



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO
DE POLÍTICAS PÚBLICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VICTOR DE ARAUJO LEITE

INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: ANTECEDENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DE
BALCÃO VIRTUAL EM TRIBUNAIS BRASILEIROS

BRASÍLIA

2022

JOÃO VICTOR DE ARAUJO LEITE

**INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: ANTECEDENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DE
BALCÃO VIRTUAL EM TRIBUNAIS BRASILEIROS**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Antonio Isidro da
Silva Filho**

BRASÍLIA

2022

JOÃO VICTOR DE ARAUJO LEITE

**INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: ANTECEDENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DE
BALCÃO VIRTUAL EM TRIBUNAIS BRASILEIROS**

**A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)**

JOÃO VICTOR DE ARAUJO LEITE

Prof. Dr. Antonio Isidro da Silva Filho

Professor-Orientador

Profa. Dra. Dayse Karenine de Oliveira Carneiro

Professora-Examinadora

Prof. Msc. Rafael de Faria Gonçalves

Professor-Examinador

BRASÍLIA, 23 de setembro de 2022

DEDICATÓRIA

A meus pais Vera e Adelson, por todo o suporte dado durante essa jornada. Agradeço em especial à minha Mãe Vera Lucia;
À minha irmã Vanessa Cristina;
À UnB, como Instituição que preza pelo ensino e pela pesquisa;
Ao meu orientador Professor Doutor Antonio Isidro da Silva Filho pela disponibilidade e por todo o apoio dado para elaboração deste trabalho.

RESUMO

Inovar no setor público abrange uma série de elementos. Indutores, impulsos políticos e tecnológicos estão inclusos nesse multifacetado processo. Dessa forma, tendo como finalidade precípua a de investigar a relação existente entre antecedentes de Inovação e a implementação da ação Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros, o presente trabalho se propôs a identificar as experiências de inovação premiadas em Tribunais Brasileiros, a identificar os Laboratórios de Inovação implementados em Tribunais Brasileiros, a quantificar os atendimentos realizados através de Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros e a verificar a percepção de usuários acerca do atendimento feito através de Balcão Virtual. Para tanto, utilizou-se de método quantitativo e de regressão logística, analisando um amplo banco de dados disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça. Diante disso, constatou-se que possuir experiências de inovação premiadas caracteriza-se como antecedente de inovação e que Laboratórios de Inovação implantados recentemente (a partir de 2021) tendem a facilitar a execução de inovação em serviços.

Palavras-chave: Inovação no Setor Público, Antecedentes de inovação, Justiça 4.0, Balcão Virtual.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições para Inovação e Inovação no Setor Público	12
Quadro 2: Tecnologias da Indústria 4.0.....	14
Quadro 3: Normativos que instituíram as ações do Programa Justiça 4.0	16
Quadro 4: Classificação de Balcão Virtual segundo Tipologias de Inovação	21
Quadro 5: Tribunais Brasileiros Analisados pelo Trabalho.....	22
Quadro 6: Variáveis integrantes da base de dados fonte	23
Quadro 7: Variáveis mantidas na base de dados	24
Quadro 8: Variáveis que evidenciam práticas de Inovação nos Tribunais Analisados	25
Quadro 9: Variáveis finais analisadas pelo Trabalho.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Base de dados do Trabalho	27
Tabela 2: Resultados de atendimento via Balcão Virtual (primeiro ano)	32
Tabela 3: Ferramentas de videoconferência utilizadas para atendimento via Balcão Virtual.....	33
Tabela 4: Percepção de atendimento pelo usuário de Balcão Virtual.....	34
Tabela 5: Distribuição das Unidades Judiciárias por Segmento de Justiça	34
Tabela 6: Total de atendimentos por Tribunal	34
Tabela 7: Tribunais com experiências de Inovação premiadas.....	37
Tabela 8: Tribunais que possuem Laboratórios de Inovação.....	40
Tabela 9: Resultados inferenciais de premiações, Laboratórios de Inovação e resultados de Inovação em serviços	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- APIs — Interface de Programação de Aplicação
- CAPES — Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNI — Confederação Nacional da Indústria
- CNJ — Conselho Nacional de Justiça
- CJF — Conselho da Justiça Federal
- DataJud — Base Nacional de Dados do Poder Judiciário
- ENAP — Escola Nacional de Administração Pública
- FGV — Fundação Getúlio Vargas
- IA — Inteligência artificial
- IoT — Internet das coisas
- IPEA — Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- LIODS — Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS
- PDPJ — Plataforma Digital do Poder Judiciário
- PJe — Processo judicial eletrônico
- PNUD — Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- UnB — Universidade de Brasília
- OCDE — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ONU — Organização das Nações Unidas
- TJDFT — Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
- TJRO — Tribunal de Justiça de Rondônia
- TRF2 — Tribunal Regional Federal da 2ª. Região

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Formulação do Problema	10
1.2	Objetivo Geral	10
1.3	Objetivos Específicos.....	10
2	JUSTIFICATIVA	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1	Indústria 4.0	12
3.2	Programa Justiça 4.0	15
3.3	Balcão Virtual	19
4	MÉTODO.....	21
4.2	Coleta e análise de dados.....	21
4.3	Resultados e discussão.....	32
5	CONCLUSÃO.....	44
6	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005). Inovação bem-sucedida é a que cria e implementa novos processos, produtos, serviços métodos que resultem em melhorias na eficiência, eficácia e qualidade dos resultados (MULGAN; ALBURY, 2003). Os primeiros estudos sobre inovação buscavam explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico e focavam o desenvolvimento de produtos e processos com aplicação comercial no setor privado. A partir da ampliação do interesse no estudo da inovação em outros setores, novas definições foram ampliando seu escopo, descrevendo também inovações sociais, inovações em serviços e inovações no setor público (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

O desafio da inovação no setor público tem sido observado em diversos países de diferentes níveis socioeconômicos, sobretudo aqueles que buscam atrair investimentos privados e competir em mercados altamente integrados e concorrentes (ISIDRO, 2017). O uso mais intenso e inovador das tecnologias em rede ajuda as administrações públicas a modernizar suas estruturas e funções para melhorar seu desempenho global, como o fortalecimento dos processos de governança eletrônica para promover maior transparência, responsabilização e compromissos entre o governo e os seus cidadãos (SCHWAB, 2016).

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARÃES, 2000). A geração de inovações no setor público tende a ter um papel estratégico nas ações do Estado, ao permitir uma maior eficiência na sua atividade e possibilitar ganhos crescentes para a sociedade (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014). Inovação no setor público surge num contexto de complexidades mundiais crescentes. A natureza distintiva das complexidades contemporâneas e, essencialmente, sua severidade em quaisquer ambientes institucionais constituídos criam terreno propício para o debate sobre inovação em governo (CUNHA, 2017).

A busca por soluções inovadoras pelo setor público, seja voltada ao setor privado, ou seja, voltada à própria administração pública, visa, em última instância, promover o desenvolvimento social e econômico das nações ou unidades subnacionais. (CAVALCANTE; CUNHA, 2017) A solução para os problemas públicos que não podem ser solucionados pelo

aumento da utilização de verbas e recursos, passa a ser a geração e implementação de soluções inovadoras (Torfing, 2013 apud TEIXEIRA; RÊGO, 2017, p.371).

Nas últimas décadas, as organizações públicas brasileiras têm evoluído em termos de inovação tanto nos serviços prestados à sociedade quanto em seus processos internos. Como exemplo, pode-se citar as ações desenvolvidas pela justiça eleitoral para aprimorar o processo eleitoral e desenvolver novas tecnologias (KLUMB; HOFFMANN, 2016). Apesar de serem raras as rupturas bruscas, existe um processo cotidiano e incremental de mudanças que afetam objetivos e metas em organizações da Justiça [...] mudanças decorrentes da adoção de inovações em organizações da Justiça podem apresentar-se como alternativa para melhorar o desempenho desse sistema (CASTRO; GUIMARÃES, 2019).

1.1 Formulação do Problema

De modo a averiguar as relações existentes entre variáveis antecedentes de inovação e a implementação de Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros, o presente trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **a presença de práticas caracterizadas como antecedentes de inovação aumenta a probabilidade de implementação de Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros e faz com que Inovações em Serviços tenham melhor percepção por parte dos usuários do serviço?**

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é o de Investigar a relação entre antecedentes de inovação e implementação de Balcão Virtual, integrante do Programa Justiça 4.0, em Tribunais Brasileiros.

1.3 Objetivos Específicos

Considerando o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- 1 Identificar experiências inovadoras premiadas em Tribunais Brasileiros;
- 2 Identificar Laboratórios de Inovação implementados em Tribunais Brasileiros;
- 3 Identificar o quantitativo de atendimentos realizados pelo balcão virtual dos

Tribunais Brasileiros;

- 4 Evidenciar a percepção de usuários acerca de atendimento via Balcão Virtual por Tribunais Brasileiros.

2 JUSTIFICATIVA

A inovação no setor público tem sido investigada sob diferentes enfoques e abordagens. Nos dias atuais, esse tema está cada vez mais presente na agenda de gestores públicos e políticos e tem atraído a atenção de pesquisadores em diferentes países. Um dos ativadores do interesse de se estudar e praticar a inovação no setor público é a contribuição que projetos e esforços nesta área trazem para a melhoria de serviços públicos, para a confiança no Estado, para a oferta de cidadania, dentre outros motivos.(ISIDRO, 2018).

