

REDE DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: HISTÓRICO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NA JUSTIÇA FEDERAL E A RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

INNOVATION NETWORK OF THE BRAZILIAN JUDICIAL POWER: HISTORY OF INNOVATION LABORATORIES IN THE FEDERAL JUSTICE AND THE RELATIONSHIP WITH SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Antônio César Bochenek ¹
Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni ²

Resumo: O modelo de gestão do judiciário está em transformação por meio de iniciativas práticas desenvolvidas nos laboratórios de inovação. A investigação visa compreender os primórdios e o histórico de formação do primeiro laboratório de inovação do judiciário brasileiro (IJuspLab), na Justiça Federal de São Paulo, bem como suas principais características, princípios e atividades. A institucionalização dos laboratórios de inovação no Conselho Nacional de Justiça, por meio do LIODS (Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) promoveu a propagação das práticas inovadoras e agregou ao seu desenvolvimento os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas. Com os avanços das experiências e a necessidade de aperfeiçoar a sistemática de comunicação e a troca de ideias e projetos dos diversos laboratórios, fortalece a formação da rede de inovação do Poder Judiciário Brasileiro.

Palavras-chave: Laboratório de Inovação. Judiciário. Redes. LIODS. Gestão.

Abstract: The judiciary management model is being transformed through practical initiatives developed in innovation laboratories. The investigation aims to understand the beginnings and the history of formation of the first innovation laboratory of the Brazilian judiciary (IJuspLab), in the Federal Court of São Paulo, as well as its main characteristics, principles and activities. The institutionalization of innovation laboratories in the National Council of Justice, through LIODS (Laboratories for Innovation, Intelligence and Sustainable Development Goals) promoted the spread of innovative practices and added to its development the sustainable development objectives of Agenda 2030, of United Nations Organization. With the advances in experiences and the need to improve the communication system and the exchange of ideas and projects from different laboratories, it strengthens the formation of the innovation network of the Brazilian Judiciary.

Keywords: Innovation Laboratory. Judiciary. Networks. LIODS. Management.

Professor do Corpo Permanente do Mestrado da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Professor da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Líder do Grupo de Pesquisa Gestão, Redes e Design Organizacional ENFAM. Membro do Grupo de Pesquisa Nupedia-UFMT. Juiz Federal do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Doutor em Direito pela Universidade de Coimbra - Portugal.
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0608852995858304>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6173-9368>.
E-mail: cesarbochenek@uepg.br

Juíza Federal em São Paulo; Mestre em Direito das Relações Sociais (PUC/SP); Mestre em Gestão e Políticas Públicas (FGV/SP); Coordenadora da Agenda 2030 do IJuspLab (Laboratório de Inovação da Justiça Federal da Seção Judiciária de São Paulo).
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6978700222671685>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8147-9807>.
E-mail: luortizzanoni@gmail.com

Introdução

O Poder Judiciário, historicamente, é considerado o mais conservador entre os poderes estatais. Parte desta cultura e mentalidade é explicada pela formação e função deste poder, desde a passagem do Absolutismo para o Estado Moderno, do *Espírito das Leis*, de Montesquieu, Estado Liberal e Providência, até as antigas e as recentes ondas democráticas nos países ocidentais, além dos esforços dos neoconstitucionalistas e pós-positivistas. Neste contexto, as funções sociais do direito e dos tribunais se transformaram, assim como a sociedade, que exige cada vez mais soluções para os novos e diversos conflitos e problemas sociais (BOCHENEK, 2019).

Esse trajeto dos últimos duzentos anos sintetizado previamente sempre restringiu e limitou o Poder Judiciário e a abertura mais contundente das suas atividades. Por outro lado, em alguns países ocidentais, a administração e a organização das atividades judiciais são de responsabilidade do Poder Executivo ou de órgãos independentes de gestão judicial, logo, não do Judiciário. Neste sentido, a opção governamental e estatal também contribuiu para limitar avanços mais significativos (BOCHENEK et al., 2018).

Neste cenário, são poucas as experiências criativas e alternativas para a gestão e administração dos tribunais pelo mundo. Ao contrário, a autonomia administrativa e financeira dos tribunais brasileiros, aliada à excessiva judicialização dos conflitos e a sobrecarga de trabalho dos juízes, apresenta um campo fértil e propício ao surgimento de alternativas e experiências transformadoras no sistema de gestão judicial (BOCHENEK et al., 2018), especialmente para implementação de novas tecnologias e abertura de espaços inovadores, com influência direta na qualidade da prestação jurisdicional. Como exemplo dessa política institucional, destacam-se os laboratórios de inovação e inteligência, bem como a rede que os integra e congrega, por intermédio do órgão de centralização e planejamento do judiciário, no caso brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

A investigação visa compreender e registrar as práticas exitosas deste início de formação de um novo modelo de gestão e administração dos tribunais brasileiros, além de identificar as potencialidades e limites dos laboratórios de inovação no judiciário brasileiro. Os estudos aqui registrados revelam interessantes experiências e apontam pistas para novos trabalhos e pesquisas de gestão nos sistemas de justiça.

