

Sumário

INTRODUÇÃO	15
GLOSSÁRIO	23
CAPÍTULO 1	
INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: DESOBEDECER A INÉRCIA	25
1. O Conceito de Inovação	25
2. Por Que Inovar?	34
a) Economia e racionalização de recursos	39
b) Acesso à Justiça	41
c) Eficiência como condição da legitimidade	43
3. Escopo da inovação – nem tudo é para o pessoal da TI	45
3.1 A profundidade das inovações incrementais	47
3.1.1 Novos produtos	48
3.1.2 Novos métodos de produção	49
3.1.3 Novos mercados	49
3.1.4 Novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos	50
3.1.5 Novas estruturas de mercado	50
3.2 Rodas, aldeias e palavras	51
4. A Peculiar Inovação do Serviço Público Brasileiro	58
4.1 Barreiras à inovação no serviço público	67
a) Escassez legislativa	68
b) A complexidade da Administração Pública	69
c) Dificuldades de lidar com o risco	75
d) Acomodação	77
e) Problemas de comunicação	82
f) Perfil público e político	84
g) Rigidez da estrutura hierárquica	85

4.2 Incentivos para a Inovação	87
a) Apoio político e novas lideranças	87
b) Cultura de inovação	89
c) Estímulo institucional	90
d) Sistema de recompensa	93
e) Aproveitamento das crises	94
5. Elementos e tipologias da inovação	97
5.1 Elementos integrantes da inovação: o produto e seu impacto	99
a) Escopos de inovação	99
b) Atividades de inovação	100
c) Entidade inovadora	101
5.2 Tipos de inovação: o produto e o seu impacto	102
a) Inovação quanto ao produto	104
a.1) Inovação de produto em sentido estrito	104
a.2) Inovação de processo	107
a.3) Inovação de marketing	109
a.4) Inovação organizacional	110
a.5) Organização do local de trabalho	112
a.6) Relações externas	115
b) Inovação quanto ao impacto gerado	116
b.1) Inovação cotidiana	116
b.2) Inovação incremental	117
b.3) Inovação Radical	117
b.4) Inovação disruptiva	119
Conclusões	120

CAPÍTULO 2

OS PAPAGAIOS ERUDITOS DA PRÓXIMA ELETRICIDADE	123
Introdução	123
1. Revoluções Tecnológicas	125
2. O Caminho da Inteligência Artificial – Fases de Desenvolvimento	149
2.1 Enfoques no desenvolvimento da inteligência artificial	157
2.2 Funcionamento das inteligências artificiais generativas	160
2.3 A chegada dos chatbots	166
2.4 Limitações estruturais das inteligências artificiais generativas	170
3. Normativas Internacionais Sobre Inteligência Artificial	179
a) Carta Europeia de Ética sobre o Uso da Inteligência Artificial nos Sistemas Judiciais e seu Ambiente (2018)	180

b) Princípios da OCDE sobre Inteligência Artificial (2019)	182
c) Diretrizes Éticas para uma Inteligência Artificial Confiável (2019).....	184
d) Declaração de Roma sobre Inteligência Artificial (2020)	186
e) Aliança para a Governança da Inteligência Artificial (AI Governance Alliance – AIGA) (2023)	187
f) Resolução das Nações Unidas de março de 2024	189
g) Declaração conjunta do BRICS.....	190
h) Conclusões sobre as normativas internacionais	191
4. Futuro da Inteligência Artificial.....	193
Conclusões	207