Sob essa perspectiva, o programa Justiça 4.0 (e suas iniciativas disruptivas), lançado em fevereiro de 2021, é relativamente recente e este estudo busca reforçar a importância da implantação de tal prática inovadora no Poder Judiciário Brasileiro. Para tanto, buscou-se descrever as ações criadas pelo Programa Justiça 4.0, dando foco à ação Balcão Virtual e seus resultados, que foram o objeto deste Trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme MICHEL (2015), o referencial teórico trata da apresentação, em forma resumida, dos tópicos teóricos estudados, que vão amparar o processo de pesquisa. Nele, o autor deve demonstrar conhecimento da literatura básica sobre o assunto, resumindo os resultados de estudos feitos por outros autores, quanto aos aspectos principais tratados no trabalho. Desse modo, de forma a subsidiar o referencial teórico do presente trabalho, além dos livros que tratam da temática abordada, foram utilizadas as seguintes plataformas de pesquisa: *Google Scholar*, CAPES periódicos, repositório institucional da UnB, publicações do CNJ, publicações do IPEA e repositório da ENAP.

ISIDRO (2018) sintetiza, conforme Quadro 1, as principais definições para inovação e inovação no Setor Público. Optou-se por evidenciar tais definições, visto que o objeto deste Trabalho (Balcão Virtual) representa uma inovação em serviços e a exposição de diferentes definições acerca do assunto Inovação demonstra a diversidade de perspectivas conceituais sobre este tema.

Quadro 1: Definições para Inovação e Inovação no Setor Público

Definição	Autores	Escopo
Criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhorias significativas. Envolve resultados como eficiência, eficácia ou qualidade.	Mulgan e Albury (2003); Albury (2005)	Implementação, mudança radical e impacto significativo no setor público.
Mudança nas relações entre os prestadores de serviços e seus usuários.	Hartley (2005)	Mudanças significativas em produto, serviço, processo, estratégia e governança. Envolve difusão de boas práticas e adoção ou adaptação de inovações existentes.
Introdução de novidade ou nova ideia em um sistema, produzindo transformação que provoca uma descontinuidade (produto, processo, serviço ou ambiente).	Osborne e Brown (2005)	Novidade e descontinuidade da mudança no setor público.
Implementação e o desempenho de uma nova forma específica ou repertório de ação social que é implementado deliberadamente pela organização no contexto de seus objetivos e funcionalidades.	Koch e Hauknes (2005)	Implementação, decisão e ação deliberadas para desempenho de algo novo.
Mudança no comportamento.	Halvorsen, Hauknes, MileseRoste(2005)	Definição ampla concentrada na noção de mudanças.
Novas idéias que trabalham na criação de valor público. As idéias têm de ser novas, úteis e implementadas.	Mulgan (2007)	Implementação, mudança, utilidade e impacto.
Processo intencional e proativo que envolve a geração e a adoção prática a ampla de novas e criativas idéias, as quais tem por objetivo produzir mudanças qualitativa em um contexto específico.	Sorensen eTorfing (2011)	Processo, Implementação e mudança.
Implementação de produtos novos ou significativamente melhorados que sejam disponibilizados a potenciais utilizadores.	Gault (2012)	Implementação e utilidade.
Mudanças de funções e/ou formas de funcionamento das organizações públicas.	León, Simmonds e Roman (2012)	Mudança
Implementação de mudança intraorganizacionais e de iniciativas que promovem a inovação noutras partes da sociedade.	European Commission (2013)	Implementação, difusão e valor público.
Introdução e/ou implementação de novas abordagens que gerem resultados para um setor público melhor, mais eficiência, mais efetivo e com maior satisfação para usuários de serviços públicos e servidores públicos.	Daglio, Gerson e Kitchen (2014) OCDE	Implementação e impacto no setor público.
Desenvolvimento intencional, realização e difusão de novas e criativas idéias sobre como definir e produzir valor público.	Sorensen (2016)	Implementação, difusão e valor público.

Fonte: (ISIDRO, 2018)

3.1 Indústria 4.0

A presente seção visa abordar uma grande revolução disruptiva que vem provocando grandes impactos tecnológicos em diversos setores da sociedade (incluindo o Setor Público): a Quarta Revolução Industrial. Abordar tal tema mostrou-se relevante para este Trabalho, pois o Programa Justiça 4.0, do Conselho Nacional de Justiça, e suas ações, que incluem o Balcão

Virtual, surgem em um contexto de inserção das tecnologias advindas da Quarta Revolução Industrial no Poder Judiciário Brasileiro.

O termo “Indústria 4.0”, foi cunhado em 2011 na feira de Hannover para descrever como isso irá revolucionar a organização das cadeias globais de valor. Ao permitir “fábricas inteligentes”, a quarta revolução industrial cria um mundo onde os sistemas físicos e virtuais de fabricação cooperam de forma global e flexível. Isso permite a total personalização de produtos e a criação de novos modelos operacionais (SCHWAB, 2016). Em 2011, o governo da Alemanha lançou um projeto durante a Feira de Hannover, denominado Plataforma Indústria 4.0 (*Plattform Industrie 4.0*), com o objetivo de desenvolver alta tecnologia de modo a fazer com que os sistemas automatizados que controlam os equipamentos industriais pudessem se comunicar trocando, assim, informações/dados entre máquinas e seres humanos, de forma a otimizar todo o processo de produção (SACOMANO et al., 2018). O modelo que remete à quarta revolução industrial, conhecida como Indústria 4.0, teve início na Alemanha em meados de 2012, inicialmente, como um programa institucional – envolvendo empresas, universidades e governo – de atualização tecnológica, com o objetivo de aumentar a competitividade da indústria alemã e modernizar a já desenvolvida indústria local (ALMEIDA, 2019). A Indústria 4.0 é um conceito que representa a automação industrial e a integração de diferentes tecnologias como inteligência artificial, robótica, internet das coisas e computação em nuvem com o objetivo de promover a digitalização das atividades industriais melhorando os processos e aumentando a produtividade (CNI, 2022).

Segundo VERMULM (2018, p. 5),

A Indústria 4.0, ou Manufatura Avançada, é um novo estágio de desenvolvimento da produção industrial no mundo. A Indústria 4.0 resulta da incorporação e do desenvolvimento de um conjunto de tecnologias de base digital. Diferentes tecnologias, que se integram para a geração de soluções específicas segundo a prioridade e a programação de cada empresa.

A quarta revolução industrial tem se desdobrado na chamada “transformação digital”. Negócios, tradicionais ou não, estão sendo direta e rapidamente afetados por novas tecnologias. A economia caminha no ritmo da digitalização e todos os seus setores, sejam públicos ou privados, passam a formar a “economia digital”, que nada mais é do que a própria economia, já tendo passado, ou passando, pelo processo de transformação digital (CNJ,

2022). Dessa forma, conforma expressa CNI (2017, p. 16), os principais benefícios esperados pela implantação de tecnologias advindas do contexto da Indústria 4.0 são: aumento da produtividade, economia de tempo, prevenção contra panes, redução de custos, maior eficiência no uso de recursos, melhor controle de qualidade e a confecção de produtos customizados, mais modernos e competitivos.

Com uma definição divergente acerca do tema, ANTUNES (2020), expõe sua crítica e enfatiza que a proposta da Indústria 4.0 nasceu na Alemanha, em 2011, concebida para gerar um novo e profundo salto tecnológico no mundo produtivo [...] Sua expansão significará a ampliação dos processos produtivos ainda mais automatizados e robotizados em toda a cadeia de valor, de modo que a logística empresarial será toda controlada digitalmente com a consequente redução do trabalho vivo, viabilizada pela substituição de atividades tradicionais e mais manuais por ferramentas automatizadas e robotizadas, sob o comando informacional-digital.

O Quadro 2 apresenta algumas das tecnologias inseridas no contexto da Indústria 4.0.

Quadro 2: Tecnologias da Indústria 4.0

Tecnologias	Definição
Inteligência artificial	Aplicação de análise avançada e técnicas baseadas em lógica, incluindo aprendizado de máquina, para interpretar eventos, analisar tendências e comportamentos de sistemas, apoiar e automatizar decisões e realizar ações.
Internet das coisas (IoT)	Relação entre as coisas (produtos, serviços, lugares etc.) e as pessoas que se torna possível por meio de diversas plataformas e tecnologias conectadas.
Big data	Tecnologias de grandes volumes de dados. Automatização de programas governamentais em curso para encontrar novas formas inovadoras de servir a cidadãos e clientes. O aproveitamento do big data permitirá tomadas de decisão melhores e mais rápidas para uma ampla gama de indústrias e aplicações.
Computação em nuvem	Permite às empresas acessar recursos computacionais abundantes como um serviço e a partir de distintos dispositivos remotos. A computação em nuvem é fundamental para que as informações e dados possam ser acessadas, de forma fácil, de qualquer parte do mundo em que haja internet, para o controle multilocal do processo produtivo ou outro que se fizer necessário.
Integração de sistemas	União de diferentes sistemas de computação e aplicações de software física ou funcionalmente, para atuar como um todo coordenado, possibilitando a troca de informações entre os diferentes sistemas.

Fonte: SCHWAB (2016), SACOMANO et al., (2018),(KAGERMANN; WAHSTER; HELBIG (2013), CNI, (2017)

3.2 Programa Justiça 4.0

A seção anterior, que trata da Quarta revolução industrial, foi elaborada com intuito de introduzir o tema Indústria 4.0 e demonstrar que muitas ações implementadas pelo Programa Justiça 4.0, tratado nesta seção, possuem em seu escopo a utilização de Inteligência artificial, Big Data, Integração de sistemas e outras tecnologias que integram o contexto da Indústria 4.0.

