

ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA: CULTURA DA INOVAÇÃO COM FOCO NO HUMANO COLABORADOR DA JUSTIÇA FEDERAL BRASILEIRA EM RELATO DE EXPERIÊNCIA

JUSTICE ADMINISTRATION: CULTURE OF INNOVATION FOCUSING ON THE HUMAN COLLABORATOR OF THE BRAZILIAN FEDERAL JUSTICE IN EXPERIENCE REPORT

Aline Medeiros Vasconcelos **1**
Vivian Maria Ferreira de Brito **2**
Sandra Negri **3**

Resumo: O presente relato de experiência traz à reflexão a cultura da inovação na Justiça Federal brasileira com foco no humano colaborador. O Poder Judiciário possui, como regra, uma cultura institucional conservadora, que é um possível obstáculo para a geração de inovação. Uma mudança da cultura organizacional judiciária é desafio constante, especialmente quando se propõem espaços de horizontalidade entre os servidores. Diante do problema, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: “Como fazer para transformar o espírito burocrático presente nos órgãos e unidades judiciárias brasileiras, com a finalidade de implantar uma cultura da inovação com foco no humano colaborador?”. Para responder à questão, utilizou-se o método exploratório e qualitativo, com literatura de apoio e coleta de vivências. O objetivo principal foi discutir estratégias capazes de romper barreiras burocráticas para fomentar a inovação racional, objetiva e “endoinstitucional”. Colabora-se com a administração da justiça, na medida em que, neste relato, procura-se trazer reflexões sobre o papel de servidores e colaboradores como vetores da mudança da cultura organizacional inovativa. Um dos achados foi a necessária mudança de paradigmas cultural, gerando sensação de pertencimento e protagonismo de inovação. Como principal limitador da pesquisa, tem-se o fator tempo, posto que, dentre os Tribunais Regionais Federais, foi possível a pesquisa em apenas dois. Como contribuição, busca-se subsidiar estudos futuros que acolham o humano colaborador como foco central de inovação, a provocar mudança de padrão mental e comportamental entre os usuários internos do sistema de justiça brasileiro.

Palavras-chave: Inovação centrada no ser humano. Justiça Federal brasileira. Eficiência da prestação jurisdicional. Mudança cultural da gestão judicial. Cultura da inovação.

Abstract: This experience report brings to reflection the culture of innovation in the Brazilian Federal Court focusing on the human collaborator. The Judiciary has a conservative institutional culture as a rule, which is a possible obstacle to the generation of innovation. Changing the judicial organizational culture is a constant challenge, especially when creating spaces of horizontality among civil servants. Faced with this problem, the following research question arose: “How can we transform the bureaucratic spirit present in Brazilian bodies and judicial units in order to implement a culture of innovation with a focus on the human collaborator?” To answer this question, we used an exploratory and qualitative method, with supporting literature and collection of experiences. The main objective was to discuss a strategy capable of breaking through bureaucratic barriers to foster rational, objective and “endoinstitutional” innovation. This report collaborates with the administration of justice, as it seeks to bring reflections on the role of civil servants and collaborators as vectors of change in innovative organizational culture. One of the findings was the necessary change in cultural paradigms, generating a sense of belonging and leading role in innovation. The main limitation of this research is the time factor, since it was possible to research only two of the Federal Regional Courts. As a contribution, we seek to subsidize future studies that embrace the human collaborator as a central focus of innovation, allowing changes in mental and behavioral patterns among internal users of the Brazilian justice system.

Keywords: Human-centered innovation. Brazilian Federal Justice. Efficiency of judicial provision. Cultural change of judicial management. Culture of innovation.