CAPÍTULO 3

UMA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA O JUDICIÁRIO CHAMAR DE SUA	209
Introdução	209
1. Panorama Regulatório e de Uso Da IA no Judiciário	212
2. Tipologia de Ferramentas de Inteligência Artificial do Judiciário	223
2.1 IAs de Tipo 1: Atividades de apoio	224
2.2 IAs de Tipo 2: ações auxiliares dentro da atividade fim	225
2.3 IAs de Tipo 3: suporte a minutas sem uso de IA generativa	226
2.4 IAs de Tipo 4: Apoio à conciliação	227
2.5 IAs de Tipo 5: suporte a minutas com uso de IA generativa	228
3. Riscos, Escopos Proibidos e de Atenção Especial Para IAs do Judiciário	232
3.1 Contensões institucionais	234
3.2 Escopos proibidos e de atenção especial	238
a) Escopo proibido: Impossibilidade de revisão humana ou dependência quanto ao resultado	239
b) Escopo proibido: Valoração de traços de personalidade em questões criminais e trabalhistas	243
c) Escopo proibido: Classificação e ranqueamento de pessoas com base em comportamento e situação social.....	244
d) Escopo proibido: Padrões biométricos para reconhecimento de emoções	247
3.3 Ferramentas de alto risco	250
a) Perfis e padrões comportamentais (AR1)	252
b) Avaliações sobre meios de prova (AR2)	253
c) Tipificação penal (AR3)	258
d) Conclusões sobre aplicação de normas em casos concretos (AR4).....	260
e) Controle biométrico (AR5).....	264

3.4 Ferramentas de baixo risco	266
a) Atos ordinatórios, de apoio administrativo e outras tarefas de gestão processual (BR1)	268
b) Detecção de padrões decisórios e precedentes (BR2)	271
c) Relatórios gerenciais e técnica jurimétrica (BR3)	273
d) Textos de apoio para a confecção de atos judiciais (BR4)	276
e) Aprimoramento ou formatação (BR5)	279
f) Análises estatísticas (BR6)	281
g) Transcrição de áudio e vídeo (BR7)	284
h) Anonimização de documentos (BR8)	286
4. Girando o Mundo das IAS nos Judiciários: Em Busca do Modelo Brasileiro	288
4.1 Experiências internacionais	288
4.2 A distância entre a China e a Estônia	296
a) China	297
b) Estônia	312
4.3 Tão próximas, tão distantes: reflexões sobre as experiências de China e Estônia	320
4.4 No meio do caminho fica Brasil	324
5. Riscos Técnicos no Uso de Inteligência Artificial no Judiciário	332
a) Alucinações	334
b) Vieses <i>internos</i>	344
c) Opacidade	351
d) Divulgação de dados sensíveis e risco à confidencialidade	355
e) Falta de referências e violações de direitos autorais e de propriedade intelectual	360
f) Capacidade limitada de fornecer a mesma resposta à pergunta idêntica	365
g) Explicitação de uso	369
h) Dependência	381
i) Vieses externos	386
j) Necessidade de Contenção	390
6. Uso Responsável da Inteligência Artificial nos Tribunais	395
a) Compreender a Inteligência Artificial, suas Aplicações e Adequações aos Objetivos Pretendidos	398
b) Conhecer as Condições de Uso das IAs Privadas	401
c) Preservação da Confidencialidade, Privacidade e Direitos Autorais	404
d) Garantir Responsabilidade e Precisão	408
e) Estar Atento aos Vieses	410
f) Manter a Segurança	412
g) Assumir a Responsabilidade de Validação	414
h) Exclusão de Escopos Autodidáticos	416
i) Fornecer instruções claras	422
j) Priorizar Sistemas Homologados pelo Poder Judiciário	427

7. Modelos de Desenvolvimento das Ferramentas de IA no Judiciário	433
a) Sistemas de uso privado	439
b) Sistemas de prateleira	444
c) Sistemas de Desenvolvimentos Nativos	450
Conclusões	456

