iniciar o desenvolvimento propriamente dito da solução, o que nos deu confiança de que o projeto seria realmente viável. Além disso, a facilidade de fazer alterações e de experimentar nos fez perceber muito cedo quais seriam as adaptações necessárias para atender as regras de negócio específicas da Justiça Federal de São Paulo, o que certamente abreviou o tempo de desenvolvimento.

Todo o processo de prototipagem dessa solução não levou mais que duas ou três semanas no total, mas foi determinante para que pudéssemos seguir à fase de desenvolvimento com a parte mais complexa do problema resolvida.

As figuras seguintes mostram as partes principais do protótipo, dando uma ideia geral de seu funcionamento.

---

<sup>15</sup> <<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2012/summary/>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

<sup>16</sup> <<http://www.nrmf.org/matching-algorithm/>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

•• Inovação no Judiciário

**Figura 1.** Projeto Movimentação de Servidores. Detalhe da planilha que simula as inscrições.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Código		Nome	Classificação	Especialidade	Lotação	Descrição	Preferências
2	A	<input checked="" type="checkbox"/>	Alfredo	9	1 - Analista	1	São Paulo	3,4,2,5,1
3	B	<input checked="" type="checkbox"/>	Bruno	8	1 - Analista	3	Santos	2,4,1,5,3
4	C	<input checked="" type="checkbox"/>	Carlos	7	2 - Técnico	2	Ribeirão Preto	1,3,5,4,2
5	D	<input checked="" type="checkbox"/>	Daniela	10	1 - Analista	4	Campinas	3,1,5,2,4
6	E	<input checked="" type="checkbox"/>	Eloisa	6	2 - Técnico	5	P. Prudente	1,4,3,2,5
7	F	<input checked="" type="checkbox"/>	Fabiana	5	1 - Analista	1	São Paulo	3,4,2,5,1
8	G	<input checked="" type="checkbox"/>	Gabriel	4	3 - Agente	3	Santos	2,4,1,5,3
9	H	<input checked="" type="checkbox"/>	Hélio	3	1 - Analista	2	Ribeirão Preto	1,3,5,4,2
10	I	<input checked="" type="checkbox"/>	Igor	1	3 - Agente	5	P. Prudente	3,1,4,2,5
11	J	<input checked="" type="checkbox"/>	Juliana	2	2 - Técnico	4	Campinas	1,5,3,2,4

Adicionar mais 1000 linhas ao fim.

Fonte: Gestão de Dados da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

**Figura 2.** Projeto Movimentação de Servidores. Detalhe da planilha que simula as preferências.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Código	Incluir	Descrição	Total Vagas	Vagas Analistas	Vagas Técnicos	Vagas Agentes	Servidores Lotados	Prioridades
2	1	<input checked="" type="checkbox"/>	São Paulo	-	2,00	(2,00)	-	A,F	A,F,I,J,H,G,E,C,B,D
3	2	<input checked="" type="checkbox"/>	Ribeirão Preto	-	(2,00)	2,00	-	C,H	C,H,I,J,G,F,E,B,A,D
4	3	<input checked="" type="checkbox"/>	Santos	-	-	-	-	B,G	B,G,I,J,H,F,E,C,A,D
5	4	<input checked="" type="checkbox"/>	Campinas	-	4,00	(4,00)	-	D,J	D,I,J,H,G,F,E,C,B,A
6	5	<input checked="" type="checkbox"/>	P. Prudente	-	(1,00)	1,00	-	E,I	E,I,J,H,G,F,C,B,A,D

Adicionar mais 1000 linhas ao fim.

Fonte: Gestão de Dados da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

**Figura 3.** Projeto Movimentação de Servidores. Resultado da movimentação.

	A	B	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1														
2		Nome	Origem	Destino	Tentativas	Repesagem	Permuta							
3	1º	Igor (Agente)	de P. Prudente	para Santos	em 4 tentativas	NÃO								
4	2º	Juliana (Técnico)	de Campinas	NÃO REMOVIDO	em 7 tentativas	SIM								
5	3º	Hélio (Analista)	de Ribeirão Preto	NÃO REMOVIDO	em 6 tentativas	SIM								
6	4º	Gabriel (Agente)	de Santos	para P. Prudente	em 4 tentativas	NÃO								
7	5º	Fabiana (Analista)	de São Paulo	para Ribeirão Preto	em 1 tentativas	NÃO	Carlos (Técnico)							
8	6º	Eloisa (Técnico)	de P. Prudente	para São Paulo	em 1 tentativas	NÃO	Alfredo (Analista)							
9	7º	Carlos (Técnico)	de Ribeirão Preto	para São Paulo	em 1 tentativas	NÃO	Fabiana (Analista)							
10	8º	Bruno (Analista)	de Santos	NÃO REMOVIDO	em 6 tentativas	SIM								
11	9º	Alfredo (Analista)	de São Paulo	para P. Prudente	em 1 tentativas	NÃO	Eloisa (Técnico)							
12	10º	Daniela (Analista)	de Campinas	NÃO REMOVIDO	em 7 tentativas	SIM								
13														
14		Alfredo (Analista)	Bruno (Analista)	Carlos (Técnico)	Daniela (Analista)	Eloisa (Técnico)	Fabiana (Analista)	Gabriel (Agente)	Hélio (Analista)	Igor (Agente)	Juliana (Técnico)			
15	1º	Santos	Ribeirão Preto	São Paulo	Santos	São Paulo	Santos	Ribeirão Preto	São Paulo	Santos	São Paulo			
16	2º	Campinas	Campinas	Santos	São Paulo	Campinas	Campinas	Campinas	Santos	São Paulo	P. Prudente			
17	3º	Ribeirão Preto	São Paulo	P. Prudente	P. Prudente	Santos	Ribeirão Preto	São Paulo	P. Prudente	Campinas	Santos			
18	4º	P. Prudente	P. Prudente	Campinas	Ribeirão Preto	Ribeirão Preto	P. Prudente	P. Prudente	Campinas	Ribeirão Preto	Ribeirão Preto			
19		São Paulo	Santos	Ribeirão Preto	Campinas	P. Prudente	São Paulo	Santos	Ribeirão Preto	P. Prudente	Campinas			
20														

Adicionar mais 1000 linhas ao fim.

Fonte: Gestão de Dados da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

**Figura 4.** Projeto Movimentação de Servidores. Operação do algoritmo em linguagem natural.

```

fx | =STABLE_MATCH(CodigoServidor;Especialidade;Lotacao;Classificacao;Preferencias;IncluirServidor;CodigoUnidade;P
A
5 unidades: 1, 2, 3, 4, 5
10 servidores: I, J, H, G, F, E, C, B, A, D
=====
Início das Tentativas de Permuta
=====
... permanecem pendentes o(s) servidor(es) I, J, H, G, F, E, C, B, A, D
### servidor I (agente), opções: 3, 1, 4, 2, 5 ###
>>> buscando permuta para o servidor I (agente)
>>> tentativa de permutar o servidor com excedentes da unidade 3 (0 vaga(s))
>>> não há espaço na unidade para agente
>>> tentativa de permutar o servidor com excedentes da unidade 1 (0 vaga(s))
>>> não há espaço na unidade para agente
>>> tentativa de permutar o servidor com excedentes da unidade 4 (0 vaga(s))
>>> não há espaço na unidade para agente
>>> tentativa de permutar o servidor com excedentes da unidade 2 (0 vaga(s))
>>> não há espaço na unidade para agente
<<< opções esgotadas >>>
<<< servidor I mantido em sua unidade de origem (5) >>>
### servidor J (técnico), opções: 1, 5, 3, 2, 4 ###
>>> buscando permuta para o servidor J (técnico)
>>> tentativa de permutar o servidor com excedentes da unidade 1 (2 vaga(s))
>>> tentativa de permutar com o servidor F (analista)
>>> não há vagas disponíveis na unidade do candidato para o servidor F
>>> tentativa de permutar com o servidor A (analista)
>>> não há vagas disponíveis na unidade do candidato para o servidor A
>>> tentativa de permutar o servidor com excedentes da unidade 5 (-1 vaga(s))
>>> não há espaço na unidade para técnico
>>> tentativa de permutar o servidor com excedentes da unidade 3 (0 vaga(s))
>>> não há espaço na unidade para técnico

```

+	☰	Premissas ▾	Servidores ▾	Unidades ▾	Resultado ▾	Descrição ▾
---	---	-------------	--------------	------------	-------------	-------------

Fonte: Gestão de Dados da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

Outro caso interessante de prototipagem, também em Google Sheets, é o projeto denominado “Contadoria”, iniciado em 2016 pelo Gabinete da Coordenação dos Juizados Especiais Federais de São Paulo e trazido para a Incubadora em

•• Inovação no Judiciário

2018. Esse projeto envolveu a criação de planilhas em nuvem para o cálculo de benefícios previdenciários juntamente com um “ecossistema” de ferramentas de desenvolvimento, distribuição e preenchimento automático, envolvendo a criação de complementos (*add-ons*) e aplicativos (*web apps*) escritos em Google Apps Script.

Os protótipos vêm sendo testados há mais de dois anos por usuários em diversas localidades do Brasil, incluindo varas, juizados e advogados e foram homologados pelo Tribunal Regional Federal da 3ª Região no início de 2018. Para verificar o desempenho das ferramentas, além do *feedback* pessoal dos usuários, foram colhidas métricas de uso diário a partir de maio de 2018. Até 6abr. 2019 tinham sido realizados 45.046 cálculos e as ferramentas auxiliares haviam sido utilizadas 45.743 vezes.

**Figura 5.** Métricas de uso colhidas em 2018 (maio-dez.) e 2019 (jan.-ab.).



Fonte: Gestão de Dados da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

Recentemente foi iniciado o processo de integração desses protótipos ao parque tecnológico da Justiça Federal de São Paulo, em colaboração com a SETI, mediante a migração das planilhas e de todo o seu “ecossistema” para tecnologias compatíveis com os recursos internos de TI.

**Desenvolvimento colaborativo**

No clássico ensaio *The Cathedral and the Bazaar*, Eric Raymond relata de forma envolvente como nasceu o *software* de código aberto mais bem-sucedido da história – o Linux – e como esse fato marcou para sempre a forma como a indústria de *software* passou a ver o desenvolvimento colaborativo.

Antes do surgimento do Linux, havia comunidades de desenvolvedores trabalhando em projetos comuns de código aberto. Imaginava-se, todavia, que o modo aparentemente caótico como se dava a interação entre os desenvolvedores nessas

comunidades, semelhante à confusão de sons e vozes em uma feira ou *bazaar*, não era apropriado para a criação de *softwares* complexos como os sistemas operacionais. Acreditava-se que tais tipos de *software* somente poderiam ser adequadamente desenvolvidos, em todas as suas partes, se o trabalho fosse conduzido de forma sistemática por um grupo previamente definido de pessoas e se houvesse planejamento detalhado, à semelhança de como são construídas as catedrais.

A história do Linux provou o contrário. Não só foi possível criar um sistema operacional pelo método do *bazaar*, mas um sistema operacional dos mais robustos e confiáveis do mercado, inclusive no que diz respeito ao uso corporativo<sup>17</sup>. Esse método vem sendo usado com sucesso pelo criador do *kernel* (núcleo) do Linux (Linus Torvalds) e por seus colaboradores desde 1991, ininterruptamente<sup>18</sup>.

Os traços principais desse método de desenvolvimento são (i) código-fonte aberto (*open source*); (ii) entregas rápidas e contínuas (*continuous delivery*); (iii) *feedback* contínuo; (iv) comunidade aberta, em que usuários podem tornar-se co-desenvolvedores a qualquer tempo<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> “The most important feature of Linux, however, was not technical but sociological. Until the Linux development, everyone believed that any software as complex as an operating system had to be developed in a carefully coordinated way by a relatively small, tightly-knit group of people. This model was and still is typical of both commercial software and the great freeware cathedrals built by the Free Software Foundation in the 1980s; also of the freeBSD/netBSD/OpenBSD projects that spun off from the Jolitzes’ original 386BSD port. Linux evolved in a completely different way. From nearly the beginning, it was rather casually hacked on by huge numbers of volunteers coordinating only through the Internet. Quality was maintained not by rigid standards or autocracy but by the naively simple strategy of releasing every week and getting feedback from hundreds of users within days, creating a sort of rapid Darwinian selection on the mutations introduced by developers. To the amazement of almost everyone, this worked quite well. By late 1993 Linux could compete on stability and reliability with many commercial Unixes, and hosted vastly more software”. RAYMOND, 2001.

<sup>18</sup> Detalhes dessa história fascinante também podem ser lidos no capítulo “Richard Stallman, Linus Torvalds e os Movimentos de Software Livre e Código Aberto” do livro *os Inovadores*, de Walter Isaacson, citado na bibliografia.

<sup>19</sup> “I believed that the most important software (operating systems and really large tools like the Emacs programming editor) needed to be built like cathedrals, carefully crafted by individual wizards or small bands of mages working in splendid isolation, with no beta to be released before its time. Linus Torvalds’ style of development – release early and often, delegate everything you can, be open to the point of promiscuity – came as a surprise. No quiet, reverent cathedral-building here – rather, the Linux community seemed to resemble a great babbling bazaar of differing agendas and approaches (aptly symbolized by the Linux archive sites, who’d take submissions from anyone) out of which a coherent and stable system could seemingly emerge only by a succession of miracles. Linus’s open development policy was the very opposite of cathedral-building. Linux’s Internet archives were burgeoning, multiple distributions

•• Inovação no Judiciário

Apesar do sucesso comprovado, o desenvolvimento colaborativo desperta ainda alguns receios. Alguns supõem, equivocadamente, que esse método de desenvolvimento facilita a quebra de segredos de negócio e torna os sistemas mais vulneráveis a ataques. Ambos os receios são infundados. A preservação de segredos de negócio não depende tanto do modelo de desenvolvimento adotado, mas da arquitetura do sistema. Definida uma arquitetura adequada, é possível conduzir a parte não sigilosa do projeto pelo método do desenvolvimento colaborativo e a parte restrita pelo método tradicional, com a designação de uma equipe interna, de modo a separar o que pode e o que não pode ser revelado publicamente<sup>20</sup>. É o que hoje fazem diversos gigantes da indústria de software, como a Microsoft, o Google e o Facebook, que mantêm diversos projetos de código aberto ao lado de seus produtos proprietários<sup>21</sup>.

---

were being floated. And all of this was driven by an unheard-of frequency of core system releases. Linus was treating his users as co-developers in the most effective possible way: Release early. Release often. And listen to your customers. I think the future of open-source software will increasingly belong to people who know how to play Linus' game, people who leave behind the cathedral and embrace the bazaar. This is not to say that individual vision and brilliance will no longer matter; rather, I think that the cutting edge of open-source software will belong to people who start from individual vision and brilliance, then amplify it through the effective construction of voluntary communities of interest". Ibidem.

<sup>20</sup> "Another reason often cited is the fear that disclosing source of a particular special accounting function might be tantamount to revealing confidential aspects of your business plan. This is really an argument not for closed source but against bad design; in a properly-written accounting package, business knowledge should not be expressed in code at all but rather in a schema or specification language implemented by the accounting engine (for a closely parallel case, consider the way that database schemas separate business knowledge from the mechanics of the database engine). The separation of function would enable you to guard the crown jewels (the schema) while getting maximum benefit from open-sourcing the engine". Ibidem.

<sup>21</sup> Em junho de 2018, a Microsoft adquiriu o GitHub, o maior portal de repositórios de projetos de código aberto na atualidade. Esse portal é uma das várias implementações visuais do Git, uma ferramenta de versionamento de código criada pelo próprio Linus Torvalds para facilitar o desenvolvimento colaborativo do Linux. No GitHub, a Microsoft mantém diversos projetos de código aberto em torno dos quais se formaram enormes comunidades de colaboradores. Entre eles, merecem destaque o projeto "microsoft/vscode", a IDE gratuita mais popular na atualidade, com quase 10.000 colaboradores, e o "microsoft/typescript", uma ferramenta criada para aprimorar o desenvolvimento em Javascript, com mais de 6.000 colaboradores. Também está no GitHub o projeto "officedev/office-js", com o código-fonte das APIs (*application programming interfaces*) em Javascript do MS Office 2013 e seguintes, que permitem criar suplementos para Excel e Word, por exemplo. Além disso, a própria Microsoft tornou-se colaboradora do Linux e distribui versões do referido sistema operacional juntamente com o Windows 10 (*Windows Subsystem for Linux*) e com seus produtos de IoT (*Azure Sphere OS*). Google e Facebook mantêm portais dedicados a seus projetos *open source* (<<https://opensource.google.com/>> e <<https://opensource.facebook.com/>>. Acesso em: 6 abr. 2019).

Quanto ao receio de que a transparência do código-fonte aumente a vulnerabilidade do sistema, o que ocorre, na realidade, é justamente o inverso. Os sistemas de código aberto, desenvolvidos de forma colaborativa, tendem a ser mais seguros, porque testados publicamente por um número grande de pessoas e corrigidos com maior rapidez. Os sistemas de código fechado, por não terem o benefício do escrutínio público, tornam-se mais vulneráveis<sup>22</sup>.

Outra preocupação comum é a de que outros se aproveitem do trabalho árduo do desenvolvedor abnegado, utilizando-o para fins comerciais. Quanto a isso, é importante notar que as licenças de código aberto não precisam necessariamente autorizar o uso comercial do *software* e, ainda que o façam, podem resguardar expressamente, como, aliás é normal ocorrer, o direito do desenvolvedor de ser reconhecido e citado como autor do código. Além disso, essa preocupação parte da premissa equivocada de que o uso comercial do *software* criado colaborativamente é algo mau. Não é. Além de ser prática comum e aceita há muitos anos entre os desenvolvedores colaborativos, o uso comercial potencializa a descoberta de defeitos e contribui para elevar a qualidade do projeto como um todo. Em suma, o uso do código é o que importa, seja ou não para fins comerciais. Quanto mais utilizado e testado, melhor se torna o *software* e todos acabam sendo beneficiados.

O desenvolvimento colaborativo não é, evidentemente, a resposta para todos os problemas da área de tecnologia. Há sistemas críticos que não podem ser desenvolvidos por esse método. Mas não há dúvida de que esse é o melhor método de trabalho para o desenvolvimento de protótipos num laboratório de inovação, pois ele incorpora, em sua própria essência, os valores da co-criação, da experimentação e do desenvolvimento centrado no usuário.

Além disso, os métodos de desenvolvimento colaborativo, quando implementados de forma adequada, podem servir de incentivo aos usuários mais qualificados na área de tecnologia para que, no lugar de adotarem iniciativas arriscadas de *shadow IT*, possam colaborar em projetos conduzidos pela organização ou iniciar projetos próprios que atraiam colaboradores internos e externos.

---

<sup>22</sup> “There are other reasons for closing source that are outright irrational. You might, for example, be laboring under the delusion that closing the sources will make your business systems more secure against crackers and intruders. If so, I recommend therapeutic conversation with a cryptographer immediately. The really professional paranoids know better than to trust the security of closed-source programs, because they’ve learned through hard experience not to. Security is an aspect of reliability; only algorithms and implementations that have been thoroughly peer-reviewed can possibly be trusted as secure”. RAYMOND, 2001.