Registro da história da inovação na Justiça Federal e no Conselho Nacional de Justiça

O Poder Judiciário Federal brasileiro, nas duas últimas décadas, tem debatido e estudado formas de melhorar a prestação jurisdicional e a efetividade das suas decisões, bem como garantir e assegurar os direitos fundamentais (BOCHENEK; ZANONI, 2018). Entre as primeiras experiências registradas consta a realização de atividades como estudos, seminários, livros e cursos de pós-graduação, diversas delas organizadas pelo comando do professor e desembargador federal aposentado, Vladimir Passos de Freitas (2006).

Posteriormente, vários juízes, professores, advogados e estudantes se engajaram na temática e foram responsáveis por relevantes transformações, principalmente na seara da administração da justiça (BOCHENEK et al., 2018). Os tribunais e as associações, por meio de servidores e juízes, também apresentaram inúmeras alternativas para melhorar o Poder Judiciário. Um entre tantos exemplos é o Fórum Nacional de Administração e Gestão Estratégica da Justiça Federal (Fonage), realizado anualmente pela Associação dos Juízes Federais (Ajufe).

A Ajufe, vale destacar, sempre apoiou e incentivou a promoção de ações para a administração da Justiça por meio de diversas ações e a participação nos Conselhos de Magistratura e nos Tribunais. Nos encontros realizados no Fonage, que em 2021 chega a sua 5ª edição, foi possível reunir um grupo dinâmico, transformador e renovador de juízes e juízas federais, bem como de servidores e servidoras, com apoio de tantas outras pessoas inovadoras, com espírito aberto ao diálogo e receptivas à troca de experiências. Liderados, na época, pelo Presidente da Ajufe, o Juiz Federal Antônio César Bochenek e pela juíza federal Luciana Ortiz Zanoni, este

grupo promoveu o primeiro Fonage, em Curitiba, com destaque para o tema dos laboratórios de inovação no Poder Judiciário. Foi a primeira vez que o tema foi abordado em um evento do Poder Judiciário, por intermédio de uma ideia, ainda incipiente e em formação, mas que obteve grande receptividade entre os participantes. Parafrazeando, foi uma oportunidade de realizar um laboratório para pensar e organizar os laboratórios de inovação no judiciário.

Após um ano de construção e articulação, no segundo Fonage, realizado na cidade de São Paulo, foi apresentado aos juízes e às juízas o primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário – o iJusLab. Os Juízes Federais Paulo César Neves Junior e Luciana Ortiz Zaroni, na época, respectivamente, diretor e vice-diretora do foro da Justiça Federal – Seção Judiciária de São Paulo (JF/SP), a maior do país, com uma grande estrutura administrativa e com sucessivos cortes e contingenciamentos no orçamento para dar conta de todas as atividades¹, inovaram com um Programa de Gestão e Inovação (InovaJusp) e com o iJusLab (NEVES JUNIOR, 2019; ZAVAGLIA, 2019). A formação acadêmica e associativa dessas lideranças, e sobretudo a capacidade enorme de trabalho e realização, permitiram que inaugurassem o desenvolvimento e a aplicação de técnicas de gestão e administração modernas e eficientes por meio da inovação nas atividades administrativas da JF/SP, mas principalmente, que concretizassem as ideias lançadas e organizassem a primeira experiência de laboratório de inovação no judiciário brasileiro - e a primeira que se tem notícia no mundo.

Entre os preceitos valorizados pela novel experiência laboratorial é possível destacar a necessidade de fazer diferente, de obter mais rendimento com os mesmos recursos financeiros ou com menor material humano, a abertura para as novas experiências do setor público, inclusive do setor privado, a busca da inovação aberta, criatividade, a oportunidade de servidores e juízes participarem de forma democrática, participativa, inclusiva, e fundamentalmente a centralidade, bem como a preocupação com o cidadão/indivíduo/usuário do sistema de justiça. Todos estes fatores, somados à liderança de um grupo transformador de juízes e servidores da Seção Judiciária de São Paulo, viabilizaram e proporcionaram um jeito inovador de gerir as atividades no e do Poder Judiciário.