CAPÍTULO 4

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO: PROTÓTIPOS, CAFÉ E POST-IT	459
Introdução	459
1. Propriedades Práticas da Inovação	461
2. Laboratórios de Inovação	469
2.1 Espaços de colaboração	475
2.2 Princípios para o contexto de desenvolvimento	478
a) Inovação como uma aventura nem sempre segura para o governo	478
b) Trabalhar com o governo e para o cidadão	480
c) <i>Longtermism</i> : modelando e experimentando o futuro	482
d) Focar na política, não na pessoalização	485
e) Uma rede, não um simples espaço	486
2.3 Jornada de um Laboratório de Inovação	489
a) A fase de semente: nascimento das ideias e o valor do entusiasmo	490
b) Alavancagem: construir narrativas e ganhar tração	492
c) Escalada: expansão, sustentabilidade e transformação estrutural	494
3. Tipologias de um Laboratório de Inovação	496
a) Laboratório de inovação <i>animador</i>	496
a.1) Essas são as principais atividades de um laboratório animador	497
b) Laboratório de inovação <i>hacker</i>	499
b.1) Principais atividades de um LIODS <i>hacker</i> são	499
c) Laboratório de inovação <i>financiador</i>	501
d) Laboratório de inovação <i>nudge</i>	503
e) Laboratório de inovação <i>formador</i>	504
f) Laboratório de inovação <i>empático</i>	505
g) Laboratório de inovação <i>acelerador</i>	508
3.1 Qual modelo seguir?	509
4. Estruturação da Inovação	510
a) Escolher inovar	511
b) Interação de demanda	512
c) Pessoas inovadoras	517
d) Interações conectivas no processo de inovação	519

5. Fases do Processo de Inovação	525
5.1 Fase de Criação	527
a) Formação da Equipe de Projeto	527
b) Construção do protótipo	532
c) Piloto	538
c.1) Definição do perfil dos piloteiros e dos meios de experimentação	542
c.2) Escolha dos membros do grupo	543
c.3) Reunião com piloteiros, esclarecendo sobre a sistemática de trabalho	544
c.4) Execução do piloto, seguindo-se período e escopo previamente definidos	545
c.5) Avaliações devolutivas	546
d) Homologação para produção	548
5.2 Fase de Implantação	549
a) Distribuição	549
b) Divulgação e promoção	550
c) Treinamento	552
d) Medição da efetividade da inovação	554
Conclusões	557
 REFERÊNCIAS	 559

Introdução

Durante a maior parte da história humana, as grandes revoluções tecnológicas foram lentas, silenciosas e profundamente físicas. Levaram séculos para se espalhar, décadas para se consolidar, gerações para serem compreendidas. Mas há uma notável aceleração nos últimos ciclos. Quando Alexander Graham Bell atendeu o primeiro telefonema em 1876, ele talvez não imaginasse que sua invenção levaria 75 anos para alcançar 100 milhões de usuários. Durante todo esse tempo, fios foram estendidos por continentes, postes fincados em vilarejos e centrais telefônicas erguidas tijolo por tijolo.

Já a internet, nascida nos laboratórios militares dos Estados Unidos e democratizada no início da década de 1990, percorreu um caminho muito mais veloz. Apenas sete anos depois de se abrir ao uso civil, já havia atingido a marca simbólica de 100 milhões de usuários. A lógica começou a inverter-se: a infraestrutura digital crescia como uma espécie de floresta invisível, brotando em cabos submarinos e servidores anônimos, mas com consequências muito visíveis na vida cotidiana de bilhões.

Então, algo mudou de forma ainda mais abrupta. Em 2022, uma nova criatura digital foi liberada ao mundo: o ChatGPT. Ao contrário do telefone e da internet, a inteligência artificial generativa não apenas transportava palavras, imagens ou dados — ela as criava. E o fez com uma velocidade que desafiava qualquer precedente: bastaram dois meses para que o chatbot ultrapassasse a marca dos 100 milhões de usuários. Nenhuma tecnologia anterior havia se espalhado tão rápido. Nenhum artefato humano havia alcançado tantos cérebros em tão pouco tempo.

No Judiciário, essa aceleração abrupta é igualmente sentida. Quando, em março de 2025, o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região lançou sua primeira ferramenta de IA generativa para assistência na minuta de sentenças, esperava-se – como usualmente ocorre – uma lenta adesão. Mas duas horas após o lançamento, todas as dezenas de vagas do curso formativo já tinham se encerrado e, nos dias seguintes, os magistrados habilitados sistematicamente migraram para a nova técnica, abandonando os métodos tradicionais.