O termo Justiça 4.0 tem inspiração na Indústria 4.0, que tem um contexto de inovação e novas tecnologias. Ele reflete o trabalho de construção de um novo Poder Judiciário, com o uso da automação para a prestação de serviços mais eficiente, melhor e menos onerosa para a sociedade (TJDFT, 2022).

Mostra-se indispensável o uso da tecnologia e, acima de tudo, a virada de chave da transformação digital, entrando efetivamente o Judiciário na quarta revolução industrial: Justiça 4.0. Busca-se modernizar o Poder Judiciário com o propósito de alcançar a máxima eficiência operacional e a automatização do processo (redução máxima da interferência humana no processamento do feito eletrônico), sendo a tecnologia ferramenta indispensável nesse processo (CNJ, 2022)..

Desde janeiro de 2021, o Programa Justiça 4.0 impulsiona a transformação digital e o uso de inteligência artificial para tornar a prestação de serviços de Justiça mais eficiente, eficaz e acessível à sociedade. Ele otimiza a gestão processual nos tribunais ampliando a automação do processo eletrônico, aproveitando melhor os recursos humanos e materiais, reduzindo despesas orçamentárias e fomentando a produtividade dos servidores. Ao promover soluções digitais colaborativas que automatizam as atividades dos tribunais, o programa Justiça 4.0 otimiza o trabalho dos magistrados, servidores e advogados. Garante, assim, mais produtividade, celeridade, governança e transparência dos processos (CNJ, 2022).

Mais recentemente, a pauta da inovação no Poder Judiciário brasileiro ganhou corpo com uma série de iniciativas do CNJ. Em fevereiro de 2021, o Conselho lançou o programa Justiça 4.0, o qual tem a proposta de desenvolver ações, estudos e estratégias para ampliar a prestação jurisdicional e facilitar o acesso à justiça no país. O programa engloba o Juízo 100% Digital; o Balcão Virtual; a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ); o auxílio aos tribunais nos registros processuais primários; a consolidação, implantação, tutoria, treinamento, higienização e publicização da Base de Dados Processuais do Poder Judiciário (DataJud); a plataforma Codex; o aprimoramento e disseminação da Plataforma Sinapses(FGV, 2022).

No âmbito do Poder Judiciário, a Quarta Revolução Industrial pode ser observada a partir da instauração do processo judicial eletrônico. A informatização ocasionou uma grande quebra de paradigma na cultura jurídica, alterando profundamente as práticas adotadas pelos profissionais do Direito. A inteligência artificial passou a revolucionar o Judiciário, pois a adoção de robôs reduziu o tempo de resposta do sistema aos processos (PIAIA; COSTA; WILLERS, 2019).

Tornar os serviços oferecidos pela Justiça mais eficientes, eficazes e acessíveis, além de otimizar a gestão processual para magistrados, servidores e advogados são as premissas do Programa Justiça 4.0, desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e pelo Conselho de Justiça Federal (CJF), em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). As ações do Programa Justiça 4.0 são divididas em quatro eixos de atuação: inovação e tecnologia para desenvolver soluções disruptivas e melhorar a prestação de serviços do Judiciário; gestão de informações e políticas judiciárias para fortalecer a promoção direitos humanos; prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro; e fortalecimento de capacidades institucionais do CNJ (ONU, 2022).

Destaca-se que a criação das ações presentes no Programa Justiça 4.0 foi regulamentada por normativos do Conselho Nacional de Justiça. O Quadro 3 destaca as ações instituídas pelo Programa Justiça 4.0 e seus respectivos normativos.

Quadro 3: Normativos que instituíram as ações do Programa Justiça 4.0

Ação	Resolução
Plataforma Digital do Poder Judiciário	Resolução No. 335 de 2020
Plataforma Sinapses / Inteligência Artificial	Resolução No. 332/2020
Plataforma Codex	Portaria No. 118/2021 e Resolução No. 242/2020
Balcão Virtual	Resolução No. 372 de 2021
Núcleos de Justiça 4.0	Resolução No. 385 de 06/04/2021
Juízo 100% Digital	Resolução No. 345 de 09/10/2020

Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, as principais ações instituídas pelo programa Justiça 4.0 foram:

3.2.1 Plataforma digital do poder judiciário:

A Plataforma digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br) é uma nuvem pública nacional do Poder Judiciário Brasileiro para a hospedagem dos novos sistemas, módulos e serviços de interesse e uso geral dos atores envolvidos com a Administração da Justiça. Além disso, define uma arquitetura, um modo pelo qual os mencionados sistemas, módulos e serviços

projetos de Inteligência Artificial, através do painel² de monitoramento da plataforma Sinapses.

3.2.3 Plataforma Codex

O Codex é uma plataforma nacional desenvolvida pelo Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO) em parceria com o CNJ que consolida as bases de dados processuais e, assim, provê o conteúdo textual de documentos e dados estruturados.

Ele funciona como um *data lake* de informações processuais, que pode ser consumido pelas mais diversas aplicações: a produção de painéis e relatórios de inteligência de negócios (*business intelligence*); a implementação de pesquisas inteligentes e unificadas; a alimentação automatizada de dados estatísticos; e até mesmo o fornecimento de dados para a criação de modelos de Inteligência Artificial (CNJ, 2022).

O Codex possui um painel³ de monitoramento que inclui o total de Tribunais Brasileiros que aderiram ao projeto, além de outras variáveis típicas da ação.

3.2.4 Juízo 100% digital

Aprovada em outubro de 2020, essa ação autoriza que os tribunais brasileiros adotem o "Juízo 100% Digital", que permite que o cidadão faça uso da tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente aos Fóruns, uma vez que, no "Juízo 100% Digital", todos os atos processuais serão praticados exclusivamente por meio eletrônico e remoto, pela Internet. Isso vale, também, para as audiências e sessões de julgamento, que vão ocorrer exclusivamente por videoconferência.

Considerado um grande avanço, através do Juízo 100% digital, haverá maior celeridade para tramitação de processos através do uso da tecnologia, evitando-se os atrasos decorrentes da prática de atos físicos ou que exijam a presença das partes nos Fóruns. O atendimento remoto será feito por telefone, e-mail, chamadas de vídeo, aplicativos digitais ou outros canais de comunicação definidos pelo Tribunal. Audiências e sessões integradas pelo Juízo 100% digital ocorrerão exclusivamente por videoconferência (CNJ, 2022).

Atualmente, com base nos dados divulgados pelo mapa de implantação do Juízo 100%

² https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=9e4f18ac-e253-4893-8ca1-b81d8af59ff6&sheet=b8267e5a-1f1f-41a7-90ff-d7a2f4ed34ea&lang=pt-BR&theme=IA_PJ&opt=ctxmenu,currsel&select=language,BR

³ <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=c4f3cf02-76ea-4e4f-b0ad-35abd17769b8&sheet=31d47ca3-a1f3-4683-bb8a-85b848816f89&theme=horizon&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>

Digital⁴, do CNJ, 66,8% das serventias já contam com o Juízo 100% Digital.

3.2.5 Núcleos de justiça 4.0

Os Núcleos de Justiça 4.0 permitem o funcionamento remoto, totalmente digital, proporcionando maior agilidade e efetividade à Justiça, pois atendem a todos que procuram a Justiça em busca de solução para litígios específicos, sem exigir que a pessoa seja obrigada a se deslocar até um fórum para comparecer a uma audiência.

Nos Núcleos de Justiça 4.0, os processos tramitam por meio do Juízo 100% Digital, no qual videoconferências e outros atos são realizados com o auxílio da tecnologia e dispensam a presença física das partes e representantes, pois toda a movimentação do processo nessas novas unidades judiciárias ocorre pela internet.

A estrutura dos Núcleos de Justiça 4.0 não fica atrelada a uma sede física, cabendo a cada um deles atender a demandas especializadas que lhe forem encaminhadas de qualquer local do território sobre o qual o Tribunal tiver jurisdição. Em caso de objeções, o processo será redistribuído para uma unidade judiciária tradicional (CNJ, 2022).

Através do mapa⁵ de implantação dos Núcleos de Justiça 4.0, disponibilizado pelo CNJ em seu site, é possível visualizar variáveis que quantificam as ações dos Núcleos de Justiça 4.0.

3.3 Balcão Virtual

Em um contexto de pandemia global de COVID-19 declarada em março de 2020, a necessidade de intervenções com a intenção de conter a disseminação do vírus se fez imediata. Dentre essas intervenções, em nível populacional, há as medidas de distanciamento social, cujo termo se refere a esforços que visam a diminuir ou interromper a cadeia de transmissão da doença pelo distanciamento físico entre indivíduos que possam estar infectados e os saudáveis, além de proteger aqueles indivíduos em risco de desenvolver a forma grave da doença. Incluem-se nessas medidas o cancelamento de eventos em massa, fechamento temporário de escolas e locais de trabalho, bloqueio de fronteiras e a

⁴ https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=e18463ef-ebdb-40d0-aaf7-14360dab55f0&sheet=5dcb593d-ce80-4497-9832-656d0c3b18ed&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=ctxmenu,currsel

⁵ https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=e18463ef-ebdb-40d0-aaf7-14360dab55f0&sheet=75c11f90-f69d-4281-8a6c-fd6bcb9ff500&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=ctxmenu,currsel

recomendação para a população ficar em casa (DA SILVA et al., 2020).