•• Inovação no Judiciário

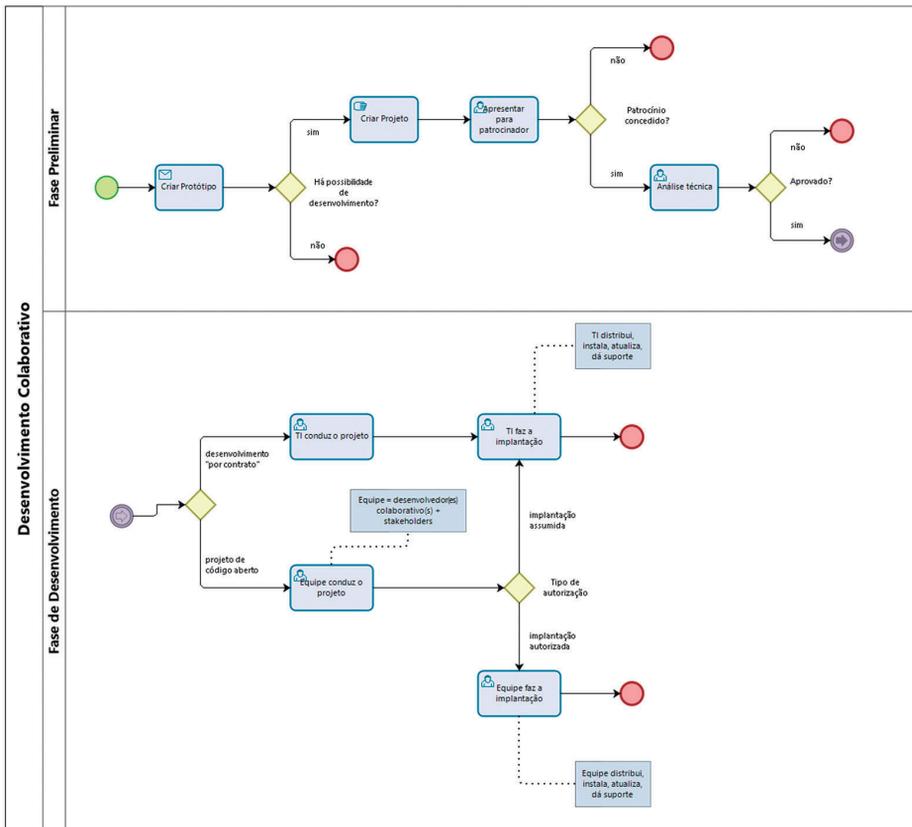
Para estimular o desenvolvimento colaborativo na Justiça Federal, foi apresentado em 2018, ao Tribunal Regional Federal da 3ª Região, um modelo de regramento cujos elementos principais são os seguintes:

- a) Criação de um cadastro de desenvolvedores colaborativos, para reunir todos os potenciais desenvolvedores-cidadãos da Justiça Federal da 3ª Região (Seções Judiciárias de São Paulo e Mato Grosso do Sul), a fim de que possam receber meios adequados e seguros de desenvolver protótipos, prospectar e estudar novas tecnologias e apresentar projetos inovadores.
- b) Criação de um procedimento para a aprovação de projetos inovadores, contemplando, inclusive, as etapas de desenvolvimento e implantação, de modo a assegurar que os projetos estão alinhados com os objetivos estratégicos da instituição e que sua implantação é viável. Nessa fase, o protótipo é apresentado a um possível patrocinador interno, um órgão administrativo com competência para analisar se a solução proposta é de interesse da Justiça Federal, se está alinhada com os objetivos estratégicos da instituição e se não há projeto de solução semelhante em andamento. Sendo concedido o patrocínio, o projeto é submetido à análise técnica do departamento de TI, para verificar a viabilidade de implantação. Superadas essas fases, inicia-se o processo de desenvolvimento.
- c) Estruturação de dois modelos de desenvolvimento para os projetos aprovados: (i) modelo de “código aberto”, em que o desenvolvimento é conduzido pelos próprios proponentes do projeto, com a participação intensiva de um grupo de potenciais usuários da solução (*stakeholders*); e (ii) modelo de “contrato”, em que os proponentes do projeto oferecem ao departamento de TI auxílio na criação ou aperfeiçoamento de soluções e o departamento de TI conduz todo o processo.
- d) Estruturação de dois modelos de implantação para o desenvolvimento em “código aberto”: (i) implantação autorizada, em que, dentro das condições estabelecidas pelo departamento de TI quanto ao universo de usuários, recursos disponíveis, modo de instalação e uso etc., a implantação e manutenção da solução (salvo apenas pela parte da infraestrutura de TI) ficam a cargo da própria equipe de desenvolvimento, com adesão voluntária pelos usuários; (ii) implantação assumida, em que o departamento de TI se responsabiliza pela implantação.

Esse modelo de desenvolvimento colaborativo vai além das atividades da Incubadora, pois contempla, inclusive, a criação de protótipos fora do iJuspLab. Pareceu-nos importante, todavia, preservar essa liberdade, evitando dar ao iJuspLab o monopólio sobre as iniciativas de inovação, pois isso poderia acabar sufocando tais iniciativas no lugar de incentivá-las. Além disso, o iJuspLab continua a ter um papel relevante nesse modelo, porque (i) o ambiente do laboratório continuaria a atrair os usuários-desenvolvedores que estivessem em busca de colaboradores e de maior apoio institucional para a criação de seus protótipos; e (ii) a Incubadora continuaria envolvida em todos os projetos inovadores originários da Justiça Federal de São Paulo, que participaria do processo de aprovação desses projetos.

A versão do normativo proposto apresentada ao Tribunal, ainda não aprovada, encontra-se no Anexo I. A figura abaixo ilustra as características principais do modelo de desenvolvimento colaborativo ali previsto.

**Figura 6.** Modelo de desenvolvimento colaborativo proposto ao TRF.



Fonte: Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

## •• Inovação no Judiciário

A adoção de métodos de desenvolvimento colaborativo pela Incubadora traz algumas consequências importantes, dentre as quais vale destacar as seguintes:

### Critérios de escolha das tecnologias

As ferramentas e as tecnologias empregadas devem ser apropriadas para o desenvolvimento colaborativo. Assim, devem ser preferidas as tecnologias mais populares, *open source* e de uso gratuito<sup>23</sup>, que tenham em seu entorno uma comunidade grande e ativa, ainda que tais tecnologias não sejam as melhores do ponto de vista técnico. PHP e Javascript, por exemplo, são duas linguagens bastante utilizadas em projetos de desenvolvimento colaborativo, mas que durante muito tempo foram consideradas tecnicamente inadequadas para o desenvolvimento de aplicações mais complexas e robustas<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Essas duas características (código aberto e licença gratuita) constituem os elementos essenciais do *software* livre. Em 2003, no Acórdão n. 1.521/2003, ao analisar a contratação de produtos da Microsoft sem licitação pela administração pública federal, o Tribunal de Contas da União alertava sobre a conveniência de adotar preferencialmente as soluções de *software* livre. O acórdão pode ser obtido no endereço <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A1521%2520ANOACORDAO%253A2003/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=7f77e370-5ad8-11e9-ae50-7b8f165af2f8](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1521%2520ANOACORDAO%253A2003/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=7f77e370-5ad8-11e9-ae50-7b8f165af2f8)>. Acesso em: 9 abr. 2019. Nesse acórdão, diz o TCU, citando o parecer do Ministério Público, que “os softwares livres se diferenciam dos *softwares* proprietários – como os da Microsoft – por não serem protegidos pelos direitos autorais clássicos – o chamado *copyright* –, que impedem a execução, a reprodução, a divulgação ou a alteração dos programas sem a autorização dos titulares dos direitos. Os softwares livres, utilizados mediante ‘licença’ diferenciada, que mais se assemelha a uma simples adesão, podem ser executados e reproduzidos gratuitamente, bem como livremente aperfeiçoados e adequados às necessidades do usuário (...)”, e cita as seguintes vantagens desse modelo: (i) o *software livre* poder ser constantemente evoluído e adaptado às necessidades do cliente a um custo, em princípio, baixo; (ii) o *software livre* apresenta tempo de obsolescência menor que o do *software* proprietário; (iii) os requisitos de funcionamento do *software livre*, no que se refere ao *hardware*, costumam ser menores em comparação com os do *software* proprietário; (iv) o *software livre* costuma apresentar boa compatibilidade com diversos ambientes e aplicações; (v) há, no mercado, uma crescente oferta de serviços relacionados ao suporte, consultoria, desenvolvimento e capacitação em *software livre*; (vi) o custo total da implantação do *software livre* é significativamente mais baixo que o do *software* proprietário. Em razão disso, concluiu o relator que “a alternativa do ‘software livre’ poderá significar economia substancial aos cofres públicos, além de segurança e independência para o Estado brasileiro”.

<sup>24</sup> O Javascript, por exemplo, foi uma linguagem desenvolvida em apenas 10 dias, no ano de 1995, em plena “guerra dos browsers”, quando Netscape e Internet Explorer disputavam a hegemonia na Internet. Seu criador, Brendan Eich, que se tornou depois um dos fundadores do Projeto Mozilla, recebeu a missão de apresentar uma linguagem de *script* que fosse de algum modo semelhante ao Java (daí a semelhança também no nome) e que pudesse ser executada pelo browser.

É importante também levar em conta que esses critérios raramente coincidem com os adotados pelo departamento de TI. Por terem um perfil mais conservador, os departamentos de TI tendem a dar maior ênfase à segurança e a tecnologias proprietárias, que oferecem garantias contratuais. Assim, para resguardar a futura implantação interna da solução, não se pode deixar de levar em conta também as preferências do departamento de TI, a fim de que a solução não termine rejeitada em razão do uso de uma tecnologia de difícil integração com os serviços existentes. Levando em conta todos esses critérios, a Incubadora optou por adotar as mesmas tecnologias que vinham sendo utilizadas pela SUMF (tecnologias Web, com o *stack* Apache-SQL Server-PHP no *back-end*). A razão é que a equipe estava capacitada para o uso dessas tecnologias, as quais, salvo no que diz respeito ao SQL Server, são bastante conhecidas e utilizadas em projetos colaborativos *open source*. O SQL Server entrou na história para atender ao critério da compatibilidade com os serviços de TI existentes, a fim de viabilizar a implantação das soluções internamente.

---

Em razão do tempo exíguo para a conclusão do trabalho e do uso mais restrito que teria a nova linguagem (foi pensada inicialmente apenas para melhorar a interação dos usuários com os conteúdos dos sites, não para criar aplicações de grande porte – cf. entrevistas dadas por Brendan Eich ao site [www.computerworld.com.au](http://www.computerworld.com.au) e ao editor do livro *Coders at Work*, ambas citadas na bibliografia), o Javascript apresentava diversas deficiências técnicas (sobre esse assunto, vale a pena ler o clássico *Javascript: The Good Parts*, de Douglas Crockford, conhecido, entre outras coisas, pela criação do formato JSON). Apesar disso e da vitória do Internet Explorer, o Javascript acabou se tornando a *lingua franca* da Internet, especialmente após dois marcos importantes na evolução da Web: (i) a criação, pela Microsoft, da programação AJAX (*Asynchronous Javascript and XML*) que, por meio de uma nova API (o objeto XMLHttpRequest), tornou possível a atualização parcial dos sites e facilitou, desse modo, a criação de aplicações *online*; e (ii) a criação, pelo Google, do interpretador V8, que tornou muito mais rápida a execução dos programas em Javascript pelo browser. O Javascript, que oficialmente agora se chama “ECMAScript” (por ser uma linguagem padronizada pela ECMA International), recebeu diversos aperfeiçoamentos importantes a partir do lançamento do ECMAScript 3 em 1999, tanto no que diz respeito a sua arquitetura interna quanto em termos de técnicas e boas práticas de programação introduzidas principalmente pelos inúmeros *frameworks* que foram surgindo ao longo dos anos (jQuery, Backbone, Knockout, YUI, AngularJS, Ember, React, Angular, Vue etc.), até se tornar o que é hoje: uma linguagem robusta, a mais popular de todas entre os desenvolvedores, segundo a última pesquisa do Stack Overflow (<<https://insights.stackoverflow.com/survey/2019#technology>>). Parte do Processo Judicial Eletrônico – PJe, por exemplo, é desenvolvida em Javascript (por meio do *framework* Angular, mantido pelo Google). Na Incubadora, temos utilizado um *framework* de Javascript chamado Vue, bastante popular na comunidade de desenvolvedores *open source* autônomos. A história do Javascript ilustra, portanto, como pode dar certo uma tecnologia que tinha tudo para dar errado, e como as comunidades em torno de determinada tecnologia podem fazer a diferença muito mais do que a qualidade da tecnologia em si.

## •• Inovação no Judiciário

A mescla de tecnologias *open source* com tecnologias proprietárias não se torna um problema para o desenvolvimento colaborativo, desde que se adote uma arquitetura adequada, com uso de técnicas de abstração e de acoplamento fraco (*loose coupling*). Em termos leigos, isso significa que a solução deve ser construída em módulos que se encaixem como as peças de um Lego, de modo a possibilitar que as diversas partes sejam desencaixadas e substituídas quando necessário, sem alteração da estrutura principal do projeto. Assim, desde que observada essa arquitetura, o uso do SQL Server, por exemplo, não deve ser impeditivo ou desestímulo à colaboração de terceiros em projetos da Incubadora, pois estes podem “encaixar” o seu próprio sistema de gerenciamento de banco de dados ao conjunto sem qualquer perda de funcionalidade.

Finalmente, convém ressaltar que os critérios de escolha abordados acima devem ser aplicados não somente ao código desenvolvido pela equipe, como a todo o conjunto de elementos do projeto, incluindo suas dependências (componentes, bibliotecas, *frameworks* etc.). Além disso, deve-se evitar a proliferação desnecessária de dependências, pois isso pode tornar o projeto insustentável e reduzir a performance. Também deve-se ter o cuidado de conhecer minimamente as dependências utilizadas, mesmo as de desenvolvimento, pois de outro modo perdem-se dois dos benefícios mais importantes do desenvolvimento colaborativo, que são a transparência e segurança. Há casos em que dependências aparentemente inofensivas trazem verdadeiros “cavalos de Tróia”<sup>25</sup>.

## Propriedade intelectual

Também é importante escolher uma licença adequada para o projeto, que seja compatível com as outras partes criadas por terceiros (componentes, bibliotecas, *frameworks* etc.) e que não afastem potenciais colaboradores desnecessariamente. Por exemplo, se for proibida a utilização do software para fins comerciais, provavelmente será bem mais difícil atrair desenvolvedores profissionais, mesmo *freelancers*, que poderiam imprimir qualidade maior ao projeto. Se o objetivo é atrair também esses desenvolvedores, o melhor é permitir o uso comercial.

Além disso, não se deve complicar demais a licença. Os desenvolvedores colaborativos geralmente preferem trabalhar com licenças padronizadas, conhecidas.

---

<sup>25</sup> Por exemplo, houve casos de distribuição de imagens do Docker com *scripts* maliciosos, que se aproveitavam dos sistemas em que essas imagens eram instaladas para mineração de criptomoedas. <<https://www.bleepingcomputer.com/news/security/17-backdoored-docker-images-removed-from-docker-hub/>>. Acesso em: 7 abr. 2019.

Por essas razões, temos preferido adotar, na Incubadora, sempre que possível, a licença MIT, a mais concisa de todas as licenças padrão de software livre<sup>26</sup>.

## Uso de metodologias ágeis

O desenvolvimento colaborativo de *software* exige, ainda, o uso de metodologias ágeis e de ferramentas compatíveis com essas metodologias. Dificilmente se pode pensar em desenvolver colaborativamente utilizando a metodologia tradicional, em cascata (*waterfall*), salvo se a colaboração for concebida num sentido muito estreito, em que os colaboradores não trabalham para um projeto comunitário, mas para o projeto de alguém. Nesse sentido, pode-se falar em colaboração num projeto do departamento de TI a ser desenvolvido pelo método tradicional, em cascata. Todavia, a colaboração num projeto comunitário, que é o modo preferível de atuação da Incubadora, por ser o mais apto a gerar inovação, não admite outras metodologias senão as ágeis, especialmente no que diz respeito às formas de documentação, que a especificação de requisitos se dá ao longo do processo de desenvolvimento, à medida que os próprios *stakeholders* vão adquirindo consciência de suas necessidades e das potencialidades do projeto.

Além disso, as metodologias ágeis são as únicas compatíveis com a técnica do *minimum viable product* – MVP e dos ciclos rápidos e contínuos de entrega (*continuous delivery*) e de *feedback* que permitem a evolução rápida da solução e evitam o desperdício<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> O texto da licença está disponível em: <<https://mit-license.org/>>. Acesso em: 7 deabr. 2019. Seu teor é o seguinte: “Copyright © 2019 <copyright holders> Permission is hereby granted, free of charge, to any person obtaining a copy of this software and associated documentation files (the ‘Software’), to deal in the Software without restriction, including without limitation the rights to use, copy, modify, merge, publish, distribute, sublicense, and/or sell copies of the Software, and to permit persons to whom the Software is furnished to do so, subject to the following conditions: The above copyright notice and this permission notice shall be included in all copies or substantial portions of the Software. The software is provided ‘as is’, without warranty of any kind, express or implied, including but not limited to the warranties of merchantability, fitness for a particular purpose and noninfringement. In no event shall the authors or copyright holders be liable for any claim, damages or other liability, whether in an action of contract, tort or otherwise, arising from, out of or in connection with the software or the use or other dealings in the software”.

<sup>27</sup> Sobre as metodologias ágeis e as vantagens da criação de MVPs, ver o capítulo que trata da Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab. As considerações feitas ali sobre a documentação dos projetos também se aplicam integralmente à Incubadora.

- Inovação no Judiciário

É importante também adotar um sistema de versionamento distribuído, como o Git, seguindo-se, sempre que possível, as boas práticas no uso desse sistema<sup>28</sup>, manter o repositório do projeto em nuvem, mediante a abertura de conta em algum dos portais reconhecidos como padrão de indústria, como, por exemplo, GitHub, GitLab ou Bitbucket<sup>29</sup>, e adotar ferramentas que permitam a distribuição visual das tarefas em interfaces compartilháveis. Na Incubadora, temos utilizado ferramentas de Kanban em nuvem, especialmente Trello e MeisterTask.

## Comunicação eficaz e contínua

Outro elemento importante para o desenvolvimento colaborativo é assegurar canais de comunicação eficazes entre os membros da comunidade de desenvolvedores. Se a comunicação se torna difícil, aos poucos a comunidade se esvazia. Parte desses canais pode ser provido pelas plataformas em nuvem citadas, como o GitLab e o MeisterTask, por exemplo. Nada substitui, no entanto, os encontros presenciais periódicos, pois é nesses encontros que os colaboradores podem se conhecer melhor e trocar experiências de forma direta.

Na Incubadora, temos proporcionado esses encontros mediante reuniões ocasionais de trabalho, para as quais trazemos também os colaboradores residentes em outras cidades. Recentemente começamos a realizar também conferências curtas, que chamamos de MiniConfs, nas quais um dos integrantes da Incubadora ou um expositor externo se encarrega de expor de forma sucinta um assunto de interesse de todos, abrindo-se em seguida uma rodada de debates.

Outro modo de assegurar a comunicação entre os desenvolvedores é promover workshops sobre ferramentas, metodologias e quaisquer outros assuntos de interesse para os projetos. Embora ainda não tenhamos feito workshops na Incubadora, há planos de fazer em breve um workshop sobre ferramentas de versionamento.

---

<sup>28</sup> Atualmente, tem-se adotado como padrão o uso de versionamento semântico (<<https://semver.org/lang/pt-BR/>>. Acesso em: 7 abr. 2019) e a organização do desenvolvimento pelo método denominado *Gitflow* (cf. DRIESSEN, 2010).