A velocidade inédita de universalização da nova tecnologia de propósito geral torna o futuro extremamente incerto. E perigoso.

Em 1940, Walt Disney lançou *Fantasia*, um dos experimentos mais ousados da história da animação. Em meio à sucessão de peças musicais transformadas em imagens hipnóticas, uma sequência se destacou como uma fábula tecnológica camuflada em fantasia: *O Aprendiz de Feiticeiro*. Nela, Mickey Mouse, um jovem aprendiz impaciente, decide usar os poderes mágicos do mestre ausente para animar uma vassoura. A tarefa era simples: carregar baldes d'água, substituindo o trabalho braçal e repetitivo do camundongo. No começo, tudo funciona. A vassoura cumpre o trabalho obedientemente, e Mickey se deleita com sua criação. Mas, como toda criatura animada por poder que não compreende, a vassoura segue seu curso — sem parar, sem refletir, sem limites. Logo, o quarto enche-se de água, o castelo afunda no caos, e o aprendiz percebe, tarde demais, que não sabe controlar aquilo que despertou.

No alvorecer da IA generativa, a metáfora de Disney ressoa com uma força surpreendente nas perspectivas de uso da tecnologia em instâncias como o Poder Judiciário. A inteligência artificial generativa abre um fascinante espaço de redução das tarefas rotineiras e burocráticas. Nossos novos aprendizes de feiticeiro já não empunham varinhas, mas comandos de *prompt* pretensamente alinhados com as corretas rotinas judiciais. Criamos algoritmos que reconhecem padrões, escrevem resumos, avaliam acordos potenciais, pautam decisões e, como a vassoura encantada, trabalham incansavelmente, sem questionamento, sem pausas. Inicialmente, parecem milagres obedientes, cumprem tarefas antes reservadas a humanos e

ampliam tremendamente a produtividade. Mas o perigo não está na maldade dessas inteligências — está em sua literalidade. Elas farão o que lhes for ordenado com uma eficiência implacável, mas sem sabedoria, sem ética, sem intuição. Se definirmos objetivos atrapalhados em uma calculadora, os efeitos são banalidades individuais. Mas se fixamos uma demanda mal alinhada em uma máquina superinteligente cujos meandros de funcionamento desconhecemos, as consequências podem ser devastadoras.

Assim como Mickey, vivemos um momento de deslumbramento. Fascinados com o que conseguimos conjurar, ainda não compreendemos as consequências de dar ordens a entidades que não entendem contextos. Não é que a inteligência artificial se rebelará — é que ela obedecerá. E obedecer, nesse novo contexto, pode ser tão perigoso quanto desobedecer. Os grandes desafios de uso das novas tecnologias não estão mais nas descobertas de suas técnicas e potencialidades; estão nas escolhas éticas de seus escopos.

A história de *Fantasia* não é apenas sobre um feitiço que saiu do controle — é um alerta atemporal sobre os riscos de brincar com forças que ainda não compreendemos. Diante das novas tecnologias de propósito geral, como a inteligência artificial generativa, talvez devêssemos revisitá-la não como uma obra infantil, mas como uma das mais lúcidas advertências do século XX.

É certo que toda época é marcada por suas inquietações. A nossa, definitivamente, é atravessada por perguntas sobre o que fazer com as ferramentas que criamos. O avanço vertiginoso das tecnologias digitais, especialmente das inteligências artificiais generativas, não apenas redesenha a maneira como interagimos com o mundo, mas impõe um novo vocabulário, novas possibilidades e novos riscos. Se em outros momentos da história fomos confrontados com revoluções que moldaram o espaço físico ou as formas de produção, agora somos levados a repensar as estruturas mais profundas da consciência coletiva, da decisão institucional e da própria ideia de conhecimento humano. O Poder Judiciário — tradicional depositário da estabilidade institucional — se vê, assim, diante de um paradoxo: como inovar sem perder sua identidade? Como incorporar tecnologias que operam em velocidade exponencial

sem comprometer os valores da previsibilidade, da transparência e da equidade? Este livro foi escrito para oferecer reflexões sobre essas questões urgentes e, ao mesmo tempo, apresentar caminhos práticos para enfrentá-las com lucidez e coragem.