No contexto da pandemia, em que medidas de isolamento e regras de distanciamento social tiveram que ser adotadas, o “Balcão Virtual” se apresentou como alternativa tecnológica necessária para que a população em geral tivesse acesso a informações sobre suas ações judiciais, assim como viabilizou que os atores habituais do sistema de justiça (por exemplo, membros da advocacia pública e privada) pudessem interagir com os órgãos judiciais e mobilizar as medidas necessárias à tutela de direitos. Contudo, passado o contexto inicial e mais severo e restrito da pandemia, a política foi incorporada à rotina judicial, se apresentando como uma alternativa ao atendimento presencial e, também, como um novo serviço a ser continuamente prestado pelo Poder Judiciário (RAMPIM; LEMOS IGREJA, 2022).

Com vistas à continuidade das atividades, diversos setores da sociedade (trabalho, escolas, universidades) adaptaram-se ao contexto de distanciamento social provocado pela pandemia de COVID-19, graças ao suporte da tecnologia. Acesso à internet de boa qualidade e às plataformas de videoconferência se tornaram essenciais para a execução de atividades rotineiras para milhões de pessoas ao redor do mundo. Dado esse contexto, para manutenção do atendimento feito pelo Poder Judiciário Brasileiro, em tempos de distanciamento social, foi criado, em fevereiro de 2021, o Balcão Virtual, que consiste em uma ação, onde os tribunais, através de seus sites, disponibilizam links de acesso às plataformas de videoconferência permitindo atendimento remoto imediato entre poder judiciário, através de seus servidores e magistrados, e cidadãos usuários de serviços da justiça durante o horário de atendimento ao público. Tal modalidade de atendimento proporciona maior celeridade ao atendimento de demandas dos usuários, sem a necessidade de contato físico direto.

A ação constitui mais um passo na transformação digital do Judiciário, que busca soluções inovadoras para modernizar suas atividades e prestigia o atendimento ao cidadão, promovendo a entrega da prestação jurisdicional mesmo a distância (TJDFT, 2021). Regulamentado pela Resolução CNJ No. 372/2021, o Balcão Virtual consiste na disponibilização de um serviço de atendimento remoto às partes, advogados e a qualquer interessado nos processos físicos ou eletrônicos em tramitação nas unidades judiciárias, por meio de uma plataforma de videoconferência, visando a desburocratizar e tornar mais ágil o atendimento do Judiciário aos cidadãos (TRF2, 2022).

Deste modo, o Quadro 4 classifica a ação Balcão Virtual quanto às tipologias de Inovação.

Quadro 4: Classificação de Balcão Virtual segundo Tipologias de Inovação

Balcão Virtual		
Tipologia	Definição	Autor
Serviço	Introdução de um produto ou serviço que é novo ou significativamente aperfeiçoado em relação a suas características ou usos. Isto inclui melhorias significativas no acesso de clientes, facilidade de uso, especificações técnicas ou outras características funcionais que melhorem a qualidade do produto ou serviço oferecido.	BLOCH (2011)
Incremental	Adição, subtração ou substituição de alguma característica existente na organização.	DJELLAL, GALLOUJ & MILES (2013)

Fonte: Dados da pesquisa, baseado em BLOCH (2011) DJELLAL, GALLOUJ & MILES (2013)

4 MÉTODO

4.2 Coleta e análise de dados

A presente pesquisa é quantitativa e utilizou a técnica da regressão logística para análise dos dados a partir do uso do software SPSS. Conforme MICHEL (2015), a pesquisa quantitativa parte do princípio de que tudo pode ser quantificável, ou seja, que opiniões, problemas, informações serão mais bem entendidos se traduzidos em forma de números. Trata-se da atividade de pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como: percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, e outras.

A base de dados fonte que subsidiou as análises do presente trabalho foi extraída no formato Excel, a partir do painel de monitoramento da ação Balcão Virtual disponibilizado pelo CNJ em seu site⁶. A base de dados fonte que conta com um total de 17.776 atendimentos realizados pelos 92 tribunais brasileiros entre os meses de maio e outubro de 2021 foi analisada inicialmente no Microsoft Excel. De início, 32 variáveis típicas da ação estavam presentes na base de dados.

O Quadro 5 elenca os 92 Tribunais Brasileiros presentes na base de dados fonte

⁶ https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=58b28260-f430-4525-8813-78960d90ba7c&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=currsel%2Cctxmenu

disponibilizada pelo Conselho Nacional de Justiça e que foram analisados por este Trabalho.

Quadro 5: Tribunais Brasileiros Analisados pelo Trabalho

	Conselho da Justiça Federal
	Conselho Nacional de Justiça
	Superior Tribunal de Justiça
	Superior Tribunal Militar
	Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal e Territórios
	Tribunal de Justiça do Acre
	Tribunal de Justiça de Alagoas
	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas
	Tribunal de Justiça do Amapá
	Tribunal de Justiça da Bahia
	Tribunal de Justiça do Ceará
	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
	Tribunal de Justiça do Espírito Santo
	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
	Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão
	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
	Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais
	Tribunal de Justiça Militar do Rio Grande do Sul
	Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul
	Tribunal de Justiça Militar de São Paulo
	Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso
	Tribunal de Justiça do Estado do Pará
	Tribunal de Justiça da Paraíba
	Tribunal de Justiça de Pernambuco
	Tribunal de Justiça do Piauí
Tribunais Brasileiros analisados	Tribunal de Justiça do Paraná
	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte
	Tribunal de Justiça de Rondônia
	Tribunal de Justiça de Roraima
	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
	Tribunal de Justiça de Sergipe
	Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
	Tribunal de Justiça de Tocantins
	Tribunal Regional Eleitoral do Acre
	Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas
	Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas
	Tribunal Regional Eleitoral do Amapá
	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará
	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo
	Tribunal Regional Eleitoral da Goiás
	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais
	Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso
	Tribunal Regional Eleitoral do Pará
	Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba
	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco
	Tribunal Regional Eleitoral do Piauí
	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná

Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia
Tribunal Regional Eleitoral de Roraima
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo
Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins
Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Tribunal Regional Federal da 2ª Região
Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região
Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região
Tribunal Superior Eleitoral
Tribunal Superior do Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 6 apresenta as variáveis que estavam presentes na base de dados fonte, extraída do Painel de Monitoramento do Balcão Virtual, disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça em seu site.

Quadro 6: Variáveis integrantes da base de dados fonte

	Segmento de Justiça
	Sigla
Variáveis típicas da ação	Tribunal
Balcão Virtual presentes	Unidade Judiciária
na base de dados fonte	Data do atendimento
	O link de acesso está disponível junto ao telefone?
	O link de acesso está disponível junto ao endereço?

Horário de atendimento inicial do tribunal
Horário de atendimento final do tribunal
Possui balcão virtual?
É necessário agendamento?
Exige cadastro prévio?
Qual a ferramenta utilizada
Foi atendido?
Número de tentativas de acesso ao balcão
Está funcionando?
Hora de início do atendimento
Posição inicial de atendimento
Tem áudio?
Tem vídeo?
Nome da pessoa que atendeu
Função
Tem sido feito revezamento de servidores?
Número diário de atendimentos (estimativa)
Como o magistrado faz para atender quem o procura?
O atendimento virtual tem funcionado bem?
Se não, qual o motivo? (Detalhar)
Sugestão para o aprimoramento do balcão virtual?
Se sim, detalhar sugestão
Relatou algum problema?
"Hora de finalização do atendimento"
Observação

Fonte: Dados da pesquisa

Para as modelagens feitas no software SPSS, algumas variáveis foram retiradas da base de dados fonte. Desse modo, Quadro 7 expõe aquelas variáveis que foram mantidas na base de dados para realização das análises.

Quadro 7: Variáveis mantidas na base de dados

Variáveis típicas da ação Balcão Virtual mantidas na base de dados	Segmento de Justiça
	Tribunal
	Possui balcão virtual?
	Foi atendido?
	Número de tentativas de acesso ao balcão
	Está funcionando?
	Função
	Como o magistrado faz para atender quem o procura?
	O atendimento virtual tem funcionado bem?

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma a evidenciar as práticas de inovação premiadas previamente, o presente trabalho selecionou o Prêmio Innovare como variável de inovação a ser analisada. Optou-se pela escolha do Prêmio Innovare como variável de inovação, pois a premiação tem como objetivo o reconhecimento e a disseminação de práticas transformadoras que se desenvolvem

no Poder Judiciário Brasileiro (INSTITUTO INNOVARE, 2022). Foram analisadas as 19 edições da premiação (2004 a 2021) e foi verificado quais dos 92 Tribunais Brasileiros analisados já possuíam experiências previamente premiadas no Innovare.

Para SILVA-JÚNIOR (2019), os laboratórios de inovação podem ser vistos como uma resposta organizacional às barreiras à inovação e ainda, como unidades capazes de difundir uma mentalidade inovadora nos ambientes no qual está inserido, por se apoiarem na ideia de que as competências e a mentalidade necessárias à inovação sistemática são diferentes das competências e mentalidade necessárias para as operações diárias e estáveis nos quais os cidadãos se candidatam diariamente.

Segundo CAVALCANTE; CUNHA (2017), os Laboratórios de Inovação, em seus diferentes arranjos, normalmente surgem imbuídos da ideia de promover a cultura de inovação no órgão ou na esfera de governo. A inovação passa a ser vista como uma solução criativa de problemas com espaço para improvisação, experimentação, tentativa-erro e assunção de riscos dentro das organizações públicas.

Sob essa perspectiva, o presente trabalho elencou, dentre os 92 Tribunais Brasileiros analisados, aqueles que possuem Laboratórios de Inovação (tidos como ambientes que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação no Setor Público). Em sequência, foram listados aqueles Laboratório de Inovação implementados a partir de 2021(ano de criação do Programa Justiça 4.0 e das suas ações, que incluem o Balcão Virtual), considerados recentes para fins deste Trabalho.