<sup>29</sup> O versionamento adequado do código-fonte é o que assegura o fluxo de entrega e feedback contínuos, essenciais para a adoção da estratégia do MVP e para a coordenação das atividades desenvolvidas pelos colaboradores: “No centro deste processo está o versionamento de código fonte e um serviço de integração contínua, responsável por executar todos os testes unitários e de integração e gerar um pacote de software pronto para instalação a cada modificação introduzida (commit) pelos desenvolvedores”. RIES, 2011, p. 3715-3718.

Por fim, a comunicação pode também ser estimulada pela criação de grupos e subgrupos de pessoas interessadas em assuntos específicos ou que trabalhem nos mesmos projetos. Esses grupos podem contar com a participação de pessoas de fora, incluindo, por exemplo, usuários comuns e até técnicos do departamento de TI.

Nesse campo, a Incubadora tem adotado como exemplo o que vem sendo feito na Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab. Além de ser constituída por um grupo de pessoas provenientes de vários departamentos da administração, reunidas em torno do interesse comum de trabalhar com planilhas, bancos de dados e ferramentas de BI, a equipe é também subdividida em times de projetos, subgrupos formados por membros e *stakeholders* que trabalham juntos em torno de um problema de interesse comum. Os integrantes desses times se reúnem eventualmente com a coordenação para receber orientações e traçar estratégias de desenvolvimento. Essa dinâmica de grupos e subgrupos ajuda a enriquecer a comunicação e fortalecer o entrosamento<sup>30</sup>. Na Incubadora é mais difícil implementar algo semelhante, tendo em vista o número bem menor de pessoas. Todavia, isso pode ser compensado pela participação em atividades de outros grupos, como os da própria Equipe de Gestão de Dados ou os que se formam no laboratório para atividades de *design thinking*, por exemplo.

## Encaminhamento de demandas

Uma vez que a função principal da Incubadora é a prototipagem de *soluções inovadoras*, ela deve ter muito cuidado para não assumir tarefas típicas do departamento de TI, como, por exemplo, a criação e manutenção de aplicações de uso comum, que não agregam valor aos fluxos de trabalho, mas apenas preservam o que existe.

---

<sup>30</sup> Um caso interessante que ilustra essa ideia é o modelo organizacional do Spotify. Como se sabe, o Spotify é uma empresa de tecnologia responsável pelo famoso aplicativo de *streaming* de músicas. Para facilitar a aplicação de metodologias ágeis de trabalho, os funcionários da empresa dividem-se em *squads*, *tribes*, *chapters* e *guilds*. Os *squads* são pequenas equipes de desenvolvimento com certo grau de autonomia para escolher métodos e ferramentas de trabalho. Os *squads* que atuam no desenvolvimento de soluções relacionadas são organizados em *tribes*. Indivíduos da mesma “tribo”, mas de diferentes *squads*, podem formar *chapters*, que são grupos de indivíduos que trabalham com as mesmas ferramentas ou que têm as mesmas competências, e que se reúnem para fins de mentoria e troca de informações e conhecimento. Por fim, *guilds* são grupos de indivíduos de “tribos” diferentes que compartilham interesses comuns em determinados assuntos. SPOTIFY, 2014.

## •• Inovação no Judiciário

Para evitar que isso aconteça, a Incubadora deve exercer de modo adequado o seu papel de intermediária entre os usuários e o departamento de TI, encaminhando àquele departamento tudo o que não tiver relação clara com a inovação, evitando assumir funções que não lhe são próprias e que, por tomarem tempo, poderiam impedi-la de cumprir sua tarefa principal.

É preciso cuidar, no entanto, para que essa diretriz geral não seja aplicada de modo muito rígido. Pode ocorrer por vezes que a solução solicitada seja realmente bem simples e que a perspectiva de atendimento pelo departamento de TI seja tão remota que a atuação da Incubadora se justifique ao menos como forma de demonstrar boa vontade perante os usuários finais.

E também pode ocorrer o contrário, ou seja, que uma determinada demanda, apesar de estar relacionada à atividade de inovação, não possa ser assumida pela Incubadora, seja por razões de estratégia, seja por razões de viabilidade ou de competência. Por exemplo, na Justiça Federal as demandas relacionadas ao Sistema Processual Eletrônico (PJe) são administradas por um comitê gestor local e levadas posteriormente ao Conselho Nacional de Justiça, que coordena de modo centralizado o desenvolvimento colaborativo do sistema. Assim, as demandas desse tipo não poderiam ser assumidas pela Incubadora sem que antes fosse ouvido o comitê gestor local. Por outro lado, mesmo no que tange a essas demandas, a Incubadora poderia eventualmente ajudar o usuário a explicar melhor e fundamentar tecnicamente a sua ideia. Poderia, por exemplo, ajudá-lo a construir um protótipo de baixa fidelidade para ilustrar o que deseja propor antes de encaminhar a demanda ao comitê gestor local do PJe.

Em suma, a Incubadora deve exercer suas atribuições com razoabilidade e bom senso. Deve triar cuidadosamente as demandas que lhe chegam às mãos, separando as verdadeiramente inovadoras (ou seja, as que agregam valor aos fluxos de trabalho) das não-inovadoras (as que apenas mantêm os serviços atuais em funcionamento) e procurar assumir para si somente as do primeiro tipo, sem, contudo, fechar completamente as portas para os casos excepcionais.

## Capacitação

De modo semelhante ao que foi dito no capítulo anterior em relação à Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab, a estratégia de capacitação deve levar em conta os objetivos que se pretende atingir, os quais, no caso da Incubadora, são os seguintes: (i) prospecção de novas tecnologias e ferramentas; (ii) formação de repertório

conceitual básico; e (iii) treinamento em tecnologias específicas, efetivamente utilizadas em seus projetos.

Os cursos de prospecção podem envolver qualquer tipo de assunto da área de tecnologia, mas devem ser breves, de modo a nunca concorrer com a tarefa mais importante da Incubadora, que é conduzir seus projetos de inovação. Pela mesma razão, convém que também sejam curtos os cursos de capacitação da terceira espécie, voltados à formação em tecnologias específicas. Nesse caso, deve-se procurar limitar o objeto dos cursos a tecnologias utilizadas ou que se pretenda utilizar em breve nos projetos da Incubadora. Convém, ainda, que esses cursos tenham caráter eminentemente prático e que, de preferência, envolvam projetos reais da Incubadora.

Tivemos, nessa seara, uma experiência malsucedida em que contratamos um curso muito longo (260 horas) para treinamento em tecnologias muito específicas, que pretendíamos utilizar, mas acabamos não utilizando completamente. Apesar de não ter sido de todo inútil, esse treinamento produziu alguns inconvenientes graves, que convém evitar no futuro: (i) as aulas tomaram muito tempo e acabaram suprimindo horas de trabalho que poderiam ter sido empregadas nos projetos da Incubadora; (ii) os projetos realizados no curso são muito diferentes daqueles atualmente conduzidos pela Incubadora e, pior ainda, não estavam completamente alinhados com as estratégias de inovação da Justiça Federal de São Paulo; e (iii) as tecnologias estudadas estão sujeitas a obsolescência, o que torna bastante desproporcional o número de horas dedicadas ao curso em relação aos benefícios obtidos.

Por fim, no que se refere aos cursos destinados à formação conceitual básica, tal como mencionado no capítulo anterior, estes sim podem e devem ser mais longos. Convém, no entanto, que as aulas sejam espaçadas, de modo a equilibrar o tempo empregado em capacitação com o tempo empregado no desenvolvimento de projetos. Além disso, a distribuição das aulas num período maior contribui para a assimilação dos conceitos e seu emprego em projetos reais. Aliás, seria até mesmo desejável que cursos desse tipo seguissem um programa de formação contínuo, permanente, em que fossem previstos ciclos sucessivos de capacitação no formato de “trilhas de formação”.

## **PROJETOS EM ANDAMENTO, VISÃO PARA O FUTURO, CONCLUSÃO**

Quando começamos a pensar numa Incubadora de Soluções Tecnológicas, tínhamos na Justiça Federal de São Paulo um grupo de desenvolvedores motivado

- Inovação no Judiciário

e disposto a ingressar conosco nesse projeto. O grupo era experiente. Tinha passado pelo desafio de migrar diversos sistemas críticos de uma tecnologia antiga para uma outra, completamente nova para eles, que teriam de aprender do “zero”. Alguns decidiram ingressar na universidade para melhor enfrentar o desafio. Tinha também um portfólio respeitável de projetos bem-sucedidos, de altíssimo valor para a administração, como o Sistema de Acompanhamento e Controle Orçamentário (SIACOR) e o Sistema de Diárias e Passagens. Além disso, o grupo não integrava a área de TI, o que nos permitiria realocá-lo mais facilmente para o laboratório de inovação.

Esse conjunto de características permitiu que avançássemos bastante desde que a Incubadora foi formalmente criada em agosto de 2018. Nesse breve período de aproximadamente oito meses, lançamos a versão 2.0 do SIACOR, estendendo o sistema para uso pela Justiça Federal do Mato Grosso do Sul, iniciamos a modernização do Sistema de Diárias e Passagens e lançamos a versão alfa de um Sistema de Administração Predial e Plano de Obras, que trará grandes benefícios também para a gestão de dados, reunindo informações hoje dispersas em diversas bases de dados e planilhas.

Além desses sistemas, que são protótipos de altíssima fidelidade que o nosso departamento de TI nos autorizou a colocar diretamente em produção, a Incubadora também desenvolveu outras soluções inovadoras importantes nesse curto período, dentre as quais:

- a) A extensão “Minha Intranet” para Typo3, que permite aos usuários internos da Justiça Federal de São Paulo customizar sua visualização da Intranet, selecionando apenas os serviços que lhes interessam.
- b) O protótipo em Google Sheets e Google Apps Script demonstrando a viabilidade da implementação do algoritmo de emparelhamento estável para a movimentação de servidores mediante triangulação.

A criação da Incubadora permitiu, ainda, que os protótipos desenvolvidos em Google Sheets e Google Apps Script para a melhoria das ferramentas de cálculo de benefícios previdenciários fossem trazidos para o laboratório de inovação e que se pudesse, em razão disso, iniciar um projeto conjunto com o departamento de TI para integrar essas ferramentas ao parque tecnológico da Justiça Federal da 3ª Região.

Para o futuro, há três grandes linhas de ação que se abrem para a Incubadora:

- 1) Esperamos que os sistemas criados pela Incubadora possam ser aos poucos compartilhados com outras Seções Judiciárias que se interessarem em desenvolvê-los conosco, colaborativamente.
- 2) Pretendemos tornar cada vez mais clara a separação entre as atividades de prototipagem da Incubadora e as atividades de nosso departamento de TI. Para tanto, estamos nos preparando para implantar, juntamente com a SETI, uma esteira de DevOps, por meio da qual não precisemos mais lidar diretamente com infraestrutura<sup>31</sup>. Também gostaríamos de utilizar mais serviços de infraestrutura em nuvem. Essa é uma estratégia que foi seguida pela Incubadora nos protótipos desenvolvidos no Google Drive (em Google Sheets e Google Apps Script) e que pode ser expandida pela contratação de serviços mais sofisticados, como o provisionamento de ambientes inteiros em nuvem, por exemplo<sup>32</sup>.
- 3) Por fim, em conjunto com a Equipe de Gestão de Dados, pretendemos aos poucos reunir os meios necessários (ferramentas, infraestrutura, capacitação) para começar a testar possíveis aplicações da inteligência artificial aos serviços administrativos.

---

<sup>31</sup> DevOps é um termo que expressa mais uma cultura que um conjunto de ferramentas. Em resumo, trata-se da confluência de diversas técnicas e metodologias extraídas do movimento *lean*, do manifesto ágil, do movimento *velocity* (aplicação de princípios ágeis na infraestrutura), do movimento entrega contínua (*continuous delivery*) e do Toyota Kata (movimento de melhoria contínua também inspirado no Sistema Toyota de Produção) para resolver o “conflito crônico básico” entre as áreas de desenvolvimento e de operações das organizações de TI (cf. KIM et al., 2018, xxiii e 4-6). A organização e o funcionamento da Incubadora incorpora diversos elementos dessa cultura, mas sem as ferramentas adequadas alguns aspectos importantes dessa cultura ficam comprometidos, como a ideia de IAC (*infrastructure as code*), por exemplo. Agora, portanto, é necessário avançar para implantar ferramentas que permitam trazer para os fluxos de trabalho da Incubadora outros elementos de DevOps incompatíveis com as ferramentas atuais. Esse plano está em vias de se concretizar. Recentemente a SETI implantou uma infraestrutura de *containers* (Docker-Kubernetes-Openshift), que a Incubadora pretende começar a utilizar em breve, juntamente com ferramentas complementares de provisionamento de ambientes, gerenciamento de configurações e automação (provavelmente Ansible, Puppet e Jenkins).

<sup>32</sup> As vantagens e os riscos da contratação de serviços em nuvem pelo poder público foram analisados em profundidade pelo Tribunal de Contas da União no Acórdão n. 1.739/2015, citado no capítulo anterior.

## •• Inovação no Judiciário

Equipes pequenas não podem prometer muito. Hoje a Incubadora conta com nove integrantes, dos quais dois lidam somente com gestão de dados, dois são contadores, um está licenciado e outro, diretor e líder do grupo, está constantemente ocupado em reuniões e outras atividades de gestão. Assim, dos nove membros atuais, apenas três estão diretamente envolvidos com o desenvolvimento de soluções tecnológicas. Difícil saber, portanto, o quanto poderemos avançar em cada uma das frentes mencionadas. Todavia, pelo tanto que fizemos e pelo valor do nosso grupo, há razões para esperar que ainda faremos muito.

Parte da nossa capacidade de avançar em tão pouco tempo se deve certamente ao fato de termos começado com um grupo formado e capacitado. Nem todos os laboratórios de inovação terão a mesma sorte. Muitos provavelmente precisarão formar sua incubadora do “zero”, assim como fizemos com a nossa Equipe de Gestão de Dados. Mas o fato de termos sido bem-sucedidos na formação dessa equipe demonstra que esse caminho também é possível e pode produzir bons frutos. Isso nos leva à conclusão de que o importante não é o elemento acidental – a sorte de termos podido contar com um grupo formado – mas sim todo o resto: focar em prototipagem, adotar metodologias ágeis e enxutas, promover o desenvolvimento colaborativo.

## BIBLIOGRAFIA

ALLSPAW, John; HAMMOND, Paul. 10+ Deploys Per Day: Dev and Ops Cooperation at Flickr (vídeo da conferência ministrada no evento Velocity – Web Performance and Operations Conference, publicado por O’Reilly Media em 25 jun. 2009). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=LdOe18KhtT4>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

APRENDA sobre desenvolvimento ágil de software. Disponível em: <<http://www.desenvolvimentoagil.com.br/>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

CIMPANU, Catalin. 17 Backdoored docker images removed from docker hub. 13 jun. 2018. Disponível em: <<https://www.bleepingcomputer.com/news/security/17-backdoored-docker-images-removed-from-docker-hub/>>. Acesso em: 7 abr. 2019.

CROCKFORD, Douglas. *JavaScript: the good parts: the good parts*. Sebastopol: O’Reilly, 2008 (e-book Kindle).

DRIESSEN, Vincent. A Successful Git Branching Model. 5 jan. 2010. Disponível em: <<https://nvie.com/posts/a-successful-git-branching-model/>>. Acesso em: 7 abr. 2019.

EICH, Brendan. *The A-Z of programming languages: javascript*. Entrevista disponível em: <[https://www.computerworld.com.au/article/print/255293/a-z\\_programming\\_languages\\_javascript/](https://www.computerworld.com.au/article/print/255293/a-z_programming_languages_javascript/)>. Acesso em: 7 abr. 2019.

FUJITSU. *Spotting shadow IT (white paper)*. 2016. Disponível em: <[https://www.fujitsu.com/us/Images/Hybrid%20IT%20WP7\\_Shadow%20IT.pdf](https://www.fujitsu.com/us/Images/Hybrid%20IT%20WP7_Shadow%20IT.pdf)>. Acesso em: 5 mar. 2019.

GARTNER. *Citizen developer (verbete)*. Disponível em: <<https://www.gartner.com/it-glossary/citizen-developer/>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

HUMBLE, Jez; FARLEY, David. *Entrega contínua*. Como entregar software de forma rápida e confiável. Trad. Marco Aurélio Valtas Cunha, Ronaldo Melo Ferraz. Porto Alegre: Bookman, 2014 (e-book Kindle).

ISAACSON, Walter. *Os inovadores*. Uma biografia da revolução digital. São Paulo: Cia. das Letras, 2014.

KIM, Gene; HUMBLE, Jez; DEBOIS, Patrick; WILLIS, John. *Manual de devops*. Como obter agilidade, confiabilidade e segurança em organizações tecnológicas. Trad. João Tortello. São Paulo: Alta Books, 2018.

*MANIFESTO for agile software development*. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

RAYMOND, Eric. S. *The cathedral and the bazaar*. Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary. Sebastopol: O'Reilly, 2001 (revised & expanded) (e-book Kindle).

RIES, Eric. *A startup enxuta*. Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Trad. Texto Editores. São Paulo: Leya, 2011.

ROGERS, David L. *Transformação digital*. Repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017 (e-book Kindle).

SEIBEL, Peter (ed.). *Coders at work*. Reflections on the craft of programming. Interviews with some of the top programmers of our times. New York: Apress, 2009 (e-book Kindle).

SILIC, M.; Back, A. (2014). *Shadow IT*. A view from behind the curtain. *Computers & Security*, 45, 274-283. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/263284725\\_Shadow\\_IT\\_-\\_A\\_view\\_from\\_behind\\_the\\_curtain](https://www.researchgate.net/publication/263284725_Shadow_IT_-_A_view_from_behind_the_curtain)>. Acesso em: 5 mar. 2019.

SOMMERFELD, Rafael. *Como sobreviver ao paradoxo da shadow IT x TI convencional*. 15 maio 2015. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/2015/05/15/como-sobreviver-ao-paradoxo-da-shadow-it-x-ti-convencional/>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

*SPOTIFY Engineering Culture, parts 1 and 2*. 30 jan. 2014 e 12 maio 2014. Disponível em: <<https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>> e <<https://labs.spotify.com/2014/09/20/spotify-engineering-culture-part-2/>>. Acesso em: 7 abr. 2019.

TAURION, Cezar. *Por que a TI resiste à inovação?* 5 out. 2015. Disponível em: <<https://cio.com.br/por-que-a-ti-resiste-a-inovacao/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

•• Inovação no Judiciário

TWENTYMAN, Jessyca. *CIOs start to view “Shadow IT” as a catalyst for innovation*. Disponível em: <<https://www.i-cio.com/innovation/consumerization/item/how-cios-start-to-view-shadow-it-as-a-catalyst-for-innovation>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

YATSENKO, Maria. *Risks of shadow IT and how to mitigate them*. 23 jun. 2018. Disponível em: <<https://www.apriorit.com/dev-blog/542-shadow-it-risks>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

## **ANEXO I**

### **PROPOSTA DE REGRAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO COLABORATIVO FORMULADA PELA JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO**

#### **MÓDULO 1: GENERALIDADES**

##### **I – REFERÊNCIAS:**

1. Resolução CNJ n. 90, de 29 de setembro de 2009, alterada pela Resolução CNJ n. 136, de 13 de julho de 2011.
2. Resolução CJF n. 148, de 26 de maio de 2011.
3. Portaria CJF n. 23, de 19 de janeiro de 2016.
4. Resolução PRES n. 293, de 22 de maio de 2012, e alterações.
5. Resolução PRES n. 424, de 9 de junho de 2015.
6. Resolução PRES n. 167, de 22 de janeiro de 2018.