- 1** Mestre em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória-ES. Pós-Graduada “lato sensu” em Direito Público e Processual Público pela Faculdade Cândido Mendes de Vitória-ES. Pós-Graduada em Gestão Pública e Compliance pela UFMT-MT. Pesquisadora NUPEDIA-UFMT, Projeto de Pesquisa Administração Pública, Administração da Justiça e o Futuro do Direito”. Graduada em Direito. Instrutoria Interna no Programa de Desenvolvimento Gerencial da Justiça Federal do Espírito Santo e do Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins. Analista Judiciária da Justiça Federal no Estado do Espírito Santo. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7736891370898741>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6359-707X>. E-mail: alinemvasconcelos2021@gmail.com
- 2** Pós-Graduada “lato sensu” em Direito do Trabalho e Ciências Sociais, Pós-Graduada em Gestão Pública e Compliance pela UFMT-MT, Constelação Familiar Sistêmica. Pesquisadora NUPEDIA-UFMT, Projeto de Pesquisa “Administração Pública, Administração da Justiça e o Futuro do Direito”. Professora. Graduada em Direito. Analista Judiciária da Justiça Federal da Bahia. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6958398455159689>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7706-1913>. E-mail: professoravivianbrito@gmail.com
- 3** Pós-doutoranda em Administração Pública na UTFPR. Doutorado em Administração aplicado à Administração Pública do Poder Judiciário brasileiro, UNINOVE. Mestre em Direito pela PUC/PR. Presidente do IBRAJUS. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa do Direito Araguaia (NUPEDIA-UFMT). Coordenadora do Projeto de Pesquisa “Administração Pública, Administração da Justiça e o Futuro do Direito”. Pesquisadora CNPq. Professora de graduação e Pós-Graduação na Universidade Federal de Mato Grosso - Campus Universitário do Araguaia (UFMT/CUA). Coordenadora de Pós-Graduação Lato Sensu. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4243015563182385>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3847-6456>. E-mail: sandra.negri.br@gmail.com

Introdução

Inovação é uma exigência dos tempos atuais para os setores público e privado dos países, não apenas como resultado de uma evolução pela qual as sociedades vêm passando nos anos mais recentes, mas também como desdobramento das transformações vividas em suas histórias (Neves Junior, 2020).

O Poder Judiciário brasileiro deve estar em sintonia com essa nova realidade, reformulando sua prestação de serviços, especialmente em razão do crescente número de processos que tramitam nos juízos e tribunais e da necessidade cada vez mais urgente de entregar à sociedade uma prestação jurisdicional de qualidade e realmente efetiva em tempo razoável (Abreu; Paiva Gabriel; Porto, 2022).

Dados do relatório Justiça em Números 2022 revelam que, com exceção da Justiça Eleitoral brasileira, em todos os segmentos, houve elevação do acervo processual. Na Justiça Estadual, o crescimento foi de um milhão de processos (1,7%) e, na Justiça Federal, foi de 881,7 mil processos (9,5%) (CNJ, 2022).

No Brasil, já há algum tempo, especialmente a partir do século XXI, aponta-se ser crucial a adoção de medidas para a alteração/diminuição do acervo processual do Poder Judiciário brasileiro. O próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), criado em 2004, como órgão regulador e de controle (Emenda Constitucional nº 45), teve como um dos principais objetivos zelar pelo bom funcionamento do Poder Judiciário (Brasil, 2024; Neves Junior, 2020).

Na busca por novos caminhos para a adequada gestão no âmbito da Administração da Justiça brasileira, o CNJ tem editado uma série de atos normativos para fortalecer a disseminação de iniciativas e projetos inovadores. Nesse sentido, destaca-se a Resolução nº. 395 de 07 de junho de 2021, inaugurando a Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário brasileiro no país (CNJ, 2021).

No caminho da inovação judicial, e de maneira mais direta, a Emenda Constitucional 85, de 26 de fevereiro de 2015 surgiu em decorrência de uma necessidade de modernizar as bases constitucionais referentes à ciência e à tecnologia. Tal emenda ampliou a competência legislativa dos entes federativos a esse respeito (artigos 23, V, e 24, IX), principalmente, conferindo-lhe tratamento prioritário (Brasil, 2015).

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), depois da Emenda Constitucional 85, determina de forma contundente que a inovação no setor público é obrigatória, devendo ser, inclusive, constituídos parques e polos tecnológicos, bem como outros ambientes promotores da inovação na sua própria atuação (Brasil, 1988; Neves Junior, 2020).

Porém, no mais conservador e hierarquizado dos Poderes da República Federativa do Brasil, servidores e agentes políticos do Poder Judiciário são treinados, comumente, a atuar estritamente dentro da legalidade e para seguir à risca as normatizações. E não é só. Carregam, de geração em geração, os procedimentos sedimentados ao longo do tempo, resquícios de um modelo de gestão burocrático que engessa a administração, com potencialidade de refrear um serviço de melhor qualidade, detentor de espírito inovador (Gregório; Zanon; Neves Junior, 2019).