A ideia formatada para os laboratórios do Judiciário está centrada na inovação do poder público e compreende uma abordagem ampliada por diversos fatores, como a governança, gestão, ciência de dados, tecnologia, *legal law*, *visual law*, jurimetria, e novos *designs* organizacionais, ou seja, não é limitada ao uso de novas tecnologias, mas na coordenação de novas formas e perspectivas de gerir o sistema de justiça para empregar aquilo que há de melhor, bem como as novas técnicas transformadoras e atenção aos usuários e destinatários da prestação dos serviços jurisdicionais. Realmente, é possível dizer que está em curso uma revolução no sistema de administração da justiça, por meio de práticas integradas, com marcantes características empreendedoras, principalmente voltadas à eficiência.

A governança pública tem por objetivo a implementação e melhoria das políticas públicas, especialmente nas sociedades contemporâneas complexas, dinâmicas e plurais, bem como a consequente prestação de serviços públicos de melhor qualidade, presteza e eficiência (BOCHENEK et al. 2018). O enfrentamento de rápidas mudanças sociais e institucionais exige uma gestão flexível, com adaptabilidade e eficiência operacional, bem como governança integrada e parcerias com instituições e entidades públicas e privadas.

As parcerias entre as entidades privadas e o judiciário na seara da administração dos Tribunais podem ser consideradas um novo formato de atuação com possibilidade de efeitos concretos e positivos tanto para o setor público como para o privado. Alguns exemplos já despontam com ótimas iniciativas, como as universidades particulares que prestam atendimento, por meio de seus alunos e professores, às pessoas que necessitam de serviços jurídicos, ou na realização de perícias judiciais.

¹ As restrições orçamentárias foram agravadas com a Emenda Constitucional nº 95/2016, que introduziu Novo Regime Fiscal, sobretudo a chamada regra de ouro, impedindo gastos públicos além do teto estabelecido na lei, o que exigiu dos gestores inovação e gestão para manutenção das atividades em funcionamento. As sucessivas crises mundiais e nacionais alteraram profundamente o avanço e incremento dos serviços públicos, com uma parada significativa nas contratações de novos funcionários e apenas para a reposição em algumas situações legalmente estabelecidas. Posteriormente, a pandemia de Covid-19 operou tantas outras transformações para fortalecer a inovação e a utilização de tecnologias, de forma máxima, no sistema de justiça.

Nesse sentido, também estão as linhas características do novo movimento de reforma da Administração Pública denominado “Governança Pública” (OSBORNE, 2010), que integra a essência dos princípios e fundamentos dos laboratórios de inovação. Na seara da legislação processual, o Código de Processo Civil de 2015, mitigou vários preceitos de rigidez com a inserção de conceitos abertos para a flexibilização das práticas de gestão judicial, calcadas na cooperação, colaboração, conciliação, negociação processual, participação democrática ampliada pelos institutos do *amicus curiae* e audiências públicas e prevalência da vontade das partes envolvidas no processo judicial.

A tecnologia, nos últimos anos, foi um foco de destaque para uma gestão inovadora, seja para facilitar e otimizar os serviços, como para atender as novas tendências da ciberdemocracia, mas sobretudo para que o serviço público corresponda às expectativas e necessidades dos cidadãos que utilizam o Poder Judiciário, com custos menores, maior rapidez e mais eficiência (ZANONI, 2017; 2019). Contudo, as mudanças tecnológicas precisam ser introduzidas a partir de um olhar de gestão, com o ser humano no centro desta construção (ZANONI, 2018), por meio de efetivas políticas institucionais estabelecidas por intermédio de redes de colaboração e parcerias.

A promoção e o incentivo para uma gestão inovadora no setor público e no judiciário necessariamente exigem um pensar nas políticas públicas e serviços para a solução dos problemas existentes, bem como projetar o judiciário a partir das perspectivas dos cidadãos, principalmente de forma participativa e cooperativa, numa concepção de horizontalidade e equivalência de posições, ao contrário da costumeira verticalidade, que pouco contribui para o avanço da inovação nos sistemas de justiça. Estes são fatores fortes de gestão contemporânea do Judiciário (ZANONI, 2017; 2019), em sintonia com os anseios e desejos das sociedades democráticas atuais.

Ancoradas nestas premissas, e observados os novos movimentos do *Legal Design* por todo o mundo, simultaneamente ao movimento brasileiro, as atividades dos laboratórios de inovação do judiciário iniciaram o desenvolvimento de uma forma inovadora de gestão, por meio da utilização do *design*, para pensar o serviço público. Nesse conceito estão contemplados o *design* de serviços, *visual design*, *design* organizacional e *design* de produtos. Os estudos de Margaret Hagan (2021), uma das precursoras no movimento do *Legal Design*, embasam a gênese da adoção dos valores de *design* no serviço judicial, que constituem premissas dos laboratórios de inovação no sistema de justiça (SLS, s.d.)