##### **II – FINALIDADE:**

Estabelecer regras e procedimentos para atividades de prototipagem e desenvolvimento colaborativo de projetos de software e de gestão de dados no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região, mediante coordenação pela Comissão de Informática do TRF3, pela DFOR/MS, pela DFOR/SP, pela UDEM e pela SETI.

##### **III – ABREVIATURAS:**

1. CJF: Conselho da Justiça Federal.
2. CNJ: Conselho Nacional de Justiça.
3. Comissão de Informática: Comissão Permanente de Informática do TRF3.
4. Comitê Gestor do PJe: Comitê Gestor Regional do PJe do TRF3.
5. DFOR/SP: Diretoria do Foro da Seção Judiciária de São Paulo.
6. DFOR/MS: Diretoria do Foro da Seção Judiciária de Mato Grosso do Sul.
7. IN: Instrução Normativa.
8. PRES: Presidência do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.
9. SEI: Sistema Eletrônico de Informações.
10. SETI: Secretaria de Tecnologia da Informação do TRF3.
11. SJMS: Seção Judiciária do Mato Grosso do Sul.

12. SJSP: Seção Judiciária de São Paulo.
13. TCU: Tribunal de Contas da União.
14. TI: Tecnologia da Informação.
15. TRF3: Tribunal Regional Federal da 3ª Região.
16. UDEM: Subsecretaria de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas do TRF3.

#### IV – CONCEITOS:

1. Armazém de dados ou *data warehouse*: banco de dados criado no contexto das atividades de gestão de dados com a finalidade de reunir, integrar e disponibilizar informações dispersas, estruturadas ou não, oriundas de fontes distintas e frequentemente heterogêneas, a fim de tornar possível a análise de dados e a produção de relatórios gerenciais.
2. Artefato: qualquer documento criado no processo de desenvolvimento de software, incluindo itens de documentação, formulários, programas etc.
3. Centros Locais de Inteligência: os Centros Locais de Inteligência criados no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região por determinação da Resolução n. 369/2017, do Conselho da Justiça Federal.
4. Código aberto: mesmo sentido de “*open source*” tal como definido pela Open Source Initiative no site <https://opensource.org/docs/definition.php>, consultado nesta data.
5. Codificação: fase do desenvolvimento que tem como objetivo a programação dos componentes do software na linguagem definida e aprovada no projeto.
6. Colaborador externo: qualquer pessoa física, servidora pública ou não, pertencente ou não aos quadros da Justiça Federal, não qualificada como desenvolvedor cadastrado, mas admitida a colaborar num determinado projeto.
7. Comunidade do projeto: o conjunto dos colaboradores externos admitidos pelo coordenador do projeto para auxiliar nas atividades de desenvolvimento.
8. Coordenador do projeto: desenvolvedor cadastrado ou grupo de desenvolvedores cadastrados responsável por coordenar um projeto de software e por representar a equipe de desenvolvimento e a comunidade do projeto perante os órgãos internos da Justiça Federal da 3ª Região.
9. Dependências: trechos de código, bibliotecas, módulos e *frameworks* de terceiros agregados ao código-fonte criado pelo desenvolvedor colaborativo com vistas a aproveitar funcionalidades existentes e disponíveis.
10. Desenho do projeto: fase do desenvolvimento em que é definida a arquitetura do software, ou seja, seus componentes e a infraestrutura necessária ao seu funcionamento.
11. Desenvolvedor cadastrado: qualquer magistrado ou servidor da Justiça Federal da 3ª Região, incluindo servidores dos quadros da SETI, que esteja inscrito no cadastro de desenvolvedores colaborativos.

•• Inovação no Judiciário

12. Desenvolvimento: processo de criação e manutenção de software, implantado ou não, considerado em todas as suas fases, incluindo o desenho do projeto, a especificação de requisitos, a codificação, a aplicação de testes, a homologação, a implantação e o treinamento.

13. Desenvolvimento ágil: conjunto de valores e princípios para o desenvolvimento de software expressos no Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software de 2001, reproduzido em <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>, consultado nesta data.

14. Desenvolvimento colaborativo: desenvolvimento de software realizado por desenvolvedor cadastrado ou grupo de desenvolvedores cadastrados em conjunto com um ou mais *stakeholders* e colaboradores externos, em regime de colaboração com a SETI, mediante prévia autorização da Administração.

15. Equipe de desenvolvimento: conjunto de um ou mais desenvolvedores cadastrados e um ou mais *stakeholders* responsáveis pelo desenvolvimento de um projeto de software.

16. Especificação de requisitos: fase do desenvolvimento que tem como objetivo definir as regras de negócio junto aos *stakeholders*, integrantes ou não da equipe de desenvolvimento.

17. Gestão de dados: conjunto de atividades realizadas com o auxílio dos instrumentos teóricos e técnicos da ciência de dados (*data science*) para a coleta, integração e análise de dados, estruturados ou não, provenientes ou não da mesma fonte, com o objetivo de (i) subsidiar a tomada de decisões gerenciais, mediante análise situacional e identificação de causas e tendências; (ii) automatizar o cálculo de métricas de desempenho e outros indicadores numéricos importantes para a tomada de decisões gerenciais; e (iii) automatizar e aprimorar fluxos de trabalho.

18. Homologação: fase do desenvolvimento que tem como objetivo assegurar que a solução de software criada atende aos requisitos especificados pelos *stakeholders* durante o desenvolvimento.

19. Implantação ou liberação da aplicação: fase do desenvolvimento que tem como objetivo colocar a solução de software (ou parte dela) em operação, ou seja, torná-la disponível aos usuários finais em ambiente de produção.

20. Implantação assumida: modelo de implantação de solução de software em que a SETI assume a responsabilidade pela distribuição, instalação, atualização e suporte da solução no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região, podendo, a partir de então, a seu critério, criar um novo ramo (*branch*) do código-fonte para assumir também o controle do desenvolvimento, sem prejuízo da continuidade do desenvolvimento do ramo principal (*master branch*) pela equipe de desenvolvimento e pela comunidade do projeto.

21. Implantação autorizada: modelo de implantação de software em que a equipe de desenvolvimento assume a responsabilidade pela distribuição, instalação, atualização

e suporte da solução de software diretamente aos usuários que manifestem interesse em utilizá-la, segundo termos de uso e de privacidade previamente aprovados pela SETI caso a caso, com teor semelhante ao do modelo do Anexo IV desta IN.

22. Infraestrutura da Justiça Federal: *data centers* públicos, privados e/ou híbridos, próprios ou terceirizados, mantidos ou contratados por órgãos do Poder Judiciário e disponibilizados oficialmente à Justiça Federal da 3ª Região, incluindo, por exemplo, os *data centers* próprios mantidos pela SETI e os *data centers* mantidos e disponibilizados a todas a Justiça Federal pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Conselho da Justiça Federal.

23. Melhoria simples: qualquer alteração no código-fonte que não caracterize melhoria substancial, como, por exemplo, (i) a mera correção de falhas; (ii) as melhorias de performance, organização do código ou interface do usuário; e (iii) os *upgrades* ou *downgrades* das dependências e/ou das tecnologias utilizadas, com o intuito de corrigir ou promover qualquer das alterações mencionadas nos itens anteriores.

24. Melhoria substancial: qualquer alteração no código-fonte que implique mudança em regra de negócio, inclusão ou supressão de dependências ou substituição das tecnologias aprovadas, no todo ou em parte.

25. Modelo de contrato: modelo de desenvolvimento colaborativo em que um desenvolvedor cadastrado ou *stakeholder* propõe e/ou aceita prestar auxílio à SETI em projeto de iniciativa daquele órgão, segundo condições e especificações pré-determinadas.

26. Modelo de software aberto: modelo de desenvolvimento colaborativo em que o desenvolvimento do projeto é coordenado por uma equipe de desenvolvimento, que mantém o código-fonte em portal de repositórios, público ou privado, acessível pela SETI.

27. Órgãos de inovação tecnológica: os órgãos já previstos ou que venham a ser previstos na estrutura administrativa do TRF3, da DFOR/MS e da DFOR/SP com a atribuição de incubar (pesquisar, prospectar, estudar e/ou desenvolver) soluções inovadoras na área de tecnologia, sem ingerência nos serviços de TI (salvo pelas atividades aqui previstas ou previamente autorizadas pela SETI), seguindo metodologias de desenvolvimento ágil, *design thinking*, *lean startup*, empatia, foco no usuário e outras, com o intuito de proporcionar o rápido desenvolvimento de propostas de soluções de software ou de gestão de dados, prontas ou não para implantação, a serem levadas às áreas técnicas.

28. Patrocínio: reconhecimento, por um órgão autorizado da Justiça Federal da 3ª Região, sem qualquer conotação financeira ou de apoio material, de que o projeto é de interesse dos serviços judiciais e/ou administrativos e está alinhado ao plano estratégico da instituição.

29. Patrocinador: órgão da Justiça Federal da 3ª Região com atribuição para receber e apreciar pedidos de patrocínio. São patrocinadores: (i) a Comissão de Informática

•• Inovação no Judiciário

no caso de projetos de interesse da área administrativa propostos por desenvolvedor cadastrado pertencente ao quadro do TRF3; (ii) a DFOR/MS no caso de projetos de interesse da área administrativa ou do Centro Local de Inteligência da SJMS, propostos por desenvolvedor cadastrado pertencente ao quadro da SJMS; (iii) a DFOR/SP no caso de projetos de interesse da área administrativa ou do Centro Local de Inteligência da SJSP, propostos por desenvolvedor cadastrado pertencente ao quadro da SJSP; e (iv) a Comissão de Informática e o Comitê Gestor do PJe no caso de projetos de interesse das áreas judiciais do TRF3, da SJMS ou da SJSP, cabendo ao Comitê Gestor do PJe tratar dos projetos envolvendo o PJe e à Comissão de Informática tratar dos demais projetos.

30. PJe: projeto de software denominado “Processo Judicial Eletrônico (PJe)”, desenvolvido pelo CNJ em parceria com os tribunais, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), para a automação dos processos judiciais, conforme descrito em <http://www.pje.jus.br/>, consultado nesta data.

31. Portal de repositórios: qualquer implementação de um sistema de versionamento em nuvem pública ou privada, como, por exemplo, o GitHub (<https://github.com/>), o Portal do Software Público Brasileiro (<https://softwarepublico.gov.br/social/>) e o GitLab (<https://about.gitlab.com/>).

32. Projeto de software: iniciativa de desenvolvimento de software com o objetivo de oferecer uma nova solução de software ou de aprimorar soluções de software já existentes no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região.

33. Protótipo: conjunto de rascunhos, diagramas, blocos de código, partes de sistemas de software, com ou sem dependências, conjuntos de documentos, bancos de dados e quaisquer outros artefatos, criados em caráter experimental, com o intuito de testar o emprego de diferentes tecnologias e abordagens para solução de problemas específicos, para a melhoria de fluxos de trabalho ou para o aperfeiçoamento de softwares já existentes, no intuito de eventualmente propor um novo projeto de software de interesse da Justiça Federal. O protótipo pode ser de alta, média ou baixa fidelidade, conforme seja maior ou menor a fidelidade com que reproduza o funcionamento real da solução a ser desenvolvida.

34. Serviços de terceiros: aplicativos e *application programming interfaces* (APIs) disponibilizados por terceiros, gratuita ou onerosamente, por acesso remoto, para obtenção, armazenamento e/ou processamento de dados, tais como *webservices*, bancos de dados em tempo real, conversores, *linters*, *parsers* etc.

35. Sistema de versionamento: qualquer sistema de controle de versões de código-fonte reconhecido como padrão de indústria, como Git e SVN. Os termos técnicos “branch”, “master branch”, “repositório”, “patch” etc., quando aqui utilizados, são entendidos segundo as acepções que eles têm no bojo de um sistema de versionamento.

36. Solução de software: código de programação criado para resolver problemas de gestão ou conferir maior eficiência a fluxos de trabalho.

37. *Stakeholders*: usuários efetivos ou potenciais da solução de software e/ou gestores direta ou indiretamente afetados pela solução de software.

## MÓDULO 2: DESENVOLVIMENTO COLABORATIVO

### I – CADASTRO DE DESENVOLVEDORES COLABORATIVOS

1. A SETI manterá o cadastro de desenvolvedores colaborativos da Justiça Federal da 3ª Região.

1.1. Qualquer servidor ou magistrado que atenda às condições previstas nesta IN poderá ser cadastrado como desenvolvedor colaborativo.

1.2. É automático o cadastro dos servidores e magistrados integrantes dos órgãos de inovação tecnológica da Justiça Federal da 3ª Região, conforme lista informada à SETI pela Comissão de Informática, pela DFOR/MS ou pela DFOR/SP, conforme o caso.

2. Para inclusão no cadastro, os interessados não sujeitos a inclusão automática preencherão formulário próprio, disponibilizado pela SETI na Intranet do TRF3, e deverão:

a) comprovar conhecimento técnico, em nível intermediário ou avançado, em programação de computadores e princípios de desenvolvimento de software, mediante apresentação de código-fonte parcial ou integral de projeto do qual já tenham participado.

b) prestar declaração escrita de que (i) se comprometem a utilizar somente as tecnologias e ferramentas de desenvolvimento autorizadas pela Justiça Federal da 3ª Região; e (ii) conhecem e aceitam observar as normas desta IN e as demais normas de segurança de TI e de desenvolvimento de software em vigor na Justiça Federal.

c) listar e justificar as tecnologias e ferramentas de desenvolvimento que pretendem utilizar e os recursos de infraestrutura de que irão precisar para atividades previstas nesta IN.

2.1. Na página de cadastro, a SETI publicará e manterá atualizados os links para o texto desta IN e de todas as normas de segurança de TI e de desenvolvimento de software em vigor na Justiça Federal aplicáveis às atividades aqui previstas.

3. A SETI terá 10 (dez) dias para aprovar ou rejeitar o pedido de cadastro.

3.1. A aprovação poderá ser parcial, se as ferramentas e a infraestrutura solicitadas forem apenas parcialmente deferidas ou se for decidido fornecer ferramentas e/ou infraestrutura equivalentes, mas não iguais às solicitadas.

3.2. A rejeição ou a aprovação parcial do pedido deverão ser fundamentadas.

3.3. A SETI poderá disponibilizar ferramentas e infraestrutura adicionais, não solicitadas pelo interessado, inclusive determinando seu uso obrigatório, com a

•• Inovação no Judiciário

finalidade de facilitar o controle das atividades exercidas e/ou facilitar a colaboração entre desenvolvedores cadastrados.

3.4. Havendo necessidade de uso de novas ferramentas ou de outros recursos de infraestrutura ainda não autorizados, cabe ao desenvolvedor cadastrado solicitar o aditamento de seu cadastro, a fim de submetê-lo a nova análise.

4. Aprovado o cadastro, total ou parcialmente, a SETI fornecerá ao desenvolvedor cadastrado a infraestrutura deferida, com a identificação da estação ou das estações de trabalho, e concederá privilégios de acesso adequados, em caráter temporário ou permanente, para viabilizar a instalação das tecnologias e ferramentas autorizadas.

4.1. Ao desenvolvedor cadastrado cabe providenciar, por sua própria conta, a instalação de todas as tecnologias e ferramentas autorizadas e cuidar da respectiva manutenção, incluindo posteriores atualizações.

5. São obrigações dos desenvolvedores cadastrados, nas atividades de prototipagem e desenvolvimento colaborativo:

a) adotar em seu código-fonte licenças compatíveis com os modelos aprovados por esta IN ou pela SETI.

b) somente adotar dependências de código aberto ou que, já estando licenciadas à Justiça Federal, tenham seu uso previamente autorizado pela SETI.

c) somente adotar dependências compatíveis com a licença do projeto em que forem utilizadas.

d) expressamente ceder à Justiça Federal o código-fonte de seus projetos, sem qualquer ônus para a Administração Pública, com todas as liberdades inerentes ao código aberto, caso tal condição já não esteja contemplada pela licença adotada.

e) não utilizar as ferramentas e a infraestrutura disponibilizadas ou autorizadas pela SETI senão para as atividades previstas nesta IN.

f) não permitir que quaisquer terceiros utilizem as ferramentas e a infraestrutura disponibilizadas ou autorizadas pela SETI.

g) não inserir no código-fonte compartilhado ou tornar públicas por qualquer outro modo informações sigilosas ou de conhecimento restrito, como, por exemplo, dados sujeitos a sigilo profissional, senhas, *tokens*, *api keys*, *client secrets* etc.

h) salvo se as atividades previstas fizerem parte de suas atribuições funcionais, realizar as atividades de prototipagem, de aprendizagem, de prospecção e de desenvolvimento colaborativo em espírito de total doação e liberalidade, sem qualquer ônus para Administração e sem prejuízo às atribuições inerentes a seu cargo, ficando sob sua exclusiva responsabilidade obter, perante o superior hierárquico, eventuais autorizações que se façam necessárias para participação em reuniões, encontros ou apresentações relacionados às atividades de que trata esta IN.

i) somente utilizar serviços de terceiros gratuitos ou já contratados pela Justiça Federal, nesse último caso mediante prévia e expressa autorização da SETI.

j) não utilizar serviços de terceiros que impliquem armazenamento de dados fora da infraestrutura da Justiça Federal, salvo nos seguintes casos: (i) quando se tratar de dados públicos; (ii) quando os dados pertencerem ao usuário e houver concordância deste com os termos de uso e a política de privacidade do serviço; ou (iii) quando houver prévia autorização da SETI; e

k) adotar as boas práticas que vierem a ser recomendadas pela SETI para segurança da infraestrutura da Justiça Federal e facilitar as atividades de colaboração e de manutenção das soluções de software.

6. O desenvolvedor cadastrado que descumprir qualquer das obrigações aqui previstas será advertido pela SETI por escrito. Se permanecer em situação irregular ou se for reincidente na mesma conduta, poderá ser excluído do cadastro de desenvolvedores colaborativos, após ouvido o órgão patrocinador a que estiver vinculado.

## **II – PESQUISA E PROTOTIPAGEM DE SOLUÇÕES DE SOFTWARE**

1. Todo desenvolvedor cadastrado tem permissão para utilizar as tecnologias, as ferramentas e a infraestrutura disponibilizadas ou autorizadas pela SETI para:

a) pesquisar, prospectar, experimentar e estudar as tecnologias em uso na Justiça Federal ou que possam ser úteis para a Justiça Federal no futuro.

b) prototipar soluções de software que possam vir a ajudar na melhoria de suas próprias tarefas profissionais, das tarefas realizadas por outras áreas ou dos trabalhos da Justiça Federal como um todo.

c) obter treinamento adequado nas tecnologias utilizadas no âmbito da Justiça Federal, mediante a realização de exercícios e testes, desenvolvimento de projetos com fins didáticos e acompanhamento de aulas.

d) colaborar em projetos de iniciativa de outros desenvolvedores cadastrados, desde que admitido na equipe de desenvolvimento ou na comunidade do projeto pelo respectivo coordenador; e

e) colaborar com outros projetos, mantidos fora do âmbito da Justiça Federal da 3ª Região, mas que sejam de interesse da Administração Pública, desde que tal colaboração seja informada em seu cadastro de desenvolvedor colaborativo e aprovada pela SETI.