Dessa forma, O Quadro 8 elenca as variáveis que foram inseridas na base de dados fonte.

Quadro 8: Variáveis que evidenciam práticas de Inovação nos Tribunais Analisados

Evidência externa de práticas de inovação	Tribunal premiado no Innovare?
	Tribunal premiado mais de uma vez no Innovare?
	Ano da premiação
Evidência interna de práticas de inovação	Possui Laboratório de Inovação
	Ano da implementação do Laboratório de Inovação
	Laboratório implementado a partir de 2021?

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, o Quadro 9 mostra quais foram as variáveis analisadas em definitivo por este trabalho, após a retirada de variáveis consideradas irrelevantes e após a inserção das variáveis que evidenciaram práticas de inovação realizadas nos Tribunais Brasileiros analisados.

Quadro 9: Variáveis finais analisadas pelo Trabalho

Variáveis típicas da ação Balcão Virtual presentes na base de dados fonte	Segmento de Justiça
	Tribunal
	Possui balcão virtual?
	Foi atendido?
	Número de tentativas de acesso ao balcão
	Está funcionando?
	Função
Evidência externa de práticas de inovação	Como o magistrado faz para atender quem o procura?
	O atendimento virtual tem funcionado bem?
	Tribunal premiado no Innovare?
Evidência interna de práticas de inovação	Tribunal premiado mais de uma vez no Innovare?
	Ano da premiação
	Possui Laboratório de Inovação
	Ano da implementação do Laboratório de Inovação
	Laboratório implementado a partir de 2021?

Fonte: Dados da pesquisa

Posteriormente a esse refinamento inicial e à inclusão de elementos que evidenciam ocorrência de inovação nos Tribunais objeto de análise deste trabalho, os dados foram convertidos e analisados no software IBM SPSS, utilizando-se do método da regressão logística binária. A Tabela 1 apresenta os 92 Tribunais Brasileiros analisados por este trabalho, juntamente com as variáveis que evidenciam práticas de inovação que foram inseridas na base de dados fonte.

A fim de possibilitar as modelagens executadas no software SPSS, as variáveis foram codificadas, de forma que respostas positivas (“sim”) foram substituídas na base de dados pelo numeral 1 e as respostas negativas (“não”) foram substituídas pelo numeral 0.

Tabela 1: Base de dados do Trabalho

Tribunal	Tribunal_Premiado_no_Innovare?	Tribunal_premiado_mais_de_uma_vez_no_Innovare?	Ano_em_que_foi_premiado?	Possui_Laboratório_de_inovação?	Ano_de_implementation_do_Lab?	Lab._mplementado_em_2021_ou_em_ano_seguinte?
Conselho_Nacional_de_Justiça	1	1	2009	1	2019	0
Conselho_da_Justiça_Federal	0	0		0		0
Superior_Tribunal_de_Justiça	1	1	2009	0		0
Superior_Tribunal_Militar	0	0		0		0
Tribunal_Regional_Eleitoral_do_Distrito_Federal_e_Territórios	0	0		1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_do_Acre	0	0		1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_de_Alagoas	0	0		1	2022	1
Tribunal_de_Justiça_do_Ceará	0	0		0		0
Tribunal_de_Justiça_do_Distrito_Federal_e_Territórios	1	0	2005	1	2020	0
Tribunal_de_Justiça_do_Espírito_Santo	1	1	2007	0		0
Tribunal_de_Justiça_do_Estado_de_Goiás	1	0	2017	1	2020	0
Tribunal_de_Justiça_do_Estado_do_Maranhão	0	0		1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_do_Estado_de_Minas_Gerais	1	1	2012	1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_Militar_do_Estado_de_Minas_Gerais	0	0		0		0
Tribunal_de_Justiça_Militar_do_Rio_Grande_do_Sul	0	0		1	2022	1
Tribunal_de_Justiça_de_Mato_Grosso_do_Sul	0	0		1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_Militar_de_São_Paulo	0	0		0		0
Tribunal_de_Justiça_do_Estado_de_Mato_Grosso	1	0	2004	1	2020	0
Tribunal_de_Justiça_do_Estado_do_Pará	1	0	2018	1	2021	1

Tribunal_de_Justiça_da_Paraíba	0	0		1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_de_Pernambuco	0	0		1	2019	0
Tribunal_de_Justiça_do_Piauí	0	0		1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_do_Paraná	1	1	2015	1	2019	0
Tribunal_de_Justiça_do_Estado_do_Rio_de_Janeiro	1	1	2004	1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_do_Rio_Grande_do_Norte	0	0		1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_de_Rondônia	0	0		1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_de_Roraima	0	0		1	2021	1
Tribunal_de_Justiça_do_Rio_Grande_do_Sul	1	0	2020	1	2020	0
Tribunal_de_Justiça_de_Santa_Catarina	1	0	2020	1	2020	0
Tribunal_de_Justiça_de_Sergipe	0	0		0		0
Tribunal_de_Justiça_do_Estado_de_São_Paulo	1	1	2005	1	2019	0
Tribunal_de_Justiça_de_Tocantins	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_Eleitoral_do_Acre	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_Eleitoral_de_Alagoas	0	0		1	2019	0
Tribunal_Regional_Eleitoral_do_Amazonas	0	0		0		0
Tribunal_Regional_Eleitoral_do_Amapá	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_Eleitoral_da_Bahia	0	0		1	2022	1
Tribunal_Regional_Eleitoral_do_Ceará	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_Eleitoral_do_Espírito_Santo	0	0		1		0
Tribunal_Regional_Eleitoral_do_Rio_Grande	0	0		1	2021	1

a_Goiás						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	1	0	2004	1	2021	1
o_Maranhão						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2021	1
e_Minas_Gerais						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		0		0
e_Mato_Grosso_do_Sul						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		0		0
o_Mato_Grosso						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		0		0
o_Pará						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		0		0
a_Paraíba						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		0		0
e_Pernambuco						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		0		0
o_Piauí						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2019	0
o_Paraná						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2021	1
o_Rio_de_Janeiro						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2020	0
o_Rio_Grande_do_Norte						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2022	1
e_Rondônia						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2020	0
e_Roraima						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2021	1
o_Rio_Grande_do_Sul						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2021	1
e_Santa_Catarina						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2019	0
e_Sergipe						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2020	0
e_São_Paulo						
Tribunal_Regional_ Eleitoral_d	0	0		1	2019	0
e_Tocantins						
Tribunal_Regional_Federal_da	0	0		1	2022	1
_1ª_Região						

Tribunal_Regional_Federal_da _2ª_Região	1	0	2005	1		0
Tribunal_Regional_Federal_da _3ª_Região	0	0		1		0
Tribunal_Regional_Federal_da _4ª_Região	1	1	2011	1	2019	0
Tribunal_Regional_Federal_da _5ª_Região	1	1	2006	1	2022	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_1ª_Região	0	0		0		0
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_2ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_3ª_Região	1	0	2021	1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_4ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_5ª_Região	1	0	2020	0		0
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_6ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_7ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_8ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_9ª_Região	1	0	2010	1	2019	0
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_10ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_11ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_12ª_Região	0	0		1	2020	0
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_13ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_14ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh o_da_15ª_Região	0	0		1	2021	1
Tribunal_Regional_do_Trabalh	0	0		1	2021	1

o_da_16ª_Região						
Tribunal_Regional_do_Trabalh	0	0		0		0
o_da_17ª_Região						
Tribunal_Regional_do_Trabalh	0	0		1	2021	1
o_da_18ª_Região						
Tribunal_Regional_do_Trabalh	0	0		1	2021	1
o_da_19ª_Região						
Tribunal_Regional_do_Trabalh	0	0		0		0
o_da_20ª_Região						
Tribunal_Regional_do_Trabalh	0	0		1	2021	1
o_da_21ª_Região						
Tribunal_Regional_do_Trabalh	0	0		1	2022	1
o_da_22ª_Região						
Tribunal_Regional_do_Trabalh	0	0		1	2021	1
o_da_23ª_Região						
Tribunal_Regional_do_Trabalh	0	0		1	2021	1
o_da_24ª_Região						
Tribunal_Superior_Eleitoral	1	0	2021	1	2020	0
Tribunal_Superior_do_Trabalh	1	0	2012	1	2022	1
o						
Tribunal_de_Justiça_do_Estado	1	0	2009	0		0
_do_Amazonas						
Tribunal_de_Justiça_da_Bahia	0	0		1	2020	0
Tribunal_de_Justiça_do_Amap	0	0		0		0
á						

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Resultados e discussão

Esta seção do Trabalho busca apresentar e discutir os resultados obtidos a partir das análises feitas ao longo deste Trabalho.

Posto isto, as tabelas seguintes demonstram os resultados obtidos a partir da análise do banco de dados fonte de atendimentos, disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça, através Painel de Monitoramento do Balcão Virtual. Os atendimentos foram realizados no período compreendido entre maio e outubro de 2021.

A Tabela 2 apresenta os resultados relativos às variáveis de atendimentos realizados via Balcão Virtual. Destaca-se a adesão dos Tribunais à ação Balcão Virtual. Mais de 65% dos Tribunais analisados possuem Balcão Virtual. No que diz respeito à necessidade de agendamento e cadastro prévio para realização de atendimento, foi visto que mais de 90% dos atendimentos foi feito sem necessidade de cadastro ou agendamento, basta o clique no link disponibilizado para que o usuário seja direcionado à plataforma de videoconferência, em que ocorre o atendimento remoto.