Embora o movimento do *design* no setor público seja antecedente aos estudos do *Legal Design*, os ensaios de Margaret Hagan foram precursores quanto a sua aplicabilidade no sistema de justiça. Mesmo que o uso do *design* dentro do Poder Judiciário (com a experiência do iJuspLab) tenha precedido tais estudos, é possível dizer que eles se complementam e integram relevantes fontes de pesquisa para as mais diversas ações dos laboratórios de inovação.

Sendo assim, a junção destes conceitos com a efetiva participação dos diversos atores e cidadãos, a troca de experiências e a colaboração entre essas diferentes percepções perante os mesmos problemas, na busca pela ampla e efetiva realização da justiça, fundamentam os exitosos projetos de modernização dos serviços públicos do iJuspLab da Justiça Federal de São Paulo, movimento que se espalhou por todo o judiciário brasileiro.

Assim, na perspectiva histórica que integra a presente pesquisa, em 2017, o 1º Laboratório de Inovação do Poder Judiciário no mundo foi inaugurado em São Paulo, na Seção Judiciária da Justiça Federal. Depois, vários laboratórios de inovação foram criados na Justiça Federal, entre eles: Natal, Vitória, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Curitiba. O movimento foi rápido e com efeitos pervasivos para outros setores do judiciário nacional, ou seja, os ramos de justiça estadual, trabalhista e eleitoral começaram a abraçar a ideia para levar a inovação e um novo modo de gestão administrativa para as suas unidades operacionais, seja judicial, seja administrativa.

As principais ações para a divulgação e propagação dos laboratórios de inovação partiram, inicialmente, de juízes e juízas com elevado espírito público e empreendedor, institucional e social, aliados à vontade de transformação. O movimento nacionalizado chamou a atenção dos gestores e recebeu um importante e decisivo apoio institucional do CNJ, órgão responsável pelo planejamento nacional de ações do judiciário. Sob a coordenação da Conselheira Maria

Tereza Uille, a ideia e as práticas deslançaram e foram realizadas inúmeras atividades, tanto de informação, quanto de execução, para ampliar as ótimas experiências de laboratórios de inovação para todo o Poder Judiciário brasileiro.

No âmbito do CNJ, os laboratórios passaram a ter uma dimensão de política pública para todo o Judiciário brasileiro. A Portaria nº 119/19 do CNJ (2019) criou um programa que une o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação, tendo como objetivo alcançar a paz, a justiça e a eficiência institucional. Para avançar nessa política foram agregados os valores da Agenda 2030 defendidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e, desta maneira, foram criados os Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (LIODS).

Entre as competências e atribuições dos Laboratórios, destacam-se: (a) monitorar e promover a gestão judicial processual e administrativa dos dados da Agenda 2030; (b) elaborar e implementar plano de ação com soluções conjuntas e pacíficas voltadas à melhoria da gestão pública, visando evitar judicialização excessiva, e outras agendas de interesse global; (c) dialogar com a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário quando necessário para a difusão da Agenda; (d) mapear os programas e projetos desenvolvidos pelas redes de inovação dentro do Judiciário, ligados à pauta global da Agenda; (e) estabelecer conexões entre os Laboratórios de Inovação e os Centros de Inteligência judiciários para o desenvolvimento de projetos conjuntos dentro da Agenda; (f) incentivar pesquisas, artigos e estudos sobre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Poder Judiciário; (g) abrir espaço para a participação cidadã na concepção de projetos inovadores no Poder Judiciário que contribuam para a efetividade da Agenda 2030; e (h) apoiar os órgãos do CNJ na busca de soluções para problemas complexos, tomando por base metodologias de inovação e inteligência que considerem a empatia, colaboração interinstitucional e a experimentação.

Percebe-se pela leitura atenta das competências relatadas que os laboratórios de inovação, para além da sua institucionalização, receberam o incremento de duas novas fontes de relevante significado, que caminham na mesma direção de inovação e gestão eficiente, ou seja, foram agregados aos LIODS: os centros de inteligência do judiciário e os ODS da ONU.

Neste caminho, o movimento foi expandido e novas transformações inovadoras no judiciário nacional foram realizadas, ou seja, o programa passou a ter como objetivo principal a consolidação dos laboratórios de inovação e centros de inteligência, com enfoque na aplicação, produção e gestão de dados e pesquisas em temas relacionados aos ODS da Agenda 2030 da ONU. Registre-se que a introdução da Agenda 2030 no Poder Judiciário brasileiro também é a primeira experiência prática deste tipo registrada a nível mundial.