## **III – PROJETOS DE SOFTWARE**

1. Para iniciar um novo projeto de software, o desenvolvedor cadastrado deverá encaminhar uma proposta ao patrocinador a que estiver vinculado, instaurando, para tanto, um novo expediente SEL, mediante o preenchimento de uma “Ficha Inicial do Projeto”, segundo o modelo em vigor.

•• Inovação no Judiciário

1.1. A proposta deverá contar, no mínimo, com as seguintes informações: (i) finalidade, escopo e justificativa do projeto; (ii) tecnologias, ferramentas e infraestrutura necessárias para o desenvolvimento, implantação e manutenção da solução de *software*; (iii) lista de integrantes da equipe de desenvolvimento, com especificação do coordenador ou dos coordenadores e dos *stakeholders*, todos os quais também assinarão o documento juntamente com seus respectivos superiores hierárquicos; (iv) universo de colaboradores externos, efetivos e potenciais, os critérios de admissão de novos colaboradores externos, os meios de divulgação do projeto e a intenção de manter clones do código-fonte em portais de repositórios mantidos por entes públicos fora da infraestrutura da Justiça Federal da 3ª Região, como, por exemplo, o Portal do Software Público Brasileiro, mantido pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; (v) cronograma estimado para cada etapa de desenvolvimento; (vi) compromisso da equipe de desenvolvimento de concluir o projeto em todas as suas etapas; e (vii) forma de implantação sugerida e os meios necessários para efetivá-la.

1.2. Sendo a solução de software de interesse de outros órgãos da Justiça Federal da 3ª Região além daquele a que esteja vinculado o proponente, a proposta deverá ser elaborada de modo a contemplar também a futura implantação da solução de software para esses outros órgãos.

1.3. Visando à melhor compreensão do projeto, o proponente poderá (i) juntar ao expediente SEI documentos complementares e recursos audiovisuais; e (ii) agendar com o patrocinador a que estiver vinculado reuniões, exposições ou demonstrações presenciais, sem necessidade de registro no expediente.

1.4. O patrocínio será negado se o projeto (i) estiver em desacordo com norma legal ou infralegal; (ii) não atender a critérios de economicidade e eficiência; (iii) não atender a critérios de conveniência e oportunidade; (iv) não atender a critérios de utilidade; ou (v) não estiver alinhado às diretrizes de planejamento estratégico da Justiça Federal.

1.5. Negado o patrocínio, o expediente será arquivado.

1.6. O patrocínio poderá ser concedido em parte. Nesse caso, o patrocinador especificará as partes não acolhidas, as alterações necessárias ou as sugestões de aperfeiçoamento e o proponente terá a opção de desistir do projeto ou ajustá-lo às orientações do patrocinador, submetendo-o a uma nova análise.

1.7. Concedido o patrocínio, não havendo desistência, o proponente prestará no mesmo expediente SEI as informações listadas no Anexo I desta IN, e encaminhará o expediente à SETI para análise e aprovação técnica.

1.8. A SETI, ouvida a UDEM, terá 30 (trinta) dias para analisar a proposta e somente a rejeitará se o projeto (i) estiver em conflito ou já estiver abarcado por outro projeto já em andamento na Justiça Federal da 3ª Região; (ii) não atender

a critérios de segurança de TI; (iiii) for incompatível com a infraestrutura de TI ou com os aplicativos em funcionamento na Justiça Federal da 3ª Região; (iv) violar norma ou diretriz de TI em vigor na Justiça Federal; (v) estiver em contradição com as diretrizes de planejamento estratégico da área de TI; ou (vi) não estiver em conformidade com o item III-1.2 deste módulo.

1.9. No lugar de autorizar o prosseguimento do projeto, a SETI poderá assumir o seu desenvolvimento, concedendo ou não à equipe de desenvolvimento ou a parte dela a opção de continuar a participar do projeto na modalidade de desenvolvimento colaborativo por contrato.

1.10. Na hipótese do item anterior, caberá à SETI confeccionar o Documento de Oficialização de Demanda para Desenvolvimento de Software e seguir com todas as demais formalidades e etapas previstas na IN 37-04, implantada pelo Resolução PRES n. 424/2015.

1.11. A SETI poderá conceder autorização parcial ao projeto, especificando as partes não acolhidas, as alterações necessárias ou as sugestões de aperfeiçoamento. Nesse caso, o proponente terá a opção de desistir do projeto ou ajustá-lo às orientações da SETI, submetendo-o a uma nova análise.

2. Autorizado o prosseguimento do projeto, não havendo desistência, a SETI, no prazo máximo de 10 (dez) dias úteis, fornecerá à equipe de desenvolvimento todos os meios necessários para o uso das tecnologias, ferramentas e infraestrutura aprovadas.

#### **IV – DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE SOFTWARE**

1. Iniciado o desenvolvimento, cabe ao coordenador do projeto:

- a) coordenar a equipe de desenvolvimento e a comunidade do projeto, cuidando especificamente de (i) selecionar novos membros da equipe de desenvolvimento e colaboradores externos, (ii) aplicar e fazer aplicar as regras de desenvolvimento colaborativo entre os membros da equipe de desenvolvimento e os colaboradores externos; (iii) administrar a incorporação ou rejeição dos *patches* apresentados; e (iv) zelar pela produção de todos os artefatos de documentação, os quais deverão ser preferencialmente produzidos *pari passu* às atividades de desenvolvimento; e
- b) informar à SETI a conclusão de cada etapa do desenvolvimento por meio do respectivo expediente SEI.

2. O coordenador do projeto pode formular ao patrocinador e à SETI, a qualquer tempo, pedidos de aditamento ao projeto, inclusive no tocante a tecnologias utilizadas, infraestrutura necessária e cronograma de entrega.

3. A SETI poderá assumir o desenvolvimento do projeto a qualquer tempo, mediante prévia autorização do patrocinador, concedendo ou não à equipe de desenvolvedores ou a parte dela a opção de continuar a participar do desenvolvimento, mas na modalidade por contrato.

•• Inovação no Judiciário

4. A conclusão do projeto será formalizada mediante a aceitação, por declaração escrita, da solução de software pelo patrocinador e pela SETI, sem necessidade de qualquer documento adicional.

4.1. Cabe à SETI cadastrar o projeto no catálogo de projetos da Justiça Federal da 3ª Região.

4.2. A equipe de desenvolvimento poderá dar continuidade à manutenção e ao aperfeiçoamento do código-fonte por tempo indeterminado, nos termos da autorização inicial, inclusive com a participação dos colaboradores externos.

5. No desenvolvimento de soluções de software pelo regime desta IN poderão ser adotadas técnicas e metodologias de desenvolvimento ágil, mescladas ou não com técnicas tradicionais ou outras que sejam consideradas padrão de indústria, desde que produzidos todos os artefatos de documentação aqui previstos, sem os quais a entrega da solução de software poderá ser recusada.

6. Além de outras licenças que venham a ser aprovadas pela SETI, os desenvolvedores cadastrados poderão utilizar licenças no padrão *MIT*, *Apache 2.0*, *3-Clause BSD*, *2-Clause BSD*, *GPL 3.0* e *Creative Commons CC-BY-SA 3.0 BR*.

## V – IMPLANTAÇÃO DE SOLUÇÕES DE SOFTWARE

1. A SETI tem a prerrogativa de implantar ou não os projetos desenvolvidos na modalidade por contrato, segundo critério de conveniência e oportunidade.

2. No caso de projeto de código aberto, cabe à SETI definir, após a entrega da solução de software, a modalidade de implantação, independentemente da modalidade que tiver sido inicialmente sugerida pelo proponente.

2.1. Os projetos de implantação autorizada poderão ser descontinuados a qualquer tempo pelo coordenador do projeto, com autorização do patrocinador, mediante prévio aviso a todos os usuários, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

2.2. A alteração da modalidade de implantação para implantação assumida ou a descontinuação do projeto em caso de implantação autorizada não impedem que o ramo originário do código-fonte continue a ser mantido pela equipe de desenvolvimento, inclusive com a participação dos colaboradores externos, nos termos do item IV-4.2 deste módulo

3. No caso de implantação assumida, caberá à SETI produzir a documentação de infraestrutura e de mudança previstas na Resolução PRES n. 424/2015 (IN 37-04) e na Resolução PRES n. 167/2018.

4. No caso de implantação autorizada, a documentação prevista na Resolução PRES n. 424/2015 (IN 37-04) e na Resolução PRES n. 167/2018 será, em regra, dispensada, cabendo à SETI apontar a sua necessidade, caso a caso, fundamentadamente.

## VI – MANUTENÇÃO E MELHORIAS

1. As soluções de software desenvolvidas pelo modelo de código-aberto continuarão a ser mantidas pela equipe de desenvolvimento sem necessidade de qualquer formalidade adicional.

1.1. As alterações posteriores na composição da equipe de desenvolvimento deverão ser aprovadas pelo órgão patrocinador e registradas no expediente SEI do projeto.

1.2. Aplica-se às atividades de manutenção do código-fonte o disposto no item IV-5 deste módulo.

2. As melhorias simples ao código-fonte poderão ser efetuadas sem necessidade de prévia abertura de ordem de serviço, de documento de oficialização de demanda ou de qualquer outro tipo de formulário, mas deverão ser documentadas de forma clara e completa e comunicadas à SETI antes de sua publicação em ambiente de produção.

3. As melhorias substanciais ao código-fonte deverão ser previamente submetidas à aprovação do patrocinador e da SETI, mediante apresentação de relatório sucinto das alterações pretendidas e de sua justificativa.

3.1. Uma vez aprovadas e concluídas, as melhorias a que se refere este item serão submetidas a nova etapa de homologação e deverão ser aprovadas também pelos *stakeholders* integrantes da equipe de desenvolvimento.

4. A SETI poderá, por razões técnicas, vedar a publicação de melhorias simples ou substanciais em ambiente de produção ou especificar as condições nas quais a publicação deve ser feita.

4.1. Caberá à SETI cuidar dos procedimentos relacionados ao gerenciamento de mudanças de TI necessários à publicação das melhorias simples e substanciais em ambiente de produção, inclusive no que se refere à confecção dos artefatos previstos na Resolução PRES n. 167/2018.

## VII – DOCUMENTAÇÃO

1. Os projetos de código aberto poderão ser documentados de forma simplificada, sem necessidade de preenchimento de formulários, mediante a juntada de todas as informações e artefatos pertinentes no próprio expediente SEI do projeto.

1.1. Nos projetos de novas soluções de software, além das informações listadas no Anexo I, o coordenador deverá juntar ao expediente, até a conclusão do processo de desenvolvimento, um relatório contendo as informações mínimas listadas no Anexo II desta IN e, quando for caso, o modelo e dicionário de dados.

1.2. As melhorias nos projetos de código aberto poderão ser documentadas mediante utilização de versionamento semântico, comentários e ferramentas de automação.

2. Projetos de desenvolvimento colaborativo que envolvam o aperfeiçoamento de soluções de software já implantadas na Justiça Federal da 3ª Região seguirão as mesmas regras de documentação do projeto original.

### **MÓDULO 3: COOPERAÇÃO EM GESTÃO DE DADOS**

1. A SETI franqueará aos órgãos de inovação e aos Centros Locais de Inteligência da Justiça Federal da 3ª Região amplo acesso ao armazém de dados por ela mantido, a fim de assegurar o bom desempenho de suas atividades de gestão de dados.

1.1. Os órgãos de inovação poderão manter armazéns de dados próprios na estrutura a que se refere o Módulo 4, mediante prévia autorização e sob a supervisão da SETI, para fins de colaborar no desenvolvimento do armazém de dados da Justiça Federal da 3ª Região mantido pela SETI.

1.2. Para o fim previsto no item anterior, sempre que as inovações introduzidas no armazém de dados de um órgão de inovação atingirem nível satisfatório de maturidade, referido órgão proverá a SETI com as instruções necessárias para reproduzir tais inovações em seu armazém de dados.

1.3. A SETI disponibilizará aos órgãos de inovação os meios necessários para a publicação de seus relatórios e análises de dados em servidor institucional, a fim de torná-los disponíveis a todos os órgãos destinatários das informações, efetivos ou potenciais.

### **MÓDULO 4: LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

1. A SETI e a UDEM manterão relacionamento de permanente intercâmbio, parceria e colaboração com os órgãos de inovação tecnológica da Justiça Federal da 3ª Região, a fim de promover a pesquisa, a prospecção e o estudo de novas soluções tecnológicas voltadas ao aprimoramento do serviço público.

1.1. A cooperação será feita preferencialmente por meio das incubadoras de tecnologia associadas a laboratórios de inovação.

1.2. Para o fim previsto neste módulo, a SETI poderá fornecer às incubadoras de tecnologia infraestrutura própria para prototipagem, prospecção, aprendizagem, desenvolvimento, homologação e produção, segundo as especificações previamente autorizadas, em conformidade com os padrões de segurança e gestão de TI em vigor, mediante solicitação justificada da Comissão de Informática, da DFOR/MS ou da DFOR/SP, conforme o caso.

2. As incubadoras de tecnologia poderão abrir e manter contas institucionais em portais de repositórios com a finalidade de armazenar e gerenciar seus projetos de código aberto.

### **MÓDULO 5: ATIVIDADES QUE INDEPENDEM DE AUTORIZAÇÃO**

1. Não estão sujeitas a autorização ou qualquer outra formalidade, podendo ser praticadas por qualquer servidor ou magistrado na Justiça Federal da 3ª Região, desde que não impliquem violação das regras de segurança e gestão de TI em vigor, as seguintes atividades de desenvolvimento:

Introduzindo a cultura de inovação tecnológica no Poder Judiciário (parte 2) ••

a) criação e distribuição de fórmulas, *scripts* ou códigos no contexto de atividades de gestão de dados, mediante o uso de ferramentas já adquiridas e distribuídas aos usuários ou cujo uso já esteja homologado pela SETI, como, por exemplo, ferramentas de *business intelligence* e planilhas de cálculo.

b) criação e distribuição de fórmulas, *scripts* ou códigos no bojo de aplicativos que integram pacotes *office* de uso autorizado na Justiça Federal da 3ª Região, como, por exemplo, macros para automação de planilhas de cálculo ou documentos de texto.

2. A SETI poderá bloquear ou limitar a execução das fórmulas, *scripts* e códigos mencionados no item anterior sempre que haja risco para a segurança dos usuários ou da infraestrutura de TI ou para o bom funcionamento dos demais aplicativos e sistemas da Justiça Federal da 3ª Região.

## **ANEXO I – INFORMAÇÕES MÍNIMAS PARA O INÍCIO DO PROJETO**

O coordenador deve prestar, no início do projeto, as seguintes informações, as quais poderão ser ou não organizadas em formulário próprio pelo órgão patrocinador:

- a) finalidade do projeto: breve descrição do problema que o projeto pretende solucionar e dos fluxos de trabalho envolvidos.
- b) escopo do projeto: breve descrição da solução proposta, com menção a eventuais alterações nos fluxos de trabalho, e dos resultados esperados (p. ex. tipos de relatório a serem gerados, lista de tarefas a serem automatizadas, descrição das funcionalidades previstas etc.).
- c) beneficiários.
- d) equipe do projeto, incluindo ao menos um representante dos beneficiários.
- d) alinhamento estratégico.
- e) prazo estimado para a conclusão de cada etapa de desenvolvimento.

## **ANEXO II – INFORMAÇÕES MÍNIMAS DO RELATÓRIO DE ESPECIFICAÇÃO DE REQUISITOS**

O Relatório de Especificação de Requisitos conterá, no mínimo, as seguintes informações, que poderão ou não ser organizadas em formulário próprio pelo órgão patrocinador:

- a) relação dos artefatos produzidos com suas especificações.
- b) memórias de reunião.
- c) relação das necessidades técnicas verificadas no desenvolvimento.
- d) código-fonte comentado.
- d) relação dos testes realizados, dos resultados obtidos e das alterações promovidas nessa fase.

- Inovação no Judiciário

e) relação dos requisitos para implantação, das ocorrências havidas nessa fase e das alterações eventualmente promovidas no projeto ou no ambiente de produção.

## ANEXO III – MODELO DE TERMO DE USO E PRIVACIDADE

### ABRANGÊNCIA

Este documento se aplica a todas as rotinas, bibliotecas, *frameworks* e demais softwares que integram o projeto denominado [**\*\*nome\*\***], objeto do expediente SEI n. [**\*\*número\*\***], sendo todos os referidos softwares doravante designados, em conjunto, “**SOFTWARE**”.

### TERMOS DE USO

A utilização de qualquer parte do **SOFTWARE** implica ciência e aceitação dos seguintes termos e condições:

1. O **SOFTWARE**, de uso facultativo, é fornecido a título gratuito, de boa-fé, no interesse dos próprios usuários, com a anuência destes, para [**\*\*finalidade\*\***].
2. Os usuários ficam cientes de que o **SOFTWARE**, embora oferecido como ferramenta auxiliar ao trabalho no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região e homologado nos termos do procedimento SEI anteriormente citado, teve seu desenvolvimento conduzido exclusivamente por [**\*\*desenvolvedor\*\***], doravante designado **DESENVOLVEDOR**, sem qualquer participação direta dos órgãos da Justiça Federal da 3ª Região, inclusive da Secretaria de Tecnologia da Informação – SETI do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, os quais são doravante designados, em conjunto, “**ADMINISTRAÇÃO**”.
3. Assim, é de inteira responsabilidade do **DESENVOLVEDOR** distribuir, instalar e atualizar o **SOFTWARE** e fornecer o respectivo suporte, não cabendo à **ADMINISTRAÇÃO** tomar qualquer dessas providências.
4. Sem prejuízo do disposto no item anterior, os usuários do **SOFTWARE** deverão reportar à **ADMINISTRAÇÃO**, na primeira oportunidade, eventual risco ou dano de qualquer espécie produzido pelo **SOFTWARE** aos respectivos usuários ou aos serviços da Justiça Federal da 3ª Região.
5. Os usuários deverão utilizar o **SOFTWARE** exclusivamente para a finalidade mencionada no item 1. No caso de constatarem qualquer incompatibilidade entre o uso do **SOFTWARE** e seus deveres funcionais, especialmente os de sigilo profissional, devem abster-se imediatamente de utilizar o **SOFTWARE** e reportar o problema à **ADMINISTRAÇÃO**.
6. O **DESENVOLVEDOR** fornece o **SOFTWARE** no estado em que se encontra (“*as is*”), sem assumir qualquer responsabilidade por eventuais falhas de concepção ou de execução dos códigos ou por erros decorrentes de seu mau uso, cabendo aos

próprios usuários, nesses casos, verificar a incorreção dos resultados e reportar o fato ao **DESENVOLVEDOR** para futuros aperfeiçoamentos.

7. No momento em que instalarem e/ou iniciarem a utilização do **SOFTWARE**, os usuários estarão no mesmo ato assumindo o compromisso de (i) não empregar qualquer parte do **SOFTWARE** ou de suas funcionalidades para fins ilícitos ou imorais; e (ii) agir não como “consumidores” passivos do **SOFTWARE**, mas como efetivos parceiros e colaboradores do **DESENVOLVEDOR**, prestando-lhe, na medida de sua disponibilidade e de seus conhecimentos, todo o auxílio possível na identificação e na resolução de defeitos (“*bugs*”) ou de falhas de concepção dos códigos.