Diante do problema indicado, chegou-se na seguinte questão de pesquisa: “Como fazer para transformar o espírito burocrático presente nos órgãos e unidades judiciárias brasileiras, com a finalidade de implantar uma cultura da inovação com foco no humano colaborador?”

O presente trabalho se justifica, na medida em que procura trazer uma reflexão sobre o papel de magistrados, servidores e colaboradores como vetores da mudança da cultura organizacional do sistema de justiça brasileiro e, especificamente, do serviço público e da Justiça Federal brasileira, órgãos em que as pesquisadoras estão inseridas.

Para responder à questão de pesquisa, utilizou-se o método exploratório, de natureza qualitativa, com apontamentos de literatura de apoio e a colação de vivências das duas servidoras públicas vinculadas a Tribunais Regionais Federais distintos, sendo uma pertencente ao Tribunal Regional Federal da 2ª Região e outra, ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região.

À guisa de ilustração, as pesquisadoras constataram, especialmente após o advento da pandemia da Covid-19 (2020-2022), como a cultura organizacional na Justiça Federal brasileira ainda resiste à inovação. Por exemplo, pela restrição ao teletrabalho, ausência de incentivo à capacitação,

obstáculo à concessão de licença para capacitação, entre outras questões, que levam servidores diariamente à desmotivação e acomodação (Acervo das Autoras, 2023).

Diante desse cenário de resistência à inovação judicial, imbuídas por um espírito inovador e por uma mentalidade disruptiva, as pesquisadoras decidiram sair da zona de conforto e aprofundar os conhecimentos em gestão e inovação, trilhando o caminho de participação ativa no processo de transformação da cultura judicial brasileira (Acervo das Autoras, 2023).

Em um primeiro momento, contribuindo no âmbito das unidades judiciárias, as duas primeiras autoras desta pesquisa analisaram o ambiente no qual desenvolvem as atribuições funcionais. Dessa maneira, adquiram experiências em comportamento inovador para, então, espalhar conhecimento e *insights*, na condição de formadoras de gestores e gestoras na Educação Corporativa de diversos órgãos do Poder Judiciário brasileiro, no período de março a junho de 2023 (Acervo das Autoras, 2023).

Assim, utilizando os fundamentos da inovação, tais como a empatia, colaboração, criatividade, pensamento sistêmico, aprendizado contínuo, mentalidade disruptiva, dentre outros, será demonstrado, no presente relato, que é possível inovar, precipuamente na Justiça Federal brasileira, sem utilizar tecnologia e automação necessariamente (Acervo das Autoras, 2023).

Inovar, ainda que o ambiente seja resistente às mudanças. Inovar, realizando o melhor trabalho, dentro das condições disponíveis, enquanto não se tem condições melhores de fazer melhor ainda (Cortella, 2016).

Método de Pesquisa

No presente relato de experiência, utilizou-se o método exploratório de natureza qualitativa, com apontamentos de literatura de apoio e colação de vivências práticas das duas primeiras autoras desta pesquisa, servidoras do Poder Judiciário da União, lotadas na Justiça Federal do Espírito Santo – Tribunal Regional Federal da 2ª Região (TRF2) e na Justiça Federal da Bahia - Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1) (Brasil – TRF1, 2023; Brasil – TRF2, 2023).

Esta pesquisa é de cunho exploratório, uma vez que se debruça sobre um tema em ascensão na literatura científica brasileira, e qualitativa, devido à natureza, pois é necessário um mergulho em profundidade no campo empírico que está sendo explorado (Negri, 2019).

Para a efetivação deste trabalho, além da literatura de apoio, utilizou-se a observação direta e da colação de vivências práticas das servidoras, na função de assessoras de gabinete de Juízes Federais; a análise de documentos também serviu de evidência empírica sobre a relevância e necessidade de estudos acerca da mudança da cultura organizacional judiciária com foco na cultura da inovação.