A conexão dos laboratórios de inovação como uma das ferramentas para pensar e processar as ações da Agenda 2030 no Poder Judiciário não poderia ter sido maior em nível de capilaridade de ações no território nacional e melhor na política institucional de inovação. Estes valores trazem a centralidade do judiciário, do pensar e fazer o serviço público com enfoque no usuário, nas suas dificuldades, expectativas e dores. Assim, leva à compreensão da realidade de todos, mas principalmente das minorias dentro de um processo dialético de inclusão e aperfeiçoamento do serviço para sua efetividade, eficiência e eficácia, com vistas a construir um mundo mais igualitário, equânime e justo (GREGÓRIO; NEVES JUNIOR; ZANONI, 2019). A união entre inovação e implementação dos ODS da Agenda 2030 da ONU se revela uma experiência singular, com a conjugação de esforços e práticas transformadoras, ainda com resultados significativos para o aperfeiçoamento institucional e atendimento para todos aqueles que mais necessitam dos serviços públicos, ou seja, os menos favorecidos.

Em todo o Brasil, foram realizadas muitas experiências interessantes, e diversos resultados dos trabalhos dos vários laboratórios de inovação podem ser citados. Para já, o foco estará nas ótimas práticas do primeiro laboratório de inovação do judiciário, o iJuspLab (NEVES JUNIOR, 2019; ZANONI, 2019; ZAVAGLIA, 2019): O laboratório de inovação da Justiça Federal de São Paulo já realizou várias oficinas de trabalho que se concretizaram em projetos para repensar os procedimentos e atividades judiciais administrativas e processuais da instituição, bem como o desenvolvimento de estratégias a respeito do aprimoramento do modelo organizacional.

Um exemplo construído por diversos olhares no iJuspLab foi o projeto e-vara, implantado na Subseção de Santos, com diversos resultados positivos e propagados para outras unidades jurisdicionais. O programa e-Vara é um novo modelo organizacional de vara, pensado a partir do usuário do serviço e para a melhor eficiência da prestação jurisdicional. Outros exemplos de atividades elaboradas com participação do laboratório de inovação são os estudos e projetos para a melhoria da gestão dos trabalhos dos peritos contadores. Ainda é relevante citar o projeto gerido para repensar o atendimento ao jurisdicionado carente nos juizados especiais federais. Ademais, a revisão dos procedimentos de contratações administrativas da Seção Judiciária de São Paulo são experiências relevantes de inovação na forma de gestão de atividades do judiciário.

Os laboratórios de inovação de todo Brasil, bem como o iJuspLab, da Justiça Federal de São Paulo, adotam os valores da inovação, entre eles a empatia, criatividade, experimentação e sustentabilidade. Os postulados estão fortemente ancorados nas ferramentas do *design thinking*, sobretudo o seu modelo clássico, na maior parte de seus primeiros projetos, mas não limita a utilização de outras ferramentas. Para tanto, as atividades práticas consistem na reunião no laboratório de equipes multidisciplinares e representativas que se organizam para entender os problemas a partir de uma visão holística, por meio de etapas importantes da metodologia, tais como imersão, ideação e prototipagem. Outras metodologias ou experiências sempre são valorizadas e aplicadas nas etapas e atividades do laboratório de inovação (GREGÓRIO; NEVES JUNIOR; ZANONI, 2019).

As ferramentas até aqui utilizadas e citadas pelos laboratórios não são as únicas, e tampouco há qualquer pretensão de restrições ou limitações. Ao contrário, vige nas práticas inovadoras de gestão a abertura para novas experiências e métodos que possam avançar e aprimorar todas as ações já realizadas, com o objetivo de atingir os melhores resultados em termos de gestão judicial. Portanto, o modelo não é fechado, mas preza pela ampla e constante participação, cooperação e inovação, com a abertura democrática e participativa como parte integrante de uma política institucional transformadora.

A rede de inovação do Poder Judiciário

A experiência do iJuspLab se espalhou e está presente em vários tribunais brasileiros e associações de magistrados. Muitas iniciativas auxiliaram a transformar a gestão administrativa e a processual, especialmente nos desafios mais urgentes de cada localidade que instalou os laboratórios de inovação. Entretanto, é corriqueiro encontrar as mesmas experiências ou atividades desenvolvidas pelos laboratórios em vários outros lugares. Uma atenção aos procedimentos elaborados e desenvolvidos pelos laboratoristas permitiu a constatação de que algumas oficinas se repetem ou apresentam similaridades, ou ainda, se sobrepõem. Desta forma, despontou o desafio de reunir, congregar, somar e organizar uma rede de conexões, parcerias e colaborações entre os integrantes dos laboratórios de inovação.