Um dado relevante obtido a partir dos resultados deste trabalho, conforme Tabela 2, diz respeito ao sucesso no atendimento, ou seja, se de fato o usuário do serviço conseguiu ser atendido através de Balcão Virtual. Dos 17.776 atendimentos presentes na base dados fonte, 10.715 não foram realizados. 7.061 obtiveram atendimento. As razões por tal problemática ter ocorrido podem ser diversas. Dimensões técnicas (conexão com a internet, dificuldade em lidar com recursos tecnológicos, demora para ser atendido, resultando na desistência do usuário), por exemplo, representam fator que pode estar envolvido em tal porcentagem elevada dos usuários que não obtiveram atendimento através de Balcão Virtual.

Tabela 2: Resultados de atendimento via Balcão Virtual (primeiro ano)

Possui balcão virtual?	Total de Atendimentos
Sim	11.695
Não	6.081
É necessário agendamento?	Total de Atendimentos
Não	16.562
Sim	1.281
Exige cadastro prévio?	Total de Atendimentos
Não	16.660
Sim	1.183
Foi atendido?	Total de Atendimentos
Não	10.715
Sim	7.061

Fonte: Dados da pesquisa

Acerca das ferramentas de videoconferência utilizadas para realização dos atendimentos via Balcão Virtual, efetuado por Tribunais Brasileiros, a Tabela 3 apresenta os resultados e mostra que a maioria dos atendimentos foi efetuado por ferramentas não especificadas pela base de dados e identificadas como “outros”. A plataforma Microsoft Teams, dentre aquelas ferramentas que foram especificadas pela base de dados fonte, foi a ferramenta de videoconferência mais utilizada para realização de atendimentos via Balcão Virtual por Tribunais Brasileiros, seguida de Whatsapp, Zoom e Google Meet.

Tabela 3: Ferramentas de videoconferência utilizadas para atendimento via Balcão Virtual

Qual a ferramenta utilizada	Total de Atendimentos
Outros	9.350
Teams	3.313
WhatsApp	2.111
Zoom	1.640
Google Meet	1.429

Fonte: Dados da pesquisa

Uma das variáveis típicas da ação Balcão Virtual, que estava presente na base de dados fonte, disponibilizada pelo painel de monitoramento do Conselho Nacional de Justiça era: “O atendimento está funcionando?” De forma a mensurar a percepção dos usuários acerca do atendimento feito através de Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros, a Tabela 4 apresenta os resultados relativos à avaliação dos atendimentos realizados.

Do total de atendimentos realizados através de Balcão Virtual por Tribunais Brasileiros, conforme Tabela 4, 64,4% dos atendimentos não foram percebidos positivamente por parte dos usuários do serviço. 35,86% avaliaram o atendimento positivamente e afirmaram que o atendimento tem funcionado bem.

Por se tratar de um serviço prestado de forma totalmente virtual/remota, a percepção negativa dos usuários pode ter ocorrido por diversos fatores: demora no atendimento, dificuldade de utilização das ferramentas de videoconferência, conexão ruim com a internet, problema não resolvido etc.

Tabela 4: Percepção de atendimento pelo usuário de Balcão Virtual

Atendimento tem funcionado bem?	Total de atendimentos	Porcentagem válida
Não	11.282	64,14%
Sim	6.307	35,86%

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 92 Tribunais Brasileiros analisados por este trabalho, 27 Tribunais pertencem ao segmento de Justiça Estadual. A Tabela 5 apresenta o total de atendimentos realizados via balcão virtual distribuídos entre os segmentos da Justiça Brasileira. Destaca-se que mais de 70% dos atendimentos feitos via Balcão Virtual monitorados pelo painel da ação foram feitos pelos Tribunais de Justiça Estaduais. Em seguida, aparecem Tribunais pertencentes aos segmentos de Justiça do Trabalho, Eleitoral, Federal, Militar e Conselhos, respectivamente.

Tabela 5: Distribuição das Unidades Judiciárias por Segmento de Justiça

Segmento de Justiça	Total de Atendimentos	Porcentagem válida
ESTADUAL	12.781	71,5%
TRABALHO	1.986	11,2%
ELEITORAL	1.857	10,4%
FEDERAL	1.180	6,6%
MILITAR	37	0,002%
CONSELHO	2	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Esclarecendo um dos objetivos específicos apontados por este trabalho, a Tabela 6 apresenta o quantitativo de atendimentos realizados por Tribunais Brasileiros, especificando o total de atendimentos realizado por cada um dos 92 Tribunais Brasileiros analisados por este Trabalho.

Destaca-se que o Tribunal Brasileiro que mais realizou atendimentos foi o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, seguido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Dos 10 Tribunais que mais realizaram atendimentos no período compreendido entre maio e outubro de 2021, através de Balcão Virtual, 4 pertencem à região Sudeste, 3 à região Nordeste, 2 à região Sul e 1 à região Centro-Oeste.

Tabela 6: Total de atendimentos por Tribunal

Tribunal	Total de atendimentos
TJSP	1.859
TJRJ	1.818
TJPR	1.045
TJMG	960

TJPE	778
TJRS	734
TJBA	633
TJGO	524
TJCE	446
TRE - SP	394
TJSC	380
TJPA	378
TRF 1	362
TJDFT	318
TJMA	307
TJES	290
TJMT	276
TJRO	271
TRF 4	269
TJMS	263
TJPI	252
TJPB	234
TRT 2	234
TRT 4	219
TJTO	216
TRT 3	209
TRF 3	208
TRF 2	175
TJAM	169
TRE - RJ	166
TRE - RS	165
TRF 5	165
TJAL	161
TRT 1	160
TRT 15	153
TRT 9	128
TJSE	126
TRE - PE	124
TRE - CE	116
TRT 5	107
TRE - MA	105
TRT 6	105
TRE - PI	100
TRE - SC	99
TRT 18	95
TJAP	92
TJAC	79
TRE - AM	74
TRT 12	73
TRE - ES	72
TRE - PB	68
TJRN	63

TRE - RN	63
TRT 23	59
TRE - MT	58
TRT 8	56
TRT 11	52
TRE - MS	50
TJRR	44
TRT 14	43
TRT 7	43
TRE - AL	42
TRT 10	40
TRE - TO	35
TRE - SE	32
TRT 13	32
TRT 21	30
TRE - RO	29
TRT 17	29
TRT 24	27
TRE - DF	26
TRT 19	25
TRT 16	24
STM	20
TRT 20	15
TRT 22	15
TRE - AP	12
TST	11
TRE - RR	9
TJMMG	7
TRE - MG	7
TJMRS	5
TJMSP	5
TSE	4
TRE - GO	2
TRE - PA	2
CJF	1
CNJ	1
STJ	1
TRE - AC	1
TRE - BA	1
TRE - PR	1

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 7 atende a um dos objetivos específicos deste trabalho, ao identificar e apontar as experiências inovadoras previamente premiadas por cada um dos 92 Tribunais Brasileiros analisados por este trabalho. O Prêmio Innovare foi escolhido como evidência externa de práticas de inovação para os fins deste trabalho, pois, há 19 anos, essa premiação

busca reconhecer e disseminar práticas inovadoras desenvolvidas pela Justiça Brasileira.

Para identificação dos Tribunais Brasileiros premiados no Prêmio Innovare, foi consultado de forma individual, em cada uma das 18 edições da premiação (2004 a 2022), disponibilizada no site oficial⁷ do Prêmio, cada um dos Tribunais Brasileiros que obtiveram experiências de inovação premiadas. A Tabela 7 apresenta os Tribunais Brasileiros que foram premiados no Innovare e aqueles que foram premiados mais de uma vez no Innovare. Dos 92 Tribunais Brasileiros analisados, 23 já haviam sido premiados previamente no Innovare e 9 possuíam mais de uma experiência de inovação premiada.

Tabela 7: Tribunais com experiências de Inovação premiadas

Tribunais Brasileiros analisados	Experiência premiada de inovação	Premiado mais de uma vez
Conselho da Justiça Federal		
Conselho Nacional de Justiça	X	X
Superior Tribunal de Justiça	X	X
Superior Tribunal Militar		
Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal e Territórios		
Tribunal de Justiça do Acre		
Tribunal de Justiça de Alagoas		
Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	X	
Tribunal de Justiça do Amapá		
Tribunal de Justiça da Bahia		
Tribunal de Justiça do Ceará		
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	X	
Tribunal de Justiça do Espírito Santo	X	X
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	X	
Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão		
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	X	X
Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais		
Tribunal de Justiça Militar do Rio Grande do Sul		
Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul		
Tribunal de Justiça Militar de São Paulo		
Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso	X	
Tribunal de Justiça do Estado do Pará	X	
Tribunal de Justiça da Paraíba		
Tribunal de Justiça de Pernambuco		
Tribunal de Justiça do Piauí		

⁷ <https://www.premioinnovare.com.br/edicoes/>

Tribunal de Justiça do Paraná	X	X
Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	X	X
Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte		
Tribunal de Justiça de Rondônia		
Tribunal de Justiça de Roraima		
Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul	X	
Tribunal de Justiça de Santa Catarina	X	
Tribunal de Justiça de Sergipe		
Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo	X	X
Tribunal de Justiça de Tocantins		
Tribunal Regional Eleitoral do Acre		
Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas		
Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas		
Tribunal Regional Eleitoral do Amapá		
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia		
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará		
Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo		
Tribunal Regional Eleitoral da Goiás		
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	X	
Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais		
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul		
Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso		
Tribunal Regional Eleitoral do Pará		
Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba		
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco		
Tribunal Regional Eleitoral do Piauí		
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná		
Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro		
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte		
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia		
Tribunal Regional Eleitoral de Roraima		
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul		

Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina		
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe		
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo		
Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins		
Tribunal Regional Federal da 1ª Região		
Tribunal Regional Federal da 2ª Região	X	
Tribunal Regional Federal da 3ª Região		
Tribunal Regional Federal da 4ª Região	X	X
Tribunal Regional Federal da 5ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região	X	
Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região	X	
Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região	X	
Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da		

21ª Região	
Tribunal Regional do Trabalho da	
22ª Região	
Tribunal Regional do Trabalho da	
23ª Região	
Tribunal Regional do Trabalho da	
24ª Região	
Tribunal Superior Eleitoral	X
Tribunal Superior do Trabalho	X

Fonte: Dados da pesquisa

De modo a atender um dos objetivos específicos deste trabalho: indicar os Tribunais Brasileiros que possuem Laboratórios de Inovação, a Tabela 8 lista, dentre os 92 Tribunais Brasileiros analisados por este Trabalho, os Tribunais que possuem Laboratórios de Inovação e apresenta ainda aqueles Laboratório de Inovação que foram implantados a partir de 2021 (ano da criação do Programa Justiça 4.0 e de suas ações, que incluem Balcão Virtual), considerados recentes para fins deste trabalho.