É importante ressaltar que o levantamento da literatura se perpetuou ao longo da confecção deste trabalho. Os dados coletados, primários e secundários, foram devidamente registrados em material confeccionado pelas pesquisadoras. Esse registro serviu como material didático de apoio durante as aulas oferecidas pelas servidoras nos cursos do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), na qualidade de formadoras na Educação Corporativa, no âmbito da Justiça Federal do Espírito Santo (TRF2) e do Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins (TRE-TO), no período de março a junho de 2023.

Referencial Teórico

Cultura Organizacional e Inovação no Poder Judiciário Brasileiro

Cultura pressupõe estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padrões ou integrações que resultem do fato de que a própria cultura é, para um grupo, um fenômeno aprendido, assim como a personalidade e o caráter o são para o indivíduo (Schein, 2022).

Para Schein (2022), a cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada, à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa

e de integração interna. Essa aprendizagem tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, conseqüentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas.

O elemento destacado no trabalho de Schein (2022) é a observação de que a cultura é um produto de uma aprendizagem compartilhada. Esse tipo de aprendizagem oferece sentido e estabilidade e se torna, de certa maneira, o DNA cultural: crenças, comportamentos e valores desejados que criaram o grupo, tornando-o bem-sucedido.

Outra definição de cultura organizacional corresponde a um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury, 1987).

No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, a cultura é concebida como as crenças e comportamentos que moldam a maneira como as coisas são feitas pelas pessoas responsáveis por assegurar que os processos sejam resolvidos de forma justa e célere (Haddad; Pedrosa, 2017). Essa definição tem importância porque a característica distintiva das diversas organizações judiciárias é a cultura organizacional.

Como sugere Motta (2010), a relevância social do Poder Judiciário brasileiro é normalmente reconhecida mais pelo seu estoque de saberes jurídicos do que pela sua capacidade de respostas céleres às demandas externas. Altamente fundamentadas na competência e no conhecimento de seu corpo técnico-profissional, as organizações do sistema de justiça nacionais possuem características singulares, que afetam toda a sua gestão.

O cenário da cultura do Poder Judiciário representa um desafio para essas organizações, principalmente quando se exige uma mudança de práticas, porque sabe-se que “sistemas criados para a proteção de saberes, pessoas, regras e padrões tradicionais de conduta não são facilmente modificáveis” (Motta, 2010, p. 27). Esses arranjos tradicionais tendem a contaminar o todo, “reforçando o imobilismo institucional” (Castro; Guimarães, 2019).

Não há dúvidas de que a administração judiciária tem a consciência da necessidade de adaptar-se aos novos tempos e de dar respostas mais efetivas à sociedade. Assim, se o sistema judiciário brasileiro não se mantiver atento aos novos paradigmas ditados pelas mudanças econômicas, sociais e políticas que afetam o mundo, embora formalmente a instituição não desapareça, a má compreensão do novo cenário conduzirá ao seu enfraquecimento, à deterioração da gestão pública e à incapacidade de prover serviços adequados (Agune; Carlos, 2022).

A mudança na cultura organizacional envolve transformações de modelos mentais, paradigmas, cultura e valores que se acumularam por muitos anos no Judiciário brasileiro, os quais não são superados e substituídos de uma hora para outra, ao contrário das máquinas que simplesmente são desligadas e reprogramadas (Agune; Carlos, 2022).

A transformação cultural de qualquer organização é gradativa, exigindo, sobretudo, a implementação de novos critérios e métodos gerenciais assertivos, com um viés humanitário, para que se alcance a maioria das pessoas integrantes da organização. Dessa forma, espera-se que se chegue ao objetivo maior da instituição, que é aumento da produtividade, eficiência e qualidade do serviço público (Palotti; Freire, 2015).

A difusão da cultura de inovação constitui a pedra angular para a transformação do ambiente institucional na construção de novas alternativas para a prestação do serviço, especialmente quando abre caminho para uma mudança na cultura das relações internas de trabalho. Dessa forma, proporciona espaços de maior horizontalidade entre os seus usuários internos, com a introdução de novas formas de pensar e agir, e não apenas mera introdução de ferramentas administrativas (Motta, 2010).