Assim, com o objetivo de interligar as experiências, mas sobretudo promover, incentivar e propagar as boas práticas entre os integrantes dos vários laboratórios, bem como avançar ainda mais com as atividades do LIODS do CNJ, foi desenvolvida uma plataforma, ainda em constante e permanente aperfeiçoamento, para congregar a rede de inovação e inteligência do Judiciário, isto é, o desenvolvimento de uma ferramenta eletrônica com o objetivo de criar um ambiente próximo de interação de pessoas e cocriação com propósito de prototipar novos projetos e planos de ação, principalmente aqueles relacionados aos ODS da Agenda 2030 da ONU, como também para aperfeiçoar os serviços que o judiciário presta à sociedade (CNJ, s.d.).

É preciso destacar as relevantes participações e contribuições das associações de magistrados nestes projetos, bem como a assinatura de convênios com o CNJ, com o objetivo de propagar as ações dos laboratórios de inovação e ampliar as redes de contatos e parcerias como meio de divulgação das boas práticas desenvolvidas em laboratórios de inovação espalhados pelos tribunais de todo país. Assim, tanto institucional como associativamente, ocorreu a interação de diversos atores vinculados diretamente ao sistema de justiça, com ganhos significativos para o desenvolvimento de ações positivas para disseminação das práticas em prol

da eficiência e da qualidade dos serviços públicos prestados pelos integrantes do judiciário.

Em continuidade ao processo de instalação e aperfeiçoamento da rede de inovação e de laboratórios do judiciário, aconteceram inúmeras oficinas de *design thinking*, operacionalizadas por integrantes de diversos laboratórios, como experiências formativas da rede e que estão sendo fundamentais para ampliar as atividades desenvolvidas, especialmente neste momento de restrições e isolamento social decorrentes da pandemia de Covid-19. É possível citar as oficinas de teleaudiências e teleperícias, responsáveis pelo debate e construção de procedimentos para o melhor aproveitamento de ferramentas tecnológicas aplicadas na realização de atividades jurisdicionais, em especial, as audiências e perícias, pois nestes atos o contato entre as partes e os operadores do sistema de justiça é essencial.

Desta forma, os laboratórios de inovação são espaços excelentes e ferramentas fundamentais para concretizar projetos e ações transformadoras da gestão judicial, ou seja, são formas construtivas para pensar, refletir e gerir a administração judicial, por exemplo, quanto aos desafios, formas e meios para o retorno ao trabalho nas unidades jurisdicionais após o fechamento dos fóruns por um longo período em face da pandemia de Covid-19.

Em síntese, os laboratórios propagam a cultura da inovação por meio da divulgação e disseminação das iniciativas e projetos realizados para todo o setor público e contribuem para o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas antigos e novos, por meio da capacitação, formação e multiplicação dos agentes públicos em metodologias colaborativas. A multiplicação da ideia e das ferramentas por todo judiciário é fundamental para a transformação da cultura e mentalidade da gestão judicial.

Portanto, organizar uma rede de laboratórios de inovação constitui um importante espaço de elaboração de políticas públicas no Poder Judiciário, por meio do qual os diversos órgãos e segmentos de justiça compartilham suas boas práticas e constroem de forma coletiva soluções inovadoras para problemas comuns. A conjugação de esforços para soluções escaláveis em nível regional ou nacional, com significativas contribuições de cada órgão e suas especialidades, permite que a união de esforços, recursos e inteligência criativa resultem em oportunidades transformadoras, cuja atuação isolada e individualizada não teria o mesmo efeito.

Além disso, é forçoso reconhecer que múltiplos olhares e vivências tornam o processo de participação e cocriação de soluções mais rico e com maior engajamento dos diversos órgãos, públicos e privados, na sua formulação e implementação. As soluções colocadas em prática e ora investigadas permitem dizer que é pensar o Judiciário de forma *bottom up*, ou seja, os laboratoristas captam as reais dificuldades e as possibilidades dos diversos usuários, agentes e órgãos envolvidos na situação problema, para traduzir os anseios e os desejos para aqueles que detêm a atribuição de desenvolver e aplicar os comandos decisórios, sendo que muitas vezes as decisões são construídas consensualmente, com inúmeras vantagens, como o engajamento maior dos envolvidos e maior efetividade da prestação jurisdicional.

Portanto, as políticas, as metas e os indicadores que nascem do processo de formulação desenvolvido pela rede de inovação partem de cidadãos diretamente ligados ao problema a ser enfrentado e a ampla participação facilita a concretização dos atos. Os diversos órgãos do Poder Judiciário, e com maior relevância os órgãos de primeira instância, fornecem para a rede, por meio de processos de empatia com o usuário, as expectativas com o serviço judicial. Assim, quando o projeto é escalável em nível nacional, contempla as diferenças regionais e locais e suas similaridades, portanto, está mais próxima do cidadão.