Para localizar quais Tribunais possuíam Laboratórios de Inovação e seu respectivo ano de implementação, o presente Trabalho seguiu o seguinte método de busca e localização: acesso aos sites de cada um dos 92 Tribunais Brasileiros analisados por este trabalho e busca na barra de pesquisa de cada um dos 92 Tribunais Brasileiros analisados pelo termo: “laboratório de inovação”. Assim, foi possível identificar, dentre os 92 Tribunais Brasileiros analisados por este Trabalho, os que possuíam Laboratório de Inovação e seu respectivo ano de implantação (localizado através dos normativos que instituíram cada um dos Laboratórios de Inovação).

Desse modo, chegou-se aos seguintes resultados: dos 92 Tribunais Brasileiros analisados, 71 Tribunais já possuíam Laboratórios de Inovação e 47 Laboratórios de Inovação haviam sido implantados a partir de 2021 (ano de criação do Programa Justiça 4.0).

Tabela 8: Tribunais que possuem Laboratórios de Inovação

Tribunais Brasileiros analisados	Possui Lab. De Inovação	Lab. Implantado a partir de 2021
Conselho da Justiça Federal		
Conselho Nacional de Justiça	X	
Superior Tribunal de Justiça		
Superior Tribunal Militar		
Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal e Territórios	X	X
Tribunal de Justiça do Acre	X	X
Tribunal de Justiça de Alagoas	X	X
Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas		
Tribunal de Justiça do Amapá		
Tribunal de Justiça da Bahia	X	
Tribunal de Justiça do Ceará		

Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	X	
Tribunal de Justiça do Espírito Santo		
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	X	
Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	X	X
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	X	X
Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais	X	
Tribunal de Justiça Militar do Rio Grande do Sul	X	X
Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul	X	X
Tribunal de Justiça Militar de São Paulo		
Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso	X	
Tribunal de Justiça do Estado do Pará	X	X
Tribunal de Justiça da Paraíba	X	X
Tribunal de Justiça de Pernambuco	X	
Tribunal de Justiça do Piauí	X	X
Tribunal de Justiça do Paraná	X	
Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	X	X
Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte	X	X
Tribunal de Justiça de Rondônia	X	X
Tribunal de Justiça de Roraima	X	X
Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul	X	
Tribunal de Justiça de Santa Catarina	X	
Tribunal de Justiça de Sergipe		
Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo	X	
Tribunal de Justiça de Tocantins	X	X
Tribunal Regional Eleitoral do Acre	X	X
Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	X	
Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas		
Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	X	X
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	X	X
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	X	X
Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	X	
Tribunal Regional Eleitoral da Goiás	X	X
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	X	X
Tribunal Regional Eleitoral de	X	X

Minas Gerais		
Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul		
Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso		
Tribunal Regional Eleitoral do Pará		
Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba		
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco		
Tribunal Regional Eleitoral do Piauí		
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	X	
Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	X	X
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	X	
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	X	X
Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	X	
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	X	X
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	X	X
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	X	
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	X	
Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins	X	
Tribunal Regional Federal da 1ª Região	X	X
Tribunal Regional Federal da 2ª Região	X	
Tribunal Regional Federal da 3ª Região	X	
Tribunal Regional Federal da 4ª Região	X	
Tribunal Regional Federal da 5ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região	X	X

Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região	X	
Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região	X	
Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região		
Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região	X	X
Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região	X	X
Tribunal Superior Eleitoral	X	
Tribunal Superior do Trabalho	X	X

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9 demonstra, estatisticamente, a relevância das variáveis antecedentes para implementação de Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros. A Tabela 9 apresenta também a relação existente entre os antecedentes de inovação analisados e a percepção de atendimento por parte dos usuários do serviço.

Tabela 9: Resultados inferenciais de premiações, Laboratórios de Inovação e resultados de Inovação em serviços

Resultante: Implementação de Balcão Virtual			
Variáveis na equação	B	Exp(B)	Sig.
Premiação (Innovare)	0,27	1,31	0,000
Mais de Uma Premiação (Innovare)	-1,41	0,24	0,000
Laboratório de Inovação Implementado antes de 2021	-0,33	0,71	0,000
Constante	-0,014	0,98	0,621
R ² = 0,079 (Cox & Snell) / 0,108 (Nagelkerke) Qui-quadrado = 1266,14, p = 0,000			
Resultante: Satisfação no Atendimento de Balcão Virtual			
Variáveis na equação	B	Exp(B)	Sig.
Premiação (Innovare)	0,38	1,46	0,000
Mais de Uma Premiação (Innovare)	-1,49	0,22	0,000
Laboratório de Inovação Implementado antes de 2021	-0,32	0,72	0,000
Constante	-0,24	0,78	0,000
R ² = 0,076 (Cox & Snell) / 0,106 (Nagelkerke) Qui-quadrado = 1210,22, p = 0,000			

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados comprovam que as probabilidades de ocorrência da implementação de Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros e da percepção positiva por parte dos usuários do serviço (Balcão Virtual) são potencializadas pela existência de experiências de inovação previamente premiadas no Innovare. Constatou-se que aqueles Tribunais já premiados no Prêmio Innovare possuem maior probabilidade de implementar inovações em serviço, a exemplo do Balcão Virtual. No entanto, foi verificado que a recorrência de premiações e o fator Laboratórios de Inovação implementados antes de 2021 (considerados antigos para fins desta pesquisa) minimizam as probabilidades de execução de inovações em serviço e do aumento da satisfação dos usuários com o serviço prestado.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou investigar as relações existentes entre as variáveis antecedentes de inovação e a implementação de Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros. Para tanto, utilizou-se de abordagem quantitativa e do uso de regressão logística para exploração da ampla base de dados disponibilizada pelo Conselho Nacional de Justiça. Através de dados quantitativos, foi possível mensurar os resultados proporcionados pela implementação de Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros.

Depreende-se que o problema de pesquisa apresentado por este trabalho (**a presença de práticas caracterizadas como antecedentes de inovação aumenta a probabilidade de implementação de Balcão Virtual em Tribunais Brasileiros e faz com que Inovações em**

Serviços tenham melhor percepção por parte dos usuários do serviço?) foi esclarecido à medida que os resultados demonstraram que aqueles Tribunais que possuem experiências de inovação premiadas têm maior probabilidade de implantar Balcão Virtual e são melhores percebidos pelos usuários. Os resultados demonstraram também que a recorrência de premiações e a instalação de Laboratórios de Inovação em período anterior a 2021 nos Tribunais analisados reduzem as probabilidades de implantação de balcão virtual e da variável satisfação com o atendimento.

As motivações para inovar descrevem as razões pelas quais pessoas e organizações envidam esforços para implementar mudanças que reflitam na prestação de serviços públicos e na imagem e confiabilidade do estado (ISIDRO, 2018). Nessa perspectiva, este trabalho teve como objetivo geral o de Investigar a relação entre os antecedentes de inovação e a implementação de balcão virtual, integrante do programa Justiça 4.0, em Tribunais Brasileiros.

Partindo de tal objetivo precípua, este trabalho delineou e atendeu aos objetivos específicos propostos.

Quanto ao Objetivo Específico No. 1 de identificar experiências inovadoras premiadas em tribunais brasileiros, este trabalho demonstrou que dos 92 Tribunais Brasileiros analisados, 23 Tribunais já possuíam experiências de inovação premiadas no Innovare e 9 foram premiados mais de uma vez.

No que tange ao Objetivo Específico No. 2 de identificar os Laboratórios de Inovação implementados em Tribunais Brasileiros, foi visto que dos 92 Tribunais Brasileiros analisados por este Trabalho, 71 Tribunais tinham Laboratórios de Inovação e 47 Tribunais Brasileiros possuíam Laboratórios de Inovação implementados em um período a partir de 2021 (considerados novos para fins deste trabalho).

No que se refere ao Objetivo Específico No. 3 de identificar o quantitativo de atendimentos realizados pelo Balcão Virtual dos Tribunais Brasileiros, este Trabalho mostrou o total de atendimentos efetuados via Balcão Virtual distribuídos por segmentos de Justiça e por cada Tribunal analisado, de forma específica. Além disso, foram apresentados os resultados relativos a variáveis típicas da ação Balcão Virtual.

Com relação ao Objetivo Específico No. 4 de evidenciar a percepção de usuários acerca de atendimento via Balcão Virtual por Tribunais Brasileiros, este trabalho apontou que a maioria dos atendimentos não foi efetuado e que mais da metade dos atendimentos analisados foi considerado ruim. Destaca-se que diversas variáveis podem estar envolvidas em tal contexto e a análise desses aspectos podem ser objeto de um estudo à parte.