O termo “inovação”, refre-se, que foi introduzido no texto da CF/88 brasileira, com a Emenda Constitucional, aparece agora em diversos dispositivos constitucionais, normalmente ao lado de “ciência” e “tecnologia”. Guarda, portanto, alguma afinidade com esses outros dois conceitos, mas com eles não se confunde (Brasil, 2015).

Conforme ditames contidos na CF/88 (arts. 218 e 219), a inovação é algo a ser “formado” e “fortalecido” nos entes públicos e privados, de modo a incentivar o mercado interno e, com isso,

“viabilizar o desenvolvimento cultural e socioeconômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País”. É também algo a ser promovido e incentivado, na ordem social como um todo, ao lado da pesquisa e capacitação científica e tecnológica (Brasil, 1988; Brasil, 2015).

Para este trabalho, adotou-se a definição de Motta (2010), para quem a inovação se origina da necessidade de se sobrepor ou de se adaptar aos obstáculos ambientais, ao crescimento e ao desenvolvimento dos mesmos e da necessidade de lutar pela sobrevivência das organizações.

Segundo o Manual de Oslo, emitido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a “inovação organizacional estuda as mudanças orientadas para melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e lançar mão de conhecimentos e tecnologias que afetam o desempenho da entidade” (OCDE, 2018; Gregório; Zanoni; Neves Junior, 2019).

No Manual de Oslo, versão 2018, a OCDE apresenta visão sobre inovação, acrescentando duas outras formas de inovação à visão clássica: a organizacional, utilizada no presente relato de experiência, e a de marketing (OCDE, 2018; Gregório; Zanoni; Neves Junior, 2019).

Em 2019, vários países – inclusive não membros da OCDE, como é o caso do Brasil – adotaram os indicativos da OCDE sobre Inovação no setor público. A declaração incentiva a inovação como forma de resolver desafios complexos, para que os governos possam bem servir à sociedade (OCDE, 2018).

A OCDE fixa, ainda, cinco objetivos para a inovação organizacional: (i) abrir as janelas do setor público para o futuro; (ii) estimular a satisfação do servidor, maior detentor do capital intelectual, que conduz à inovação, no local de trabalho; (iii) melhorar o acesso do governo ao conhecimento externo; (iv) reduzir custos; e (v) garantir a representatividade dos governos (OCDE, 2018; Gregório; Zanoni; Neves Junior, 2019).

A inovação é, também, uma das metas do CNJ, que prevê o estímulo à inovação no Poder Judiciário brasileiro, ao fortalecer a implementação da Resolução CNJ nº. 395, de 07 de junho de 2021 (CNJ, 2021).

No Brasil, ao definir inovação, o CNJ a vincula como geração de valor para o Poder Judiciário brasileiro, lançando um olhar para a desburocratização do acesso à justiça e trazendo o usuário para o eixo central da política de gestão da inovação. De forma complementar, também incentiva uma comunicação mais clara e assertiva para o público em geral, assim como a criação de Laboratórios de Inovação em todos os tribunais judiciários do país (CNJ, 2021).

Diante desse cenário, a importância da inovação no serviço público pode ser resumida como fator indispensável para a sobrevivência do Estado, diante da necessidade de adaptação às mudanças externas. Para manter-se vivo, necessário e atuante, o serviço público deve promover um ambiente propício à inovação e motivar seu aparato estatal a práticas criativas e inovadoras.

É certo que as ondas da inovação não atingirão de modo uniforme as organizações judiciárias e muito menos dependerão apenas de decisões tomadas de cima para baixo. Ao contrário, práticas inovadoras devem ocupar a agenda das unidades judiciárias, que, tocadas pela vontade de mudar, mobilizam a força de trabalho para este esforço (Agune; Carlos, 2022).

Logo, não há que se falar em dicotomia entre a cultura organizacional do Poder Judiciário e a inovação. Tais termos estão na verdade inter-relacionados, mas, para que convivam harmonicamente, faz-se necessária a adoção de novas práticas de gestão estratégica, revestindo-se o sistema nacional de justiça de novas lentes para a implantação de um novo modelo operacional, inovador e humanizado (Motta, 2010).