O LIODS coordena a Rede de Laboratórios de Inovação, na qual são registradas as atividades de todos os laboratórios dos diversos segmentos, assim como a intensa e rica atividade que está sendo desenvolvida entre os laboratórios. É possível verificar que os diversos laboratórios estão produzindo de forma intensa mudanças significativas em suas instituições.

O CNJ, em 26 de junho de 2021, no processo administrativo 0003703-31.2021.2.00.0000, relatado pela Conselheira Maria Tereza Uille Gomes, aprovou a Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário e a Rede de Inovação do Poder Judiciário (Renovajud). Foi concedido prazo de 60 dias para que os Tribunais criassem seus laboratórios de inovação ou espaços de inovação. A Renovajud tem, entre suas competências, incentivar pesquisas, estudos e ações de capacitação temática e fomentar o desenvolvimento de projetos de caráter inovador. Ela é

composta por um Comitê Gestor Nacional, pelo LIODS/CNJ, pelos Laboratórios criados pelos Tribunais e pelo Conselho Consultivo Nacional.

A institucionalização da Política de Inovação no Poder Judiciário pelo CNJ, que tem atribuição de planejamento do Judiciário, legitima todo trabalho de inovação realizado até então e direciona o futuro para um caminho de transformação do serviço judicial com relevantes potencialidades de transformar ainda mais a gestão judicial e administrativa dos tribunais brasileiros.

Considerações Finais

A partir do olhar lançado neste estudo, é possível afirmar que o laboratório de inovação do Judiciário é um espaço qualificado, democrático e participativo, utilizado, sobretudo, para aprofundar a investigação de problemas administrativos e de gestão, principalmente das atividades judicial e administrativa, por meio da união dos agentes e da aproximação das pessoas interessadas e comprometidas, que tem como objetivo melhorar a comunicação pessoal e institucional, além de formar uma rede de conhecimento e aprendizagem colaborativa. Ainda, propicia e promove a realização de práticas criativas e alternativas, a fim de oferecer subsídios à administração para avaliar e implantar soluções inovadoras e transformadoras.

Apoiando-se nas reflexões de Paulo Cezar Neves Junior (2019), também criador da primeira experiência de laboratórios de inovação no judiciário – o iJuspLab, é possível elencar características marcantes destas práticas: administração por meio do conhecimento plural; ampla participação de magistrados, de servidores e da sociedade; empatia na construção de soluções a partir das expectativas dos usuários do serviço; remodelação dos serviços com base nos anseios e necessidades de seus usuários; e experimentação prévia das novas ideias com o fim de promover o constante aprimoramento da prestação jurisdicional, seguindo os avanços tecnológicos, acadêmicos e sociais (NEVES JUNIOR, 2019).

O laboratório também é um espaço horizontal e aberto às novas ideias, com fortes componentes de desburocratização dos procedimentos, que incentiva a colaboração, participação e cocriação a todo tempo, bem como visa aprimorar e inovar nas práticas realizadas nos serviços disponibilizados aos cidadãos.

Sobretudo, os laboratórios são novos espaços que promovem constantes diálogos e trocas de experiências para o fortalecimento dos pilares da inovação: empatia, colaboração e experimentação. Logo, é um modelo de gestão judicial marcado pelas características cooperativas de perspectiva interinstitucional, sistêmica e global, calcado essencialmente no acesso efetivo à justiça, nos meios adequados de solução dos conflitos, e principalmente nos valores positivos da eficiência da prestação dos serviços da justiça e da jurisdição em benefício de toda a coletividade.

As ações dos laboratoristas estão em sintonia com as constantes transformações sociais e gerenciais, sempre focadas no cidadão, logo, são medidas consideradas fundamentais para as adaptações e as mudanças tão esperadas e desejadas para a transformação do Judiciário.

A rede de laboratórios de inovação já integra a história do Poder Judiciário e não há espaço para retrocessos, mas sim para o contínuo repensar das atividades, funções e culturas institucionais do Judiciário, ou seja, são programas e ferramentas inovadores que objetivam transformar o sistema de justiça numa atividade essencial para assegurar, com eficiência, os direitos e as garantias fundamentais.

As notas investigativas da presente pesquisa são as primeiras linhas deste novo modelo de gestão das atividades judiciais implementadas na experiência do judiciário brasileiro. Portanto, as práticas analisadas avançaram rapidamente e não estão mais restritas a uma ou poucas atividades, mas já estão institucionalizadas pela rede de laboratórios de inovação, inteligência e desenvolvimento de objetivos sustentáveis da Agenda 2030 da ONU. Um grande e decisivo lance alterou as bases da gestão judicial brasileira, mas é um início que apresenta muitas oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas e atividades, muitas delas ainda latentes e com efetivo potencial de mudanças sociais significativas.