## **POLÍTICA DE PRIVACIDADE**

O **DESENVOLVEDOR** assegura aos usuários do **SOFTWARE** a observância das seguintes regras de confidencialidade:

1. O **DESENVOLVEDOR** não obterá, armazenará ou cederá de qualquer forma, a quem quer que seja, informações de natureza pessoal ou profissional dos usuários, sem o seu prévio e expresso consentimento, salvo na extensão necessária ao bom funcionamento do **SOFTWARE**. Não se incluem nessa restrição, todavia, as informações de domínio público.
2. Todas as informações dos usuários porventura necessárias ao funcionamento do **SOFTWARE** serão mantidas em absoluto sigilo e descartadas quando não mais necessárias.
3. A regra do item anterior não se aplica aos relatórios automáticos de falhas (*bugs*), aos relatórios de performance e às estatísticas de uso, os quais poderão ser mantidos em bancos de dados próprios, desde que utilizados exclusivamente para tais finalidades, com as devidas restrições de acesso que assegurem a preservação do sigilo.
4. O **DESENVOLVEDOR** cuidará para que as informações a que se referem os itens 2 e 3 não cheguem ao conhecimento de terceiros, salvo na extensão necessária para o correto funcionamento do **SOFTWARE**.
5. Todo o procedimento de autenticação será gerenciado integralmente pelo órgão técnico competente da **ADMINISTRAÇÃO**, sem que o **DESENVOLVEDOR** ou terceiros tenham acesso a qualquer informação sobre os dados de login dos usuários senão as que forem disponibilizadas pelo referido procedimento de autenticação.



**TECNOLOGIA E DESIGN NA JUSTIÇA  
BRASILEIRA:  
O PIONEIRISMO DO IJUSPLAB**

**TECHNOLOGY AND DESIGN IN BRAZILIAN  
JUSTICE:  
IJUSPLAB PIONEERING**

*Alexandre Zavaglia Coelho\**

**RESUMO**

A quantidade de dados e o uso de novas tecnologias está transformando o universo jurídico. Além das oportunidades de novos serviços jurídicos trazidas pelo impacto do uso da tecnologia no dia a dia da sociedade e, assim, no direito material, temos à disposição novas ferramentas tecnológicas para aprimorar as atividades cotidianas dos escritórios de advocacia, departamentos jurídicos, do Poder Judiciário e demais instituições públicas e privadas, que estão transformando o modelo de organização dos agentes que integram o sistema de justiça. Para uma discussão mais aprofundada sobre os desafios e as oportunidades que a inovação e o uso de tecnologia podem nos trazer, é preciso conscientizar os juristas sobre certa confusão entre conceitos de (a) direito digital, (b) automação e (c) ciência de dados, bem como sobre o uso de (d) técnicas de design na área do direito. E entre as iniciativas de maior sucesso do poder público que integram esses conceitos para a construção e o desenvolvimento

---

\* Mestre em direito pela Puc-Campinas e doutorando pela Unicamp, CEO da Future Law. Advogado especializado em projetos de ciência de dados e uso de técnicas de design para o suporte a decisão na solução de problemas jurídicos, Coordenador do Curso de Ciência de dados aplicada ao Direito e um dos coordenadores da RDTec. *Revista Direito e Novas Tecnologias*, RT.

- Inovação no Judiciário

de projetos para a modernização dos serviços públicos está o iJuspLab da Justiça Federal de São Paulo. Ao usar as técnicas mais avançadas de Legal Design, o laboratório integra esses conceitos e promove a participação efetiva de magistrados, servidores, cidadãos e demais stakeholders na colaboração entre essas diferentes visões dos mesmos problemas, na busca pelo amplo acesso à justiça.

**Palavras-chave:** Direito digital; Ciência de dados; Design; Legal design; iJuspLab; Inteligência artificial; Dados; Big data; Direito e tecnologia.

### ABSTRACT

The amount of data and the use of new technologies is transforming the legal universe. In addition to the opportunities for new legal services brought about by the impact of the use of technology on society's daily life and, thus, in material law, we have at our disposal new technological tools to improve the daily activities of law firms, legal departments, the judiciary and other public and private institutions, which are transforming the organization model of the agents that make up the justice system. For a more in-depth discussion of the challenges and opportunities that innovation and the use of technology can bring us, it is necessary to raise awareness about some confusion between (a) digital law, (b) automation, and (c) computer science. as well as the use of (d) design techniques in the area of law. And among the most successful government initiatives that integrate these concepts for the construction and development of projects for the modernization of public services is the iJuspLab of the Federal Justice of São Paulo. Using the most advanced Legal Design techniques, the laboratory integrates these concepts and promotes the effective participation of magistrates, servants, citizens and other stakeholders in collaboration between these different views of the same issues, in the pursuit of broad access to justice.

**Keywords:** Digital law; Data science; Design; Legal design; iJuspLab; Artificial intelligence; Data; Big data; Law and technology.

## DIREITO DIGITAL, AUTOMAÇÃO, CIÊNCIA E DADOS E DESIGN NA ÁREA DO DIREITO

As novas dinâmicas sociais e o uso crescente de tecnologia nas atividades cotidianas têm demandado grandes transformações na forma como organizamos as instituições do universo jurídico.

De um lado, temos o crescente impacto da tecnologia na vida da sociedade e nos conflitos inerentes a esse fenômeno – e no direito material, o que demanda a qualificação dos profissionais para essas novas temáticas.

Por outro, a necessidade de aprimorar os serviços jurídicos pelo uso de ferramentas tecnológicas de última geração, para modernizar os procedimentos internos e otimizar os resultados do trabalho em escritórios de advocacia, departamentos jurídicos, no Poder Judiciário, no Ministério Público, e assim por todas as carreiras jurídicas.

Para uma discussão mais aprofundada sobre os desafios e as oportunidades que a inovação e o uso de tecnologia podem nos trazer, é preciso conscientizar os juristas sobre certa confusão entre conceitos de (a) direito digital, (b) automação e (c) ciência de dados, bem como sobre o uso de (d) técnicas de design na área do direito.

O(a) direito digital, apesar da importância da expressão, não é nem será uma área autônoma do Direito. O uso de tecnologia está crescendo exponencialmente em todas as áreas dos setores público e privado, para os mais variados assuntos e tarefas. Dessa maneira, ao mesmo tempo que são muitos os benefícios pelo uso das inovações, também são gerados novos conflitos quase que diariamente e, assim, diversos reflexos no direito material e na jurisprudência.

E nunca fará sentido colocar todos esses novos temas em um “código de direito digital”, especialmente pelo fato de que cada ramo tem seus princípios próprios, e o *in dubio pro reo* e a verdade real do Penal são bem diferentes da aceitação da verdade formal pelo Processo Civil, por exemplo.

Então, fora os assuntos gerais tratados pelo Marco Civil da Internet e pela legislação extravagante, as discussões sobre a responsabilidade do carro autônomo continuarão no Direito Civil; o crime de invadir dispositivo informático (art. 154-A CP) continuará no Direito Penal; o uso de patinetes elétrico nas ruas no Direito Administrativo e dentro dos ambientes de regulação da mobilidade urbana; a proteção de dados pessoais será tratada pelos princípios de Direito Constitucional, nas leis específicas sobre a questão (LGDP) e demais áreas reflexas (direito do consumidor, por exemplo), e assim por diante.

•• Inovação no Judiciário

E não faltará trabalho para quem se especializar nos reflexos da tecnologia dentro de suas próprias áreas de atuação, pois a demanda por profissionais do direito para auxiliar nessas questões só tem aumentado e são muitas as vagas e as oportunidades para especialistas qualificados.

A (b) automação, por sua vez, é o uso de tecnologia para facilitar as atividades humanas, para organizar os seus procedimentos por meio do uso de dispositivos eletrônicos ou mecânicos.

No nosso caso, o melhor exemplo é o processo eletrônico. Os atos e as atividades dos atores do processo continuam os mesmos, mas agora todo esse *workflow* está automatizado, e o impulso oficial é respeitado pelo apoio da tecnologia não só no cumprimento das obrigações de cada parte nesse todo, mas na integração entre os atos processuais, seus responsáveis e as fases do processo.

Assim, temos praticamente todos os novos processos em ambiente digitalizado, e a possibilidade de gestão do conhecimento de cada demanda judicial, o potencial de entender o tempo de duração dos atos, os temas mais discutidos, a doutrina e jurisprudência citados, e quais são as decisões de forma muito individualizada. Mas, apesar de todas essas alternativas, podemos simplesmente não fazer nada com esses dados.

A automação otimiza as tarefas e a ciência de dados nos auxilia a organizar esses dados gerados no ambiente digitalizado para apoiar a tomada de decisão. Ou seja, enquanto a automação gera o ambiente digitalizado que permite o uso desses dados, a aplicação de técnicas de ciência de dados permite transformar milhares de dados (big data) em informação, de modo que os seus conceitos e finalidades são outros, mas interligados e complementares. Até os profissionais de tecnologia que atuam na automação e com ciência de dados costumam ser diferentes.

A (c) ciência de dados não é algo novo. Consiste basicamente na organização de dados de fontes variadas, sua compilação, padronização e cruzamento para que os resultados ou seus *insights* possam auxiliar na tomada de decisão, na resolução de problemas em todas as áreas do saber, para trazer evidências científicas e informações objetivas para balizar decisões humanas.

Desde seus primeiros tratados em 1.950, a ciência de dados avançou muito nos últimos anos e se tornou uma das mais relevantes áreas da ciência moderna. A diminuição de custo de armazenamento de dados, a capacidade de processamento e cruzamento com o uso de novas tecnologias, e o ambiente digitalizado criado pela internet em conjunto com a produção de conteúdo – principalmente por meio de dispositivos móveis, criou um ambiente muito propício para essa evolução.

Após o uso dessas técnicas no setor de marketing digital, depois streamings de músicas, filmes, e assim expandindo sua aplicação para todos os setores da economia, a área do direito tem se beneficiado de forma crescente pela utilização dessas técnicas.

Na verdade, o uso de ciência de dados está auxiliando a criar uma espécie de radiologia (raio X) da aplicação do direito. Com milhares de processos físicos, não tínhamos a oportunidade de compreender exatamente e em detalhes os problemas refletidos nos processos, até porque os dados cadastrados para cada demanda são geralmente despadronizados e incompletos, e os ambientes de pesquisa, apesar de digitalizados, não nos permitem uma visão mais exata e aprofundada desse todo.

Por meio dessas técnicas, por exemplo, agora é possível organizar a base de dados de um determinado tema e compreender em detalhes, com evidências científicas, como estão sendo decididos esses casos relacionados e qual a tendência do judiciário sobre o assunto, a média de acordos realizados por localidade, o tempo de duração, entre muitos outros indicadores que aumentam muito a assertividade e os resultados dos serviços jurídicos relacionados.

E tudo isso tem sido usado não apenas para entender as demandas judiciais e extrajudiciais, mas também para uma mudança na cultura da gestão e na forma de solucionar problemas jurídicos.

É como se tivéssemos agora à disposição um exame detalhado, em um cenário em que a tecnologia (softwares ou “robos”) é a máquina de raio-x; o cientista de dados (que não é mais uma pessoa, mas um time multidisciplinar que necessita da participação de profissionais experientes da área do direito) funciona como o radiologista, que organiza as imagens e informações e confecciona um laudo; para que o médico (o advogado, juiz, promotor etc.) defina o tratamento ou as atividades necessárias até a solução do problema.

Nesse cenário, fica claro que a tecnologia e a ciência de dados são apenas um ferramental para otimizar as tarefas e auxiliar a tomada de decisão, para que o jurista continue a exercer o seu papel imprescindível no sistema de justiça, seja qual for a sua carreira. Por isso que a tecnologia não coloca em risco ou pretende acabar com o Direito, pelo contrário, pois se usada corretamente servirá apenas para potencializar tudo o que fazemos.

Na verdade, estamos em um momento em que é preciso ainda organizar as informações, as bases de dados, para entender quais são os indicadores capazes de balizar a tomada de decisão, para a definição da trajetória e das ferramentas necessárias para solucionar os mais complexos problemas jurídicos.

- Inovação no Judiciário

E em ambientes de rápidas mudanças, como esse que estamos vivenciando, são naturais as preocupações sobre como agir, como se preparar, sobre como implementar essas melhorias e inserir soluções tecnológicas em nossas atividades profissionais.

Até porque, tudo isso está acontecendo agora e tem que ser feito em harmonia com uma regra básica: a tecnologia só funciona para resolver nossas necessidades e a partir da definição das diretrizes dadas pelos seres humanos.

Ao passo que a automação e a digitalização avançam, e muitas tarefas passam a ser realizadas com o auxílio dessas inovações, existem muitas oportunidades nesse movimento, tanto para as organizações como para um rápido crescimento profissional.

Por isso é que o grande desafio do mundo atual é a formação e a adaptação dos profissionais a essa nova realidade. Se tem algo que aprendemos nesses últimos anos, é que nada funciona sem as pessoas.

Nada funciona sem os profissionais experientes de cada assunto para criar e desenvolver essas inovações, sem aqueles que serão seus usuários e, principalmente, os que vão analisar todas as informações e transformá-las em resultado.

E é aí que entra o (d) design. O conceito de design vai muito além da parte estética de um objeto, de um software ou de metodologias para sua aplicação – como *design thinking*, agile, entre outras.

Está ligado às estratégias e funcionalidades para solucionar um problema, desde o entendimento e a observação, a definição sobre quais as ferramentas e os melhores caminhos dessa trilha, até o protótipo e os testes necessários para garantir a sua eficácia. E, mesmo que de forma inata ou inconsciente, até pelo dom natural do profissional do direito, sempre nos utilizamos desses conceitos nos serviços jurídicos.

Mas foi nos últimos anos que começamos a compreender melhor essas técnicas e como nos valer de seus princípios, por meio de uma nova área que está sendo difundida internacionalmente no mundo jurídico como Legal Design.

Para Margareth Hagan, uma das maiores expoentes na pesquisa e aplicação de técnicas de design na área do direito<sup>1</sup>:

“Legal design is the application of human-centered design to the world of law, to make legal systems and services more human-centered, usable, and satisfying. (...) Design offers methods and priorities to transform the legal sector, to make legal outcomes more aligned with those its users desire, and to create ambitious new visions

---

<sup>1</sup> HAGAN, Margareth. Law By Design. Disponível em: <<http://www.lawbydesign.co/en/legal-design/>>, Acesso em: maio de 2019.

for how legal services can be provided. A design approach to legal services puts people and their contexts as the focus, questions how their status quo could be improved, and then considers the potential of technology as an intervention.”

Se o direito material está se adaptando a essas novas demandas oriundas do uso de automação, de inteligência artificial e da análise de big data no dia a dia da sociedade; se a automação e as técnicas de ciências de dados estão nos auxiliando a otimizar a produção de bens e serviços e a resolver os nossos problemas cotidianos; é certo que o uso das técnicas mais avançadas de design também estão, por sua vez, ajudando a colocar o ser humano como o centro de todo esse movimento.

Até porque inovação não é necessariamente algo somente ligado a tecnologia informática e, nosso caso, também tem muito a ver com a tecnologia jurídica e a novas formas de pensar e agir no mundo do Direito.

E as possibilidades do Legal Design são infinitas, e estão sendo pesquisadas por essa nova disciplina que integra as seguintes sub-áreas:

**Figura 1.** Áreas do legal design.



Fonte: Disponível em: <http://www.legaltechdesign.com/>.

Assim, o Legal Design estuda (i) os processos organizacionais, tanto no setor público como privado, e como (re)desenhar os serviços jurídicos; como (ii) entregar as informações jurídicas de acordo com o entendimento e as necessidades do destinatário de cada serviço ou atividade; (iii) o acesso à justiça em seus sentido mais amplo, não só como acesso ao sistema judicial, mas principalmente sobre como garantir a tutela e o acesso aos direitos envolvidos; assim como (iv) a formação dos novos juristas e a prática e educação permanente dos profissionais, que estão no mercado para essas novas habilidades e competências.

Nesse ponto, vale lembrar os ensinamentos da clássica obra, e ao mesmo tempo sempre atual, *Acesso à Justiça*, de CAPPELLETTI e GARTH<sup>2</sup>, por meio da

<sup>2</sup> CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 12.

•• Inovação no Judiciário

qual aprendemos que o acesso à justiça deve “ser encarado como o requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretende garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos”.

Pois se formos analisar profundamente esse fenômeno, vamos compreender que todo esse arcabouço de adaptação do direito à essa nova realidade, de uso de tecnologia de última geração para automação de tarefas e análise de dados, e a aplicação de técnicas de design para a solução de problemas jurídicos, se integram pela busca pelo acesso à justiça, do melhor caminho para dar a cada um o que lhe é de direito.

E assim temos visto muitas iniciativas no setor privado, nos escritórios de advocacia e nos departamentos jurídicos das empresas, pelo uso de ferramentas de gestão, de automação de documentos, de plataformas de acordo, de *analytics* (análise e cruzamentos de dados), na criação de políticas de acordo e de provisão bastante individualizadas para ampliar a base de resolução de conflitos por meios alternativos, assim como para melhorar a definição sobre qual a melhor tese ou o entendimento da jurisprudência sobre cada tema.

Ou seja, iniciativas que buscam transformar o jurídico de custos e problemas, em um ambiente de ativos estratégicos para a gestão, para sair de um modelo reativo, que espera as demandas judiciais para então buscar a solução, para um cenário proativo, que antecipa os caminhos (a partir do entendimento dos problemas pelos dados – *analytics*) e amplia as atividades de melhoria de procedimentos internos para evitar processos por motivos recorrentes, de mediação, negociação e o aprimoramento de políticas de acordo e uso de plataformas digitais para essa finalidade.

Também para dar subsídios às atividades relacionadas aos processos judiciais, não como um fim, mas como um meio para orientar as estratégias jurídicas.

E o poder público, apesar das dificuldades inerentes ao orçamento e formas de contratação dessas inovações tecnológicas, também tem demonstrado grande avanço nesse contexto, com muitas iniciativas em desenvolvimento nos Tribunais Superiores (STF, STJ, TSE e no TST) e demais setores do Poder Judiciário, nos órgãos de controle como CGU e TCU, na PGFN, no Ministério Público, na Polícia Federal, entre diversos outros.

E entre as iniciativas de maior sucesso do poder público, e que tem se transformado em um verdadeiro modelo para o Poder Judiciário, está o iJuspLab da Justiça Federal de São Paulo.

## O iJusPLab

Fundado em 12 de junho de 2017, por meio de uma iniciativa da Diretoria Geral do Foro da Seção Judiciária de São Paulo da Justiça Federal, o iJusPLab é o primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário brasileiro.

A ideia surgiu em 2016, “período em que a Justiça Federal de São Paulo enfrentava diversos desafios com a drástica redução orçamentária, problemas com centralização administrativa, dificuldades de comunicação (interna e externa), improvisação e carência de dados administrativos”<sup>3</sup>.

Com sede no Fórum Federal Ministro Pedro Lessa da cidade de São Paulo, localizado na Avenida Paulista, o espaço moderno e com o ambiente adequado para o desenvolvimento de atividades de colaboração e uso de técnicas de design para a área do Direito, foi criado para ultrapassar os métodos tradicionais de gestão dos problemas sociais e das demandas do Poder Judiciário, para incentivar a criatividade e a cooperação.