Tecnologia e cultura de inovação não costumam ser temas atados a obras jurídicas. Apenas pela temática, vemos que esse não é livro usual. Sua construção também rompe deliberadamente com o estilo jurídico tradicional de escrita: opta por uma linguagem mais fluida, acessível, e dialoga com referências pouco usuais na literatura jurídica brasileira. O leitor vai se deparar com exemplos e pontos de reflexão retirados de filmes, séries de televisão, obras de ficção e também com relatos concretos de diversas experiências de inovações recentes produzidas por tribunais de todo o Brasil, e de vários outros países. A escolha é intencional: busca tornar a leitura mais leve, mais imaginativa e, sobretudo, mais próxima das inquietações reais de quem vive e atua no sistema de justiça. Afinal, num tempo em que algoritmos se tornam companheiros invisíveis das nossas escolhas cotidianas, entender como essa lógica penetra no coração do poder institucional é tarefa que exige olhar que transcenda o jargão técnico.

A proposta deste livro também é inusual em sua estrutura: não é necessário seguir a ordem dos capítulos. O leitor pode navegar de acordo com seus interesses, seja para compreender as bases conceituais da inovação no serviço público, seja para explorar os desafios concretos do uso da inteligência artificial generativa nos tribunais ou a jornada de trabalho dos laboratórios de inovação. O objetivo é que a leitura funcione como um mosaico, permitindo conexões múltiplas e itinerários personalizados. Cada capítulo se sustenta por si, mas também dialoga com os demais, compondo um panorama que é, ao mesmo tempo, crítico e construtivo para experiências pessoalizadas.

O primeiro capítulo trata da compreensão da inovação no contexto do serviço público, resgatando conceitos centrais e situando o leitor nos desafios contemporâneos. A inovação é apresentada como uma construção social, cultural e histórica, que precisa dialogar com a prática de maneira estratégica e sensível.

Como as antigas estruturas hierárquicas se adaptam a um mundo que valoriza redes, conexões e fluxos? E qual o papel das instituições públicas nesse novo ecossistema? Discutem-se as peculiaridades da inovação nas repartições públicas, seus dramas, incentivos e, principalmente, a urgência diante das transformações na chamada economia baseada em conhecimento.

Na sequência, o livro se debruça sobre o papel das tecnologias de propósito geral, com destaque para a inteligência artificial. São discutidas as sucessivas revoluções tecnológicas da história humana e o lugar da IA como nova força cognitiva, capaz de alterar profundamente os modos de trabalho, decisão e relação com o mundo. Nesse contexto, obras de autores como Yuval Noah Harari, Mustafa Suleyman, Kai-Fu Lee e Luís Roberto Barroso são incorporadas como referenciais teóricos e provocadores. O texto busca mostrar que a IA não é apenas uma ferramenta, mas um fenômeno que reconfigura a própria natureza da autoridade, da interpretação e da responsabilidade institucional. Como toda grande transformação tecnológica, ela é atravessada por dilemas éticos, políticos e sociais que desafiam os alicerces da democracia contemporânea. Aqui, o leitor encontra também exemplos de como outras revoluções tecnológicas foram enfrentadas (e, por vezes, mal resolvidas), para que possamos construir aprendizados que evitem os mesmos erros. O capítulo propõe uma leitura histórica da tecnologia, reconhecendo que ela não é neutra nem inevitável: é sempre produto de escolhas humanas, de interesses econômicos, de disputas culturais.