Referências

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 abr. 2021.

_____. Seção Judiciária da Justiça Federal de São Paulo. **Atividades e notícias referentes ao Laboratório de Inovação Ijusplab**. 2017. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/inovajusp/>. Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. Seção Judiciária da Justiça Federal de São Paulo. **Programa de Gestão e Inovação – iNovaJusp**. 2018. Disponível em: <http://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUID/inovajusp/inovajuspcatalogada.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2021.

_____. Tribunal Regional Federal da 3ª Região (TRF3). **Justiça Federal Inaugura “Espaço de Inovação e Inteligência da Seção Judiciária de São Paulo”**. 2020. Disponível em: <http://web.trf3.jus.br/noticias/Noticias/Noticia/Exibir/391392>. Acesso em: 14 mai. 2021.

BOCHENEK, Antônio César. **Interação entre Tribunais e Democracia** - Concepções de Acesso aos Direitos e à Justiça. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2019.

BOCHENEK, Antônio César et al. **Manual Luso-Brasileiro de Gestão Judicial**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2018. v. 1. 406p

BOCHENEK, Antônio Cesar; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. A tecnologia e o novo design organizacional do Poder Judiciário. **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**, v. 1 - out/dez 2018. São Paulo: Editora RT.

_____. The Judge Management in Brazil: pillar of de democracy. Newsletter of the International Association for Court Administration. **IACA**, p. 12-14, dez. 2017, EUA. Disponível em: https://www.iaca.ws/assets/docs/U1900_Court_Administrator_Newsletter.pdf.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Agenda 2030 no Poder Judiciário**. Comitê Interinstitucional. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/liods-cnj-laboratorio-de-inovacao-inteligenica-e-ods/>. Acesso em: 22 abr. 2021.

_____. **Meta 9 do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/meta-9-do-poder-judiciario/>. Acesso em: 15 mai. 2021.

_____. **Plataforma da Rede de Inovação e Inteligência do Judiciário** (Plataforma institucional). Disponível em: <https://liods.cnj.jus.br/acesso>. Acesso em: 25 jan. 2021.

_____. **Portaria nº 119**, de 21 de agosto de 2019. Institui o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2986>. Acesso em: 22 abr. 2021.

FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de (Org.). **Direito e Administração da Justiça**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2006. v. 1. 288p.

GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2019.

HAGAN, Margareth. **Law by design**. Disponível em: <http://www.lawbydesign.co/en/legal-design/>. Acesso em: 22 abr. 2021.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Ijusplab: Origem, Evolução e Perspectivas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário. In: **Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019. p. 95-112.

OLIVEIRA NETO, Esclépiades de; CARVALHO, Adriana Moraes de; VIEIRA, Clara Dias. Rede nacional de laboratórios de inovação gerencial e tecnologia da informação, eficiência e transparência no Poder Judiciário a serviço do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica do CNJ**, v. 4, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/175>. Acesso em: 20 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova Iorque, 2015. Disponível em: http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/Agenda2030-completo-site.pdf. Acesso em: 12 mai. 2021.

OSBORNE, Stephen. **The (New) Public Governance: a suitable case for treatment**. London and New York: Routledge, 2010.

PLATAFORMA AGENDA 2030. **A integração dos ODS**. Disponível em: http://www.agenda2030.org.br/os_ods/. Acesso em: 12 mai. 2021.

STANFORD LAW SCHOOL (SLS). **The Legal Design Lab** (Plataforma institucional). Disponível em: <https://law.stanford.edu/organizations/pages/legal-design-lab/>. Acesso em: 05 abr. 2021.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Os caminhos para uma governança democrática no Poder Judiciário. In: José Maurício Conti. (Org.). **Poder Judiciário**. Orçamento, gestão e políticas públicas. 1ed. São Paulo: Almedina, v. 1, p. 95-113, 2017.

_____. Tecnologia no contexto da gestão e inovação no Poder Judiciário. In: **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**. São Paulo: RT, v. 1, out-dez. 2018.

_____. A Mudança Cultural da Gestão Judicial: Inovação como Base da Busca da Excelência do Serviço Público, p. 41-58. In: **Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019.

ZAVAGLIA, Alexandre Coelho. Tecnologia e Design na Justiça Brasileira: O pioneirismo do Ijusplab. In: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. **Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2019.

Recebido em 31 de maio de 2021
Aceito em 14 de junho de 2021