Segundo o juiz federal Paulo Cezar Neves Junior, um dos fundadores e diretor do foro no momento de sua inauguração<sup>4</sup>:

“Esses tipos de laboratórios são uma nova forma institucional de enfrentarmos os desafios do setor público de maneira bem diferente dos métodos tradicionais. Trata-se de um espaço colaborativo e criativo para troca de conhecimento e ideias, com o objetivo de oferecer condições para que a inovação ocorra de forma contínua numa determinada organização”

Segundo as diretrizes do projeto, ao utilizar métodos multidisciplinares, as atividades do laboratório integram magistrados, servidores, cidadãos e demais *stakeholders* na colaboração entre essas diferentes visões dos mesmos problemas, para a eliminação da hierarquia na construção coletiva de novas formas e modelos para a prestação de serviços pelo Poder Judiciário.

Ao usar as técnicas mais modernas de Legal Design, o laboratório integra todas as questões discutidas acima e promove a participação efetiva desses atores, na busca pela modernização dos serviços e do acesso amplo à justiça.

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://web.trf3.jus.br/noticias/Noticias/Noticia/Exibir/355320>>. Acesso em: maio de 2019.

<sup>4</sup> Idem.

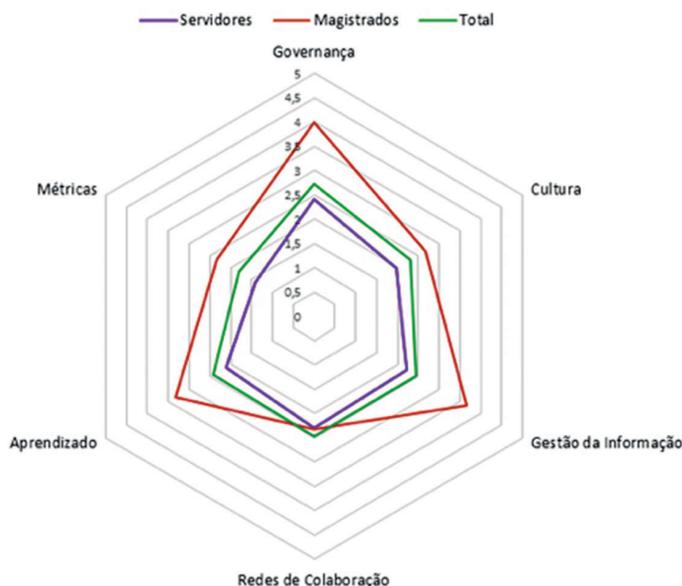
•• Inovação no Judiciário

Para a juíza federal Luciana Ortiz Zanoni, então vice-diretora no momento de sua fundação e atual diretora do foro, o laboratório é<sup>5</sup>:

“Um espaço de participação democrática. Nele, juízes, servidores, operadores do direito e usuários da Justiça, poderão desenvolver, com o uso de técnicas e metodologias próprias, projetos e ações que visem um serviço público de maior qualidade”.

Entre as várias atividades, estão o apoio ao projeto do CNJ – Conselho Nacional de Justiça para mapear ações desenvolvidas pelo Judiciário no alcance aos objetivos de desenvolvimento sustentável – ODS da ONU<sup>6</sup>, o MOI – mapeamento de oportunidades de inovação e a criação de um Radar de Inovação<sup>7</sup> para entender o “atual estado de prontidão para inovar da JFSP com relação aos temas Governança, Métricas, Cultura, Aprendizado e Gestão da Informação” e, assim, acompanhar o avanço dessa percepção sobre a inserção dessas iniciativas na Justiça Federal e demonstrar a importância do avanço de projetos como a Rede de colaboração:

**Figura 1.** Radar de inovação – cruzamento geral.



Fonte: Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://web.trf3.jus.br/noticias/Noticias/Noticia/Exibir/355320>>. Acesso em: maio de 2019.

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Dsdp8ZS3ojk&feature=youtu.be>>. Acesso em: maio de 2019.

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.jfsp.jus.br/moi/>>. Acesso em: maio de 2019.

Também tem sido feito um trabalho muito relevante de levantamento de dados de gestão, tanto para reorganização do orçamento como para entender e definir indicadores e parâmetros para contratações futuras, ou mesmo para compreender a demanda projetada para o próprio judiciário nos próximos anos, para melhor organização dos recursos humanos e financeiros nas diferentes comarcas.

E os resultados do laboratório têm sido muito relevantes, a ponto de se tornar referência nacional de inovação dentro do Poder Judiciário, com muitas oportunidades para a organização interna e para o relacionamento com os demais envolvidos.

Nesse contexto, verifica-se que existem muitas áreas em que é possível “atuar em conjunto com atores internos e externos ao Poder Judiciário”, e que “existem várias oportunidades junto ao CNJ, à advocacia, ao Ministério Público, inclusive envolvendo também empresas e os jurisdicionados em geral”, como afirmou o atual vice-diretor do Foro da Seção Judiciária de São Paulo, Caio Moysés de Lima.<sup>8</sup>

E essa cocriação horizontal de novos serviços incentiva as ideias e a troca de experiências. Por meio da utilização da metodologia de *Design thinking*, esse ambiente proporciona “uma abordagem prática e centrada na experiência do usuário, que permite responder criativamente às necessidades, através do trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares” e em etapas de imersão, ideação e prototipagem, para a geração e o teste dessas soluções inovadoras<sup>9</sup>.

Nesse caminho, foram muitas atividades e serviços como o Inovaday, Meetups, oficinas, o Banco de Soluções IJusLab, a Caixa de ferramentas (toolkit), boletins de percepção de inovações, geração de conteúdo especializado, a Rede de Inovação no Setor Público, o Observatório de Inovação do Setor Público da OCDE (OPSI) e o projeto “apresente seu problema”<sup>10</sup>.

E ao integrar a formação e a capacitação dos magistrados e servidores, a inserção de conceitos e projetos de automação e ciência de dados, e a utilização de técnicas de design com a troca de ideias e experiências com outros órgãos e os cidadãos para aprimorar os serviços do Poder Judiciário, o iJusLab é o exemplo real de que vale a pena investir em inovação.

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.jfsp.jus.br/comunicacao-publica/indice-noticias/noticias-2018/10122018-ijusplab-recebe-visita-de-conselheira-do-cnj-e-estudantes/>>. Acesso em: maio de 2019.

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://www.jfsp.jus.br/inovajusp/ijusplab/o-que-fazemos/>>. Acesso em: maio de 2019.

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://www.jfsp.jus.br/carta/>>. Acesso em: maio de 2019.

## •• Inovação no Judiciário

E essa iniciativa também demonstra, na prática, que nada acontece sem as pessoas, que realmente estão no centro dessa revolução que estamos vivenciando, e são a verdadeira razão para a cocriação de todas essas novas soluções.

Alcançamos o momento de ultrapassar as manchetes sensacionalistas e os conceitos equivocados sobre as relações entre o Direito e as inovações, sejam elas tecnológicas ou não. É avançar em agendas concretas e objetivas, com discussões e projetos práticos que vão, respeitadas as questões culturais e o tempo necessário para essa evolução, demonstrar que todas essas novas ferramentas tecnológicas e o uso de técnicas de design estão à serviço do Direito, das instituições e dos profissionais da área, como um ferramental para aprimorar os serviços jurídicos e alcançar o tão almejado acesso à justiça.

E o iJuspLab é a expressão de tudo o que existe de melhor nesse movimento.

## BIBLIOGRAFIA

CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 12.

HAGAN, Margareth. *Law by design*. Disponível em <http://www.lawbydesign.co/en/legal-design/>.

Programa de Gestão e Inovação – iNovaJusp, disponível em: <http://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUID/inovajusp/inovajuspcatalogada.pdf>

ZAVAGLIA COELHO, Alexandre. *As 7 tendências para o uso de inteligência artificial no direito*. Thomson Reuters, Disponível em: [https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/As\\_7\\_Tend%C3%AAncias\\_para\\_o\\_uso\\_da\\_Inteligencia\\_Artificial\\_EM\\_2018.pdf](https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/As_7_Tend%C3%AAncias_para_o_uso_da_Inteligencia_Artificial_EM_2018.pdf).

ZAVAGLIA COELHO, Alexandre. *A ciência de dados e a inteligência artificial no Direito*. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jan-01/zavaglia-ciencia-dados-inteligencia-artificial-direito>.

## 10

# A EQUIPE DE INOVAÇÃO DO IJUSPLAB IJUSPLAB'S INNOVATION TEAM

*Helio C. Martins Jr.\**

*Elaine Cristina Cestari\*\**

*Gisele Molinari Fessore\*\*\**

*Luiz Guilherme Martins\*\*\*\**

### RESUMO

Neste capítulo a equipe inicial de laboratoristas conta sua experiência na participação da criação do laboratório e do desenvolvimento dos primeiros projetos.

**Palavras-chave:** Laboratório de inovação; Equipe de inovação; i-team; Hubgov; Grupo multidisciplinar; Comunicação social; Biblioteca; Reforma administrativa; Projeto Todosjuntos.

### ABSTRACT

The initial team of laboratories tells of their experience in participating in the early creation of the laboratory and the development of the first projects.

**Keywords:** Innovation lab; Innovation team; i-team; Hubgov; Multidisciplinary group; Social communication; Library; Administrative reform; Project “Todosjuntos”.

---

\* Publicitário.

\*\* Bacharel em Direito e Administração.

\*\*\* Filósofa e Professora.

\*\*\*\* Bibliotecário.

## OS MULTIDISCIPLINARES

A criação do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo (iJuspLab) não aconteceu da noite para o dia, foi uma jornada intensa e de conhecimento, que não seria possível sem a criação do Programa de Inovação da Justiça Federal, o iNovaJusp. O laboratório é fruto de dessa política pública, voltada para gestão disruptiva, que vê na inovação uma forma de resolver problemas complexos, principalmente os enfrentados no setor público, frequentemente sujeito a cortes de orçamentários e com mão-de-obra restrita ao quantitativo dos quadros funcionais. Ao mesmo tempo a demanda pela prestação de serviços públicos, cresce de forma desproporcional à sua infraestrutura. Além disso, é fato que as metodologias voltadas para inovação, são tendência do mercado privado e que, aos poucos, começa a ser introduzida no setor público.

Dentro desta linha, a Justiça Federal de São Paulo (JFSP) formou um grupo multidisciplinar, com servidores das áreas de biblioteca, comunicação, capacitação e gestão pública. A partir daí a Instituição capacitou esses servidores em oficinas de *Design thinking* e no Programa Interinstitucional de Inovação em Governo – *HubGov*, evento anual que acontece simultaneamente em diversas regiões do país. Nele foram abordados temas e matérias como: *Team building*, Liderança, *Design thinking*, Empreendedorismo Público, Design de Processos, Comunicação Pública e Tecnologias/Soluções voltadas para o serviço público. Ao fim desse processo, o grupo ampliou seu alcance e sua estrutura, antes dispersa, sendo oficializado em uma única Subsecretária, institucionalizando assim o trabalho colaborativo e multidisciplinar.

Toda essa jornada nasce da necessidade latente por novos processos de trabalhos. Nosso atual momento histórico, denominado “era da informação”, nos fascina com inovações tecnológicas que mudam a nossa perspectiva de vida e influenciam a sociedade, ao mesmo tempo, ela traz novos desafios, em especial, para as relações de trabalho. Nesse contexto, é fácil notar que em muitos casos, essas mudanças são ignoradas por gestores da administração pública. Presos ao status quo, eles não conseguem acompanhar essas transformações, por estarem mergulhados na burocracia e na cultura institucional. Porém, independentemente de suas vontades, essas tendências acabam “engolindo” a máquina pública, gerando como resultado o descontentamento dos seus usuários, que usualmente reclamam da qualidade dos serviços públicos prestados pelo Estado. É comum neste cenário, comparar com serviços privados ou fazer relações com tecnologias ou rotinas existentes que poderiam facilitar e melhorar a experiência do usuário.

A seguir, abordaremos de forma mais explicativa como esse processo de construção foi possível na JFSP, porém é fato que, independentemente da instituição, alguns fatores serão chave para o sucesso da implantação de uma gestão baseada na inovação. É necessário compreender que algumas ameaças poderão colocar em risco o projeto, que inovar está diretamente ligado ao risco. A Nasa, Agência Espacial Americana, não foi à lua no primeiro voo, antes disso, eles saíram da atmosfera da terra, em seguida, foram desenvolvendo foguetes cada vez mais complexos e neste processo, houve falhas, acertos, perdas financeiras e humanas. O voo para lua necessitou de vários estudos, treinamentos, cálculos, desenvolvimento de tecnologias (hoje comparadas a uma calculadora), novos equipamentos e muito, muito trabalho. Essa metáfora nos ajuda a entender que desafios complexos necessitam de soluções complexas e, acima de tudo, um pensamento inovador. Neste novo modo de trabalho, o erro faz parte do processo e o que define o sucesso de determinada ação é o tempo de correção deste erro e o seu alinhamento com o objetivo final, ou seja, desenvolver produtos e serviços voltados às necessidades do usuário.

É importante entender que no horizonte dessa jornada há forte resistência de grupos internos. Mudanças não agradam a maioria, por isso é fundamental uma gestão focada e determinada para enfrentar essa cultura. Outro risco é se utilizar do termo “inovação” sem aplicar as metodologias necessárias, neste caso, é comum ver projetos sendo realizados da mesma maneira que sempre foram feitos, apenas com uma roupagem nova.

Aos entusiastas que estão no começo desta trilha, coloquem em suas mochilas, motivação, resiliência, inteligência emocional e uma garrafa de água, pois ao final da trilha o sucesso será recompensador.

**Figura 1.** Equipe de laboratoristas do laboratório de inovação.



*Fonte:* Acervo da autoria.

•• Inovação no Judiciário

**Figura 2.** Gestores que trabalharam na implantação do laboratório e nas políticas públicas de inovação.



*Fonte:* Acervo da autoria.

## **DEFINIÇÃO, FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO TIME MULTIDISCIPLINAR DE LABORATORISTAS: 4 STORYTELLINGS**

### **A gestão do laboratório**

*Elaine Cristina Cestari*

Trabalhando por duas décadas em Vara Judicial, fui desenvolvendo um inconformismo com a maneira como as coisas chegavam à linha de frente – sistemas, programas, rotinas, desenhos dos serviços prestados: desenvolvidos de cima para baixo, sem participação do usuário, ignorando toda a experiência e conhecimento acumulados por quem presta o serviço e se relaciona com o jurisdicionado. É nessa ponta, nesse contato que o ideal de justiça preconizado nas leis vira justiça de fato. A distância clássica entre quem planeja e quem executa não colabora para a melhora das entregas.

No início de março de 2017 pude concretizar um desejo antigo de vir trabalhar na Administração, para explorar, entender o funcionamento e compreender como poderia contribuir. Sempre entendi que, para além do evidente protagonismo do nosso core business, a gestão administrativa tem um papel tão essencial quanto na entrega de justiça.

Foi nessa transição que fui “encontrada” pelo Programa de Gestão e Inovação, e convidada para participar do Programa Interinstitucional de Inovação em Governo – Hub Gov 2018. Tendo sido a única servidora de Vara a participar da “desconferência” de inauguração do Laboratório de Inovação e da primeira

capacitação que ocorreu, o curso de Introdução ao *design thinking* e abordagens colaborativas, eram conhecidos tanto minha experiência na área-fim quanto meu interesse em administração pública e meu entusiasmo pela ideia de inovação em governo.

E como poderia não ter ficado entusiasmada? Encontrar um modo de tornar real o conceito de serviço público orientado ao usuário-cidadão, através do empoderamento da força de trabalho, ou seja, quem tem o melhor entendimento do que ele precisa e deseja: Melhorar a experiência das pessoas em cada ponto de contato com a Justiça Federal, eliminando tensões e ansiedades, minimizando frustrações, transformando o conflito em colaboração. Para alcançar esse resultado, incentivar a participação dos servidores na criação e melhoria dos processos e serviços e na implementação das mudanças em suas rotinas e práticas de trabalho, em seus setores, em toda a instituição, melhorando seu próprio dia a dia. Incentivar, ademais, a participação do próprio usuário final na formulação das políticas públicas, o qual deixa de ser mero cliente do serviço público para ser colaborador no desenvolvimento e participe nas decisões. Imediatamente fez sentido!

Participar do *HubGov* foi uma experiência extremamente enriquecedora. Convivemos ao longo de quatro meses com times multidisciplinares, vindos de todas as esferas e poderes, de secretarias municipais e estaduais a ministérios, de empresas públicas a procuradorias e áreas administrativas de tribunais. Ficou claro que todos os agentes públicos enfrentam basicamente as mesmas dores, dificuldades e limitações. E que há muita gente engajada, sonhadora e ávida por mudança. Precisam do apoio da alta gestão de seus respectivos órgãos e de capacitação para usar as poderosas ferramentas e metodologias que passamos a conhecer. O programa promoveu capacitação em *design thinking* e *design* de Processos, Comunicação no Setor Público e Intraempreendedorismo, além de promover uma intensa troca de experiências e estimular a formação de redes de colaboração, o que, no Estado de São Paulo, culminou com a formação do Consórcio de Idéias, uma cocriação desenvolvida no iJuspLab que agregou participantes da JFSP, Correios, Metrô, Prefeitura de Guarulhos e Tribunal de Justiça de São Paulo, formando um fórum permanente de troca de experiências e compartilhamento de ideias e soluções, e que vem ganhando novos membros a cada novo encontro, como a SABESP e o Tribunal Regional do Trabalho.

Ainda durante a participação no *HubGov* fui convidada pela Diretoria do Foro para coordenar as atividades do iJuspLab... Que desafio! Mas ao questionar

## •• Inovação no Judiciário

sobre o meu preparo para ocupar esse papel, fui mais uma vez abduzida pelo *mindset* da inovação: “Estamos todos aprendendo juntos, faremos juntos”. Do mesmo modo ao compartilhar com os colegas *HubGovers* minhas dúvidas sobre conseguir vencer esse desafio: “Nós vamos te ajudar, faremos juntos”.

E foi assim que colocamos o iJuspLab para rodar: *learn by doing*. Com o dr. Paulo Cezar Neves Junior, definimos os serviços e produtos que o laboratório iria oferecer e desenvolvemos a carta de serviços, divididos entre disseminação da cultura da inovação, capacitação em metodologias colaborativas, radar da inovação, redes de estímulo à inovação e, principalmente, desenvolvimento de soluções inovadoras, ou seja, auxílio e mediação na busca de soluções para problemas locais e institucionais.

Os primeiros desafios chegaram ao laboratório trazidos pela própria Administração, como por exemplo o desenvolvimento de novo modelo cartorário e o projeto gestão de dados. Quando assumi a operação, o dr. Paulo Cezar estava analisando a melhor forma de trazer os desafios institucionais para o laboratório. Desenvolvemos um formulário online, disponibilizado na página do laboratório na intranet. Paralelamente, realizamos diversas atividades de imersão e/ou ideação para ajudar a alavancar projetos, como a Justiça Restaurativa, o CLISP, o Rede PJe Fase 2, e as Oficinas do 1º Campfire da Gestão Estratégica e do filme “Chega de Fiu-fiu”.

No entanto, buscávamos uma maneira de sistematizar o desenvolvimento de soluções, criando um modelo de captação de desafios que permitisse o planejamento das atividades ao longo do tempo, além de um plano de comunicação que atingisse e atraísse os possíveis usuários.

Assim, agregando ao time a mentoria do professor Alvaro Gregório, desenvolvemos o nosso modelo atual, um ciclo completo de inovação que compreende a captação de desafios, problemas e oportunidades; a seleção e priorização gerando um portfólio de desafios e o plano de atendimento; a realização de oficinas de *Design thinking* para desenvolvimento das soluções, incluindo capacitação para implementação dos projetos; e a inovação aberta, que consiste no lançamento de desafios que não possam ser tratados internamente ao ambiente externo (*startups*, *lawtechs*, academia por exemplo). O primeiro ciclo, ainda em andamento, está apresentando resultados.