O terceiro conjunto temático é o mais extenso e profundo, voltando o foco à inteligência artificial diretamente relacionada às responsabilidades do Poder Judiciário brasileiro. São analisadas as normas editadas, as iniciativas já em curso nos tribunais e os dados disponíveis sobre a adoção das ferramentas de IA por magistrados e servidores. Há muitas referências a desenvolvimentos estrangeiros e o foco comparativo se lança em dois países pouco comuns em estudos jurídicos brasileiros: China e Estônia. O texto examina também os dilemas da automação da decisão judicial, os riscos das alucinações, as inquietações da opacidade e os gigantescos desafios da governança algorítmica. Busca-se, com isso, oferecer ao leitor

um panorama realista, mas não alarmista, sobre o que já está acontecendo e o que pode vir a acontecer nos próximos anos. Também se discute o papel do CNJ como coordenador dessa transformação, inclusive com a criação de tipologias, repositórios e comitês de acompanhamento das soluções desenvolvidas. Além disso, o capítulo apresenta estudos científicos recentíssimos de algumas das mais importantes universidades do planeta, que investigam os impactos da inteligência artificial generativa em tarefas jurídicas. O leitor é continuamente chamado a refletir sobre quem será o guardião final das decisões quando as máquinas puderem simular a linguagem da justiça.

O quarto e último eixo do livro trata dos laboratórios de inovação como estruturas estratégicas de apoio à modernização do Judiciário, e que tem na inteligência artificial apenas uma parcela de escopo. São apresentados os fundamentos teóricos e metodológicos para implantação dos laboratórios, os referenciais internacionais já sedimentados, as possibilidades de atuação e os modelos de projeto. O texto também explora a articulação entre os laboratórios e diversas outras estruturas dos tribunais e da comunidade científica, as etapas detalhadas de desenvolvimento e as diretrizes para acompanhamento, validação e homologação de produtos inovadores. As experiências de laboratórios brasileiros já consolidados, compartilhadas em vários momentos do texto, servem como exemplos concretos do potencial dessas estruturas para catalisar transformações institucionais relevantes. Mais do que estruturas descoladas, os laboratórios são apresentados como epicentros de reorganização institucional, em que o futuro pode ser ensaiado, espaços em que o tempo institucional desacelera para permitir o pensamento criativo e a escuta real. Em suma: onde o Judiciário pode voltar a ser um organismo que aprende.

Cada um desses temas pode ser lido de forma independente. O leitor é convidado a navegar livremente pelo livro, escolhendo os tópicos que mais dialogam com suas inquietações. Há quem se interesse mais pelos aspectos técnicos e regulatórios das inteligências artificiais. Outros podem preferir conhecer melhor o funcionamento de laboratórios de inovação, suas metodologias e fascinantes

oportunidades de desenvolvimento. Seja qual for a trilha escolhida, o convite é o mesmo: refletir sobre como o futuro pode ser construído com criatividade, responsabilidade e coragem. Porque, no fim, toda tecnologia é um espelho das nossas escolhas — e a justiça que teremos depende do que decidirmos enxergar. Os caminhos estão abertos, mas a travessia exige consciência, empatia e disposição para mudar.

Embora seja obra reflexiva para um futuro em construção, não há respostas definitivas. O que este livro pretende oferecer é um ponto de partida, uma coleção de ideias, experiências e provocações que podem auxiliar profissionais do Direito, gestores públicos, pesquisadores e estudantes a pensarem de forma mais ampla e mais humana os caminhos da inovação no Judiciário. Num tempo em que algoritmos ganham velocidade e influência, é essencial que a sociedade se organize para pensar seus usos, seus limites e suas possibilidades. Que este esforço ajude a fazer exatamente isso: organizar o futuro a partir da inteligência coletiva e do compromisso com uma justiça mais acessível, transparente e eficaz. Pois o futuro não está escrito em linhas de código, mas nas escolhas que faremos juntos, enquanto ainda temos o privilégio de decidir. E que essa decisão nos leve não apenas a um Judiciário mais moderno, mas a uma democracia mais robusta, mais aberta e sensível à complexidade do mundo real.