Cabe enfatizar que são os magistrados e servidores que possuem conhecimentos, os quais, muitas vezes, são desperdiçados pela alta administração, a despeito dos anos de experiências desses profissionais. São eles e elas os conhecedores de cada peça do quebra cabeça da gestão judicial e que convivem com o cidadão, o qual partilha suas angústias e expectativas com relação ao serviço público que lhe está sendo prestado (Gomes, 2022).

A inovação construída sob olhares multidisciplinares, a partir da perspectiva de que todos têm talentos, traduz-se em melhores soluções, que não podem ser pensadas em uma perspectiva solitária. Isso porque, no âmbito de cada unidade judiciária, juízes, servidores e demais atores envolvidos com o serviço judiciário, juntos em ambientes horizontais, favorecem a construção de inovações que aprimoram a atividade jurisdicional.

O Pensamento Centrado no Ser Humano e a Inovação

No início dos anos 2020, o mundo foi acometido pela pandemia da Covid-19 e, evidentemente, os reflexos dessas transformações têm impactado consideravelmente as organizações judiciárias. Um dos efeitos mais evidentes foi a introdução de tecnologias, que viabilizou a atividade jurisdicional durante o período de isolamento social (Magaldi; Salibi Neto, 2022).

Em 09 de outubro de 2020, o CNJ editou a Resolução CNJ nº. 345/2020, que tratou do Juízo 100% digital, inovação que passou a ser concebida como um serviço público de justiça não associado, como um prédio físico do fórum (CNJ, 2020).

Corroborando essa tendência, o chamado Balcão Virtual, outra inovação para o Poder Judiciário brasileiro, foi levada a termo com a Resolução nº. 372/2021 do CNJ, que possibilitou o atendimento imediato de partes e advogados pelos servidores do Juízo, durante o horário de atendimento ao público, em modo similar ao atendimento presencial (CNJ, 2021).

Outra ferramenta que colabora com o avanço inovador-tecnológico do Poder Judiciário brasileiro é a inteligência artificial, que tem sido desenvolvida e aplicada para agilizar a solução dos conflitos. Esse microsistema digital expressa um novo modelo de trabalho, utilizando todo o potencial que a tecnologia pode oferecer, proporcionando maior acesso à Justiça e reduzindo o abismo existente entre a sociedade e o Sistema de Justiça nacional (Fux; Martins; Schuenquener, 2022).

No contexto de inovação, a nova dinâmica social exige um Poder Judiciário moderno, que pressupõe a utilização das mais modernas tecnologias em prol do cidadão e, sobretudo, um viés humanitário. Porém, não basta alterar o modelo de trabalho no Poder Judiciário brasileiro, introduzindo apenas novas práticas ou metodologias modernas. Faz-se necessário reinterpretar o sistema de pensamentos, mentalidade e forma de agir de magistrados, servidores e colaboradores, de modo a adotar um padrão capaz de integrar novas habilidades e competências na formação de um novo repertório, apto a lidar com a complexidade advinda dessa nova era (Magaldi; Salibi Neto, 2022).

O fato é que transformações reais e inteligentes de uma organização são aquelas realizadas e pensadas pelos agentes desse sistema, que, usando seu potencial, inteligência e mente disruptiva, adotam posturas proativas capazes de romper paradigmas, redirecionar forças de trabalho, bem como planejar e projetar reais mudanças nas suas linhas de trabalho, questionando opções e rumos até então existentes e que não estão sendo efetivos.

Portanto, a inovação que o presente relato propõe é de tal forma complexa que demanda, antes de tudo, a ampliação da sensação de pertencimento dos servidores, magistrados e colaboradores da Justiça Federal brasileira. Ninguém pode ficar alheio. O momento é de vestir novas lentes, o que demanda uma busca e um alinhamento de propósitos do Judiciário, que se quer ver no futuro (Acervo das Autoras, 2023).

Parafraseando Rodrigues (2021), o propósito é o verdadeiro “amálgama” da força de trabalho com uma cultura inovadora. É por ele que se acorda todos os dias com vontade de ir trabalhar. É por ele que as pessoas aceitam executar algumas tarefas das quais não gostam, mas que realizam com amor e dedicação, na certeza de que estão contribuindo para que o propósito corporativo seja cumprido.

Para avançar nesse esforço, é igualmente fundamental encarar a inovação não apenas como uma questão técnica, discutida na academia ou em centros de pesquisa, mas como um valor em si, a ser buscado por todos que ambicionam um Poder Judiciário brasileiro mais célere, humanizado e inovador.