ISIDRO (2017), elenca como objetivos da Inovação no Setor Público a melhoria de processos de trabalho, gestão da tecnologia da informação, atendimento ao cidadão, planejamento e gestão estratégica e arranjos institucionais para políticas públicas. Sob essa perspectiva, o programa Justiça 4.0 se encaixa em todos os elementos listados.

Por se tratar de uma ação recente, criada em 2021, localizar literatura acerca do tema Balcão Virtual e demais ações do Programa Justiça 4.0 representou uma limitação deste trabalho. Da mesma forma, analisar um banco de dados tão extenso e incluir novas variáveis de inovação aos dados iniciais se apresentaram como desafios deste trabalho.

Por fim, tendo em vista a recente implantação das ações do programa Justiça 4.0, introduzidas em um contexto de rupturas tecnológicas do Poder Judiciário Brasileiro, espera-se que o presente trabalho sirva como subsídio para eventuais novos estudos acerca do temas Inovação no Poder Judiciário Brasileiro e Programa Justiça 4.0

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Samuel D. **INDÚSTRIA 4.0 - PRINCÍPIOS BÁSICOS, APLICABILIDADE E IMPLANTAÇÃO NA ÁREA INDUSTRIAL**. 1 ed. São Paulo Editora Saraiva, 2019. E-book. ISBN 9788536530451. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530451/>. Acesso em: 20 set. 2022.

ANTUNES, Ricardo (org). **Uberização, Trabalho Digital e Industria 4.0**. 1 ed. São Paulo: Editora Boitempo, 2020.

BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN)**, 2011.

BRANDÃO, Soraya; BRUNO-FARIA, Maria. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. Rev. Adm. Pública, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

CASTRO, M.P., GUIMARÃES, T.A. **Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico**. Cadernos EBAPE. BR, 17(1), 173-184, 2019

CAVALCANTE, P. & CUNHA, B. Q. (2017). **É preciso inovar no governo, mas por quê?**. In P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 15-32). Enap/Ipea.

CNI. **Relações trabalhistas: no contexto da indústria 4.0**. Brasília, DF: CNI, 2017. Disponível em: https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/Relacoes_trabalhistas_web.pdf. Acesso em 10 de setembro de 2022.

CNI. **Indústria 4.0: Entenda seus conceitos e fundamentos**. Brasília, DF: CNI, Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/>>. Acesso em: 1 jun. 2022.

CNJ. **Justiça 4.0**. Brasília, DF: CNJ. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>>. Acesso em: 4 jul. 2022.

CNJ. **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E APLICABILIDADE PRÁTICA NO DIREITO**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/04/inteligencia-artificial-e-a-aplicabilidade-pratica-web-2022-03-11.pdf>>. Acesso em: 23 maio. 2022.

CNJ. **Painel de monitoramento à integração da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOGU0NDc1NDMtYWZiYy00YTQzLWWE5MzQtZWM1NjRkMDdmZGllIiwidCI6ImFkOTE5MGU2LWWM0NWQtNDYwMC1iYzVjLWVjYU1NGNjZjQ5NyIsImMiOiJ9>. Acesso em: 11 de set. 2022.

CNJ. **Painel de Projetos IA no Poder Judiciário**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=9e4f18ac-e253-4893-8ca1->

[b81d8af59ff6&sheet=b8267e5a-1f1f-41a7-90ff-d7a2f4ed34ea&lang=pt-BR&theme=IA_PJ&opt=ctxmenu,currsel&select=language,BR](https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=c4f3cf02-76ea-4e4f-b0ad-35abd17769b8&sheet=b8267e5a-1f1f-41a7-90ff-d7a2f4ed34ea&lang=pt-BR&theme=IA_PJ&opt=ctxmenu,currsel&select=language,BR) Acesso em 11 de set. de 2022.

CNJ. **Painel de Monitoramento de Implantação do Codex.** Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=c4f3cf02-76ea-4e4f-b0ad-35abd17769b8&sheet=31d47ca3-a1f3-4683-bb8a-85b848816f89&theme=horizon&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel> . Acesso em 11 de set. de 2022.

CNJ. **Painel de Monitoramento do Balcão Virtual.** Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=58b28260-f430-4525-8813-78960d90ba7c&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=currsel%2Cctxmenu . Acesso em 11 de set. de 2022.

CNJ. **Mapa de implantação dos Núcleos de Justiça 4.0.** Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=e18463ef-ebdb-40d0-aaf7-14360dab55f0&sheet=5dcb593d-ce80-4497-9832-656d0c3b18ed&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=ctxmenu,currsel . Acesso em 11 de set. de 2022.

CNJ. **Mapa de implantação do Juízo 100% Digital.** Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=e18463ef-ebdb-40d0-aaf7-14360dab55f0&sheet=5dcb593d-ce80-4497-9832-656d0c3b18ed&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=ctxmenu,currsel . Acesso em 11 de set. de 2022.

CUNHA, B. Q. **Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras.** In P. Cavalcante; M. Camões, B. Cunha & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 43-59). Enap/ Ipea, 2017.

DA SILVA, L. L. S. et al. **Social distancing measures in the fight against covid-19 in brazil: Description and epidemiological analysis by state.** *Cadernos de Saude Publica*, v. 36, n. 9, 2020.

DJELLAL, F., GALLOUJ, F., & MILES, I. **Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?** *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98-117, 2013

FGV. **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: TECNOLOGIA APLICADA À GESTÃO DOS CONFLITOS NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO - 2a. FASE.** Rio de Janeiro, 2022.

GUIMARÃES, T. DE A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** *Revista De Administração Pública*, v. 4, n. 3, p. 125–140, 2000.

INSTITUTO INNOVARE. **Innovare - O Prêmio.** Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/>>. Acesso em: 11 set. 2022.

INSTITUTO INNOVARE. **Innovare – Edições do prêmio.** Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/edicoes/>> Acesso em: 11 set. 2022.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no Setor Público: Evidências da Gestão Pública Federal Brasileira no período 1999-2014. In: CAVALCANTE, P. et al. (org.). **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. 1ed. Brasília: ENAP; Ipea, 2017, p. 165-178.

ISIDRO-FILHO, A. **Gestão pública inovadora: um guia para a Inovação no Setor Público**. 1 ed. Curitiba: CRV, 2018.

KAGERMANN, H.; WAHSTER, W.; HELBIG, J. **Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0**. ACATECH National Academy of Science and Engineering: Frankfurt, Germany, pp. 13-78, 2013.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. **Inovação no Setor Público e Evolução dos Modelos de Administração Pública: o Caso do TRE-SC**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, vol. 21, n. 69, pp. 86-102, 2016.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais, 3ª edição**. Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 21 set. 2022.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit/ Cabinet Office, 2003.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília, Finep, 2005.

OLIVEIRA, L. G. D. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: Cadernos Enap, n. 38, 01-59, 2014.

ONU. **Programa Justiça 4.0 completa um ano promovendo digitalização do Judiciário**. ONU, 03 Feb. 2022. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/170796-programa-justica-40-completa-um-ano-promovendo-digitalizacao-do-judiciario>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

PIAIA, T. C.; COSTA, B. S.; WILLERS, M. M. **QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E A PROTEÇÃO DO INDIVÍDUO NA SOCIEDADE DIGITAL: DESAFIOS PARA O DIREITO**. Revista Paradigma, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 122–140, 2019. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/1444>. Acesso em: 21 set. 2022.

RAMPIM, T., LEMOS IGREJA, R. Acesso à Justiça e Transformação Digital: um Estudo sobre o Programa Justiça 4.0 e Seu Impacto na Prestação Jurisdicional. **Direito Público**, v. 19, p. 120–153, 2022.

SACOMANO, J. B.; et al. **Indústria 4.0 conceitos e fundamentos**. 1 ed. São Paulo: Blucher, 2018.

SCHWAB, KLAUS. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA-JÚNIOR, A. F. **Laboratórios de inovação no setor público: diretrizes e possibilidades para a Universidade de Brasília.** 2019. 90 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) –Universidade de Brasília – UnB, 2019.

TEIXEIRA, J. A.; RÊGO, M. C. B. Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 3, p. 369, 16 out. 2017.

TJDFT. **TJDFT conquista prêmio inédito de melhor tribunal do Poder Judiciário brasileiro** Brasília, DF: TJDF, 2021. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2021/dezembro/tjdft-conquista-premio-inedito-de-melhor-tribunal-do-poder-judiciario#:~:text=A%20medida%20constitui%20mais%20um,presta%C3%A7%C3%A3o%20jurisdicional%20mesmo%20a%20dist%C3%A2ncia.>> Acesso em: 26 jun. 2022.

TJDFT. **Balcão Virtual é nova forma de atendimento a distância no TJDFT.** Brasília, DF: TJDF, 22 de mar. De 2022. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/arquivos/manual-de-acesso->>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

TJDFT. **Entrevista sobre a Justiça 4.0 encerra temporada do podcast TJDFT em Séries.** Brasília, DF: TJDF, 2022 Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2022/abril/tjdft-em-series-encerra-temporada-com-entrevista-sobre-a-justica-4.0>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

TRF2. **Balcão Virtual.** TRF2, 2022. Disponível em: <<https://www10.trf2.jus.br/consultas/balcao-virtual/>>. Acesso em: 12 set. 2022.

VERMULM, Roberto. **Políticas para o desenvolvimento da indústria 4.0 no Brasil.** São Paulo: IEDI, 2018. 30 p.