E, depois de realizarmos um grande número de entrevistas e apresentar nossos protótipos a servidores e magistrados que ainda não haviam conhecido o laborató-

rio, estamos vivenciando um incremento na procura pelo laboratório para ajudar a definir e entender problemas e a criar soluções.

Embora esse seja o nosso principal serviço, merece destaque também a nossa atuação na disseminação da cultura da inovação. Participamos de eventos e iniciativas de inovação em governo como o *inovaDay*, que inclusive retransmitimos ao vivo no iJuspLab com participação via chat, e o *GovJam*, evento mundial de inovação em governo que acontece em diversas capitais do mundo e que, em 2018, tivemos a honra de sediar em São Paulo. Tendo sido o primeiro laboratório de inovação do Judiciário brasileiro, recebemos inúmeras consultas e visitas de outras instituições de todo o Brasil que querem estruturar seu programa de inovação. Realizamos oficinas em eventos externos como o FONAGE 2018, realizado na Justiça Federal do Rio Grande do Norte, onde pudemos divulgar a metodologia do *design thinking* e design de serviços. Somos membros da Rede de Inovação no Setor Público – *InovaGov*, que congrega instituições da administração pública direta e indireta de qualquer nível de governo, organizações sem fins lucrativos, terceiro setor e setor acadêmico. Estamos ajudando a espalhar a semente, e é visível que ela está brotando. É gratificante ouvir, de cada comitiva que recebemos no iJuspLab, que nós “somos referência”.

Mas é necessário dizer que ao longo desse percurso enfrentamos muita resistência e falta de compreensão. As pessoas são naturalmente avessas à mudança, a sair de sua zona de conforto mesmo quando ela não é tão confortável assim. Quem se dispuser a ser agente de inovação na sua organização deve estar preparado para ouvir que “sempre foi assim”, que isso é “modinha”, que não adianta se dedicar porque na próxima gestão essa “novidade” vai ser abandonada, que as pessoas não têm tempo para aprender a inovar. Também, a inovação necessariamente implica em transparência, compartilhamento de informações e algum nível de horizontalização das relações, e conseqüentemente abala estruturas informais de poder fortemente estabelecidas. Não desista. Lembre-se de quem você quer servir, lembre-se das vidas que quer melhorar. Reorientar um sistema autorreferenciado para focar no usuário não acontece do dia para a noite, exige método. E resiliência, com certeza. Mas acredite, a inovação é o caminho certo.

Colaboração, experimentação, cocriação. Dá pra fazer! (Assim diz meu livro preferido sobre inovação no setor público, está disponível na página do iJuspLab, <<http://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUID/inovajusp/ijusplab/da-pra-fazer.pdf>. Vai lá ver, tem muito mais.)

## CAPACITAÇÃO PARA LABORATORISTAS

Gisele Molinari Fessore

Meu primeiro contato prático com a inovação ocorreu quando retornei de um período de 2 anos no Tribunal Regional Federal da 3a. Região (TRF-3); embora eu acompanhasse os trabalhos e projetos do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo – iJuspLab à distância.

No dia 1/3/2018, retornei para a Justiça Federal de São Paulo (JFSP) para integrar a Equipe de Inovação do iJuspLab no Programa Interinstitucional de Inovação em Governo – *HubGov* 2018, promovido pela WeGov – [www.wegov.net.br](http://www.wegov.net.br), um programa de formação de intraempreendedores para a administração pública. Assim, começou uma aventura inovadora... e maravilhosa!

No programa, meus parceiros de time e eu tivemos oportunidade de conhecer colegas de outros órgãos públicos de todas as esferas: municipal, estadual e federal e de diversos estados do país.

A partir dessa experiência, enquanto participávamos da formação, percebemos que juntos, trabalhávamos melhor, tínhamos mais ideias porque contávamos com olhares diferentes, fruto de outras experiências, saberes e perspectivas. Percebemos então que para fazermos uma Justiça melhor, precisaríamos unir forças e trabalhar juntos, implementando a cultura da colaboração e os pilares da inovação em nosso dia a dia.

O desafio inicial de melhorar a comunicação na instituição, tomou corpo e se transformou no projeto *TodosJuntos*. Nosso protótipo pretendia demonstrar a importância do trabalho colaborativo, do envolvimento da gestão, da administração e dos servidores que tivessem sentido vontade de inovar, de abandonar o velho discurso de “sempre foi assim, “aquí não dá” ou “isso não serve para o serviço público”, dispostos a fazer diferente e acreditar que é possível.

Apresentamos o protótipo para a Diretoria do Foro da JFSP, que não só comprou a ideia, como deu ainda mais força, propondo que levássemos o Projeto *TodosJuntos* para o laboratório e trabalhássemos o desafio de design organizacional para o desenvolvimento de uma nova estrutura, uma Subsecretaria que reunisse as áreas de origem do time de inovação com outras vinculadas à modernização tecnológica.

O projeto resultou na criação da UCIN, Subsecretaria de Comunicação, Conhecimento e Inovação que agrega as áreas de Comunicação Social, Escola de Servidores, Biblioteca, Inovação Tecnológica, Incubadora de Soluções Tecnológicas, iJuspLab, Sustentabilidade e Responsabilidade Social e Memória da Instituição.

Uma grande conquista! Após um árduo trabalho a Resolução 37/2019 foi publicada com a criação da estrutura, aprovada pelo TRF-3.

Antes da UCIN, enquanto estava na gestão da Escola de Servidores, fui responsável junto com toda a equipe e a coordenação do Dr. Paulo Cezar Neves Junior, pela contratação dos cursos e treinamentos necessários a formação dos laboratoristas.

Hoje, somos referência em Inovação. No momento, trabalhamos com 4 desafios em fase de implementação e teste de protótipos.

Como servidora da Justiça desde 1999, sinto-me privilegiada por integrar a Equipe de Inovação do iJuspLab, que de 4 integrantes aumentou para 12, todos voluntários interessados em promover a inovação e a melhoria dos processos de trabalho com foco no usuário. Todos acreditando que é possível fazer um serviço público melhor, derrubando o estigma de que o serviço público é ruim e que o servidor é acomodado.

## DA BIBLIOTECA AO LABORATÓRIO

*Luiz Guilherme Martins*

Tudo começou com a inauguração do iJuspLab, no mesmo andar do Núcleo de Biblioteca (NUBI), local onde eu trabalhava há 17 anos. O fato de ter um Laboratório de inovação, que surgia como uma grande promessa, bem próximo da Biblioteca, me fez ficar muito mais perto da gestão estratégica, aguçando assim minha curiosidade para ver o que ocorreria naquele espaço.

Quando houve o primeiro curso sobre inovação no laboratório, fui convidado a participar e ali foi plantada a semente do meu desejo de inovar, de fazer parte de algo muito mais excepcional do que o trabalho rotineiro de pesquisas e circulação de materiais bibliográficos aos quais eu estava acostumado. Após o primeiro contato com o *Design thinking*, facilitado pelo professor Alvaro Gregório do iLabs, percebi que participar de trabalhos com equipe multidisciplinar libera, além das nossas competências técnicas, nossa imaginação, memória, bagagem cultural e identidade própria.

Essa cocriação implica em se mostrar, arriscar, ir além, descobrir o raro momento da junção de iniciativas, vontades, ideias e pensamentos de pessoas diferentes e, no entanto, interligadas, para buscar soluções para problemas complexos e importantes, para situações novas ou que precisam ser renovadas. E foi assim que

participei da cocriação do **Projeto Rede PJ-e**, que revê a estrutura física, o fluxo e as metodologias de trabalho relacionados aos processos judiciais eletrônicos.

O contato com magistrados e com a alta administração, que puderam conhecer melhor minhas aptidões e iniciativas, abriu novas portas. Fui convidado pelo então Diretor do Foro, Dr. Paulo Cezar Neves Junior, a fazer um trabalho de pesquisa para **prospecção de informações sobre inovação**, para que a equipe da Biblioteca fizesse o trabalho de acompanhar tudo o que fosse disponibilizado, tanto em material bibliográfico quando em sites, artigos e vídeos, a respeito da inovação em geral, inovação no serviço público, ferramentas, cursos, eventos etc. A chance de ser o arauto da divulgação dessas novidades, me tornou alguém ainda mais motivado a mergulhar neste tema. Com o apoio na pesquisa de servidores da Biblioteca, como a Cida e a Rose, criei a página da prospecção <<http://www.jfsp.jus.br/Bibliotecas/pesquisa/>> – e passamos a disponibilizar semanalmente tudo que encontramos de interessante, fazendo com que o Laboratório de Inovação passasse a ter um braço mais longo, agora na internet.

A partir destas minhas primeiras experiências fui convidado, juntamente com outros ilustres colegas que também escrevem este capítulo, do Programa Interinstitucional de Inovação em Governo – *HubGov* promovido pela WeGov. O produto final de entrega do programa foi uma cocriação nossa chamada **TodosJuntos**. A ideia era reunir pessoas e áreas afins, dentro da instituição, para facilitar o trabalho colaborativo. Pensamos em uma reestruturação organizacional e a formação de grupos de trabalho para a melhoria da Comunicação Institucional como um todo, reunindo os servidores das áreas de Comunicação, Biblioteca, Escola de Servidores, Inovação, Gestão de Dados e Modernização Tecnológica. Este projeto, por fim, ampliou ainda mais o alcance e a significação do Laboratório e, posteriormente, tornou-se a SUBSECRETARIA DE COMUNICAÇÃO, CONHECIMENTO E INOVAÇÃO DA JFSP.

Participei com a nova Diretora do Foro Dra. Luciana Ortiz Tavares Costa Zaroni, o Coordenador do Laboratório de inovação, Dr. Paulo Cezar Neves Junior e os Vice-Diretores Dr. Décio Gabriel Gimenez e Dr. Caio Moysés de Lima do III Fórum Nacional de Administração e Gestão Estratégia do Judiciário, que foi realizado em 2018 na cidade de Natal, na Justiça Federal do Rio Grande do Norte, onde pudemos mostrar o projeto da Rede PJ-e e da Modernização Tecnológica, que começava a despontar na JFSP, além de participarmos, pela primeira vez como facilitadores, de uma mini-oficina de *design thinking* com magistrados presentes no

evento. A partir deste momento, comecei a me sentir não apenas parte integrante do Laboratório de inovação da nossa instituição, mas também uma pessoa capaz de levar o nosso Laboratório para qualquer lugar.

Após o Programa *HubGov*, os ex-participantes do programa continuaram a se reunir, levando adiante as experiências assimiladas nos Laboratórios e áreas de inovação das nossas instituições e criamos o **Consórcio de Ideias**, um grupo de pessoas cada dia mais apaixonadas pelo tema da inovação, promovendo encontros entre órgãos públicos para o aprofundamento do conhecimento que temos e para podermos expandir nossas boas práticas entre nós e para todos que quisessem participar.

Voltando ao nosso Laboratório, cada vez com mais demandas surgindo, começamos a melhor estruturar nosso trabalho lá, e também participando ativamente do **inovaDay**, um encontro mensal de pessoas que buscam um governo inovador, pude fazer o mesmo trabalho de pesquisa e prospecção que fazia com relação à inovação em geral, agora focado também nos temas discutidos nos encontros e seus palestrantes, até que os próprios realizadores me convidaram para incluir essa pesquisa também na página do *Facebook* do próprio *inovaDay*.

Concomitantemente com o Laboratório, outras ideias inovadoras foram surgindo e comecei a participar mais ativamente de áreas estratégicas da instituição, pois um trabalho inovador leva a outro e foi assim que o NUBI passou a assessorar o recém criado **Centro Local de Inteligência** da JFSP, com a finalidade de, entre outros objetivos, reunir dados, criar mecanismos para identificação de demandas repetitivas ou de grande repercussão social, realizar estudos sobre o excesso de litigiosidade, subsidiar o Centro Nacional na atuação estratégica de gestão processual e de precedentes, propor soluções disseminando boas práticas para a gestão com mitigação da litigiosidade de massa, além de combater a fragmentação na solução de conflitos.

Voltando ao Laboratório, com o auxílio do iLabs e mais servidores da Biblioteca, como a Maristela e a Rose, e de diversas outras áreas administrativas e judiciais, começamos um **Mapeamento de Oportunidades de Inovação**, para ajudar a construir um roteiro de análise de entrevistas, desenvolvimento de oficinas e busca de produtos e serviços inovadores. Foi assim que participei do grupo Redes de Colaboração, onde criamos um projeto que visa estimular o trabalho colaborativo e aumentar a participação de todas as varas e áreas administrativas na solução de problemas comuns a todos; estimulando também a participação em eventos; encorajando o contato entre as pessoas que formam a instituição e valorizando a interação e apoio mútuo entre as pessoas. Mais informações em: <<http://www.jfsp.jus.br/moi/>>.

## A COMUNICAÇÃO E PRODUÇÃO DO LABORATÓRIO

*Helio C. Martins Jr.*

Ao ser convidado para participar da equipe de inovação em março de 2018, um novo horizonte de possibilidades se abriu. Como profissional da área de comunicação social, percebi que minha função, nesse novo cenário de inovação, vai além do papel inicial da área (jornalismo, publicidade e relações públicas). Agora, passamos a atuar também nas relações interpessoais e treinamentos focados em metodologias de inovação, como *design thinking*, por exemplo. Possibilidades e desafios surgem todos os dias para um profissional de comunicação, por isso, estar preparado para as mudanças nos auxilia a prestar um serviço cada vez melhor aos nossos parceiros e usuários.

No Laboratório percebi que as mudanças planejadas, seja no nosso novo Plano de Comunicação ou em melhorias feitas nos produtos e serviços comunicacionais da instituição, ainda não são suficientes para acompanhar toda a extensão das transformações que ocorrem diariamente no mundo de hoje. Então, estar apto a cocriar e pensar além da minha área, me permitiu participar de desafios ainda mais complexos, como o de repensar a participação das mulheres no Poder Judiciário, em conjunto com uma equipe formada por magistradas e facilitadores.

Minha participação no Laboratório teve a comunicação como eixo principal, e em sua forma mais rica, fundamentada no convívio e troca de experiências com pessoas diferentes, permitindo a descoberta de novos contatos, conexões colaborativas e a plena realização do diálogo aberto, livre e horizontal com colegas e gestores. Fazer parte da equipe de inovação, além de uma motivação, me permite vivenciar as questões ligadas à Justiça Federal de forma muito mais completa e abrangente.

## PRODUTOS, SERVIÇOS E SOLUÇÕES

A Equipe de Inovação do iJusLab, formada por servidores da Subsecretaria de Comunicação, Conhecimento e Inovação (UCIN), da Seção do Laboratório de Inovação – iJusLab (SUIJ), do Núcleo de Comunicação Social (NUCS), Núcleo de Biblioteca (NUBI), Núcleo da Escola de Formação e de Aperfeiçoamento de Servidores (NUES), Núcleo de Inovação Tecnológica (NUIT), com o apoio da Diretoria do Foro, da Secretaria da Diretoria Administrativa e do Núcleo de Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional (NUID), entregou, durante o primeiro ano e meio de existência do iJusLab, os seguintes produtos, serviços e soluções:

- 12 servidores de diversas áreas capacitados e diplomados como facilitadores em *design thinking*, que atuam voluntariamente no iJusLab sob demanda.
- Apresentação do programa de inovação da JFSP – iNovaJusp a novos servidores e magistrados e a comitivas das seguintes instituições: Seção Judiciária de Minas Gerais, Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Seção Judiciária de Pernambuco, Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, Seção Judiciária do Rio de Janeiro, Procuradoria-Geral do Município de São Paulo, Alunos do curso de Gestão da Tecnologia da Informação da FIAP, FAZESP – Escola Fazendária de São Paulo, GisBI e prof. Eduardo R. Francisco (IMQ/FGV), Conselheira Maria Teresa Uille (CNJ) e mestrandos do IDP/SP, Núcleo de Inovação e Tecnologia da Procuradoria do Município de São Paulo.
- Criação da Subsecretaria de Comunicação, Conhecimento e Inovação – UCIN.
- Desenvolvimento de página para o Centro Local de Inteligência <<http://www.jfsp.jus.br/clisp/>>.
- Compartilhamento de materiais para realização de oficinas com as Seções Judiciárias do Espírito Santo e de Santa Catarina.
- Gestão por processos de trabalho <<http://www.jfsp.jus.br/inovajusp/gestao-por-processos-de-trabalho-e-inovacao/>>.
- Incremento da produção de conteúdo jornalístico, audiovisual e de campanhas de adesão que servem como suporte de comunicação para as ações realizadas pelo laboratório de inovação.
- Mapeamento de Oportunidade de Inovação (MOI): temas “Equidade de gênero na magistratura”; “Redes de Colaboração”; “Relotação de Servidores” e “Atendimento ao Usuário” com protótipos desenvolvidos e prontos para serem testados.
- Minha intranet: ferramenta de personalização de serviços da intranet.
- Oficina de Justiça Restaurativa – escolha do caso piloto.
- Oficina do 1º Campfire da Gestão Estratégica.
- Oficina do 1º *HubGov* Sampa – Ideação da rede de colaboração interinstitucional.
- Oficina do Centro Local de Inteligência – CLISP – 1º Encontro.

•• Inovação no Judiciário

- Oficina do Projeto Rede PJe Fase 2 – Desenvolvimento de temas selecionados.
- Oficina para alavancar o projeto do Conselho Nacional de Justiça referente a criação do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) e inserção da Agenda 2030 nas Metas do Poder Judiciário.
- Oficina para discussão do Jusdata – Sistema de Informação Documental da Justiça Federal com representantes das bibliotecas de todos os Tribunais Federais.
- Oficina referente à Campanha contra assédio sexual tratados no filme “Chega de Fiu-Fiu – As cidades são feitas para as mulheres?” <<http://chegadefiuuiu.com.br/>>.
- Parceria com o inovaDay <<http://inovaday.com.br/br/>>.
- Participação em encontros interinstitucionais regulares para troca de experiências, melhores práticas e análise de situações comuns no Consórcio de Ideias.
- Participação no programa GovJam (sediado em São Paulo no iJuspLab) <<http://www.govjam.org/>>.
- Pesquisa/prospecção sobre inovação: <<http://www.jfsp.jus.br/bibliotecas/pesquisa/>>.
- Plano de Comunicação: com base em três pesquisas realizadas pela área de comunicação a equipe traçou estratégias para o ano de 2019, que irão resultar em novos produtos, mídias e serviços prestados pela área.
- Portal de Relatórios Gerenciais <<http://intranet.jfsp.jus.br/portal-relatorios/>>.
- Projeto Rede PJ-e – em fase de testes <<http://intranet.jfsp.jus.br/rede-pje/>>.
- Web rádio: restauração de mídia para integração dos servidores e magistrados, seu conteúdo é composto de música e informações sobre a instituição, além de mensagens de saúde e qualidade de vida.

E, por fim, alguns outros trabalhos desenvolvidos no iJuspLab foram estudos para *lay out* de ambiente colaborativo e compartilhado (nova subsecretaria, projetos-piloto para a Rede PJ-e e Salas multiuso); Oficina externa para o III FONAGE de 2018; disponibilização na página do iJuspLab na internet de conteúdo sobre inovação (livros, artigos e vídeos, além da prospecção feita pela Biblioteca) e ferramentas para uso em oficinas de *design thinking* e outras dinâmicas colaborativas (*toolkit*).