Relato de Experiência

Protagonismo dos Atores Judiciais Como Força de Inovação na Justiça Federal Brasileira em Relato de Experiência

O protagonismo dos atores internos de uma organização judiciária é o caminho mais inovador para a mudança cultural da Justiça brasileira.

Entretanto, no âmbito do serviço público, e em especial do Poder Judiciário brasileiro, em que pese a qualidade técnica de seus membros, muitas vezes, a força de trabalho opta pelo caminho mais fácil, ou pelo possível. Normalmente, essa via é trilhada por outras pessoas, sendo apenas executores de metas e meros expectadores das mudanças que vêm impostas, de modo verticalizado (Acervo das Autoras, 2023).

Não raro, servidores e magistrados brilhantes, com notável conhecimento e mentes disruptivas, explanam ideias possíveis de serem implantadas, mas encontram resistência na cúpula da Administração da Justiça em razão da cultura organizacional engessada e formalista.

Sem prejuízo, a combinação do grande volume de trabalho, demandas urgentes, falta de servidores, falta de autonomia e excesso de formalismo nas organizações judiciárias, contribuem para que servidores se sintam desestimulados e não pertencentes à onda de inovação e mudanças do cenário jurídico atual do Poder Judiciário brasileiro (Acervo das Autoras, 2023).

A despeito dessas circunstâncias, o êxito no processo de implementação da cultura da inovação no Poder Judiciário brasileiro exige a sinergia de seus atores internos, que permitirá a construção, a muitas mãos, da Justiça do século XXI.

Na proposta deste trabalho, repita-se, considera-se imprescindível, portanto, que magistrados, servidores e colaboradores saiam da zona de conforto e assumam o protagonismo no processo de mudança. Predisposição para ouvir, humildade para mudar, interesse em colaborar são algumas das palavras de ordem, que devem ser trazidas à mesa, espaço no qual o “não dá” seja um mero figurante (Gregório; Zanoni; Neves Junior, 2019).

Corroborando essa tendência e, imbuídas por um espírito inovador e por uma mentalidade disruptiva, as coautoras deste relato, Analistas Judiciárias de Tribunais Regionais Federais (TRF1 e TRF2), tomaram a decisão de sair da zona de conforto e de aprofundarem os conhecimentos nas áreas de gestão e inovação (Acervo das Autoras, 2023).

As duas servidoras e ora pesquisadoras passaram a atuar ativamente no processo de transformação da cultura organizacional, a começar pela Justiça Federal, dentro das unidades de trabalho em que desempenham suas atribuições. Passaram também a espriar conhecimento e experiências, na qualidade de formadoras de gestores e gestoras no âmbito da Educação Corporativa, a convite de diversos órgãos jurisdicionais, no período de março a junho de 2023 (Acervo das Autoras, 2023).

À guisa de ilustração, a partir de 2016, a pesquisadora/servidora Aline Vasconcelos, nomeada na função de Chefe de Gabinete na Vara Federal de Serra/ES, e atualmente exercendo tal função no 2º Juizado Especial Federal de Vitória/ES, trazia apenas conhecimentos jurídicos adquiridos na bagagem e quase nenhum conhecimento sobre gestão de processos de trabalho e, principalmente, gestão de pessoas.

E, assim, os primeiros desafios surgiram, tais como: resistência dos colegas à mudança, conflitos internos, estoque de processos paralisados no gabinete, somados à falta de preparo técnico em administração.

Em contrapartida, na Justiça Federal do Espírito Santo, o chefe de gabinete tem uma função de gestão, que lhe empodera e lhe dá autonomia para condução dos trabalhos, enquanto na Justiça Federal da Bahia, a qual pertence a servidora Vivian Brito, a gestão do gabinete não é realizada pelo Chefe ou Oficial de Gabinete, mas tão somente pelo Juiz, concentrando no magistrado a função jurisdicional e de gestão.

Durante os meses de maio e junho de 2023, a servidora/pesquisadora Aline Vasconcelos desenvolveu material próprio e atuou na formação de gestores e gestoras, como, por exemplo, na ação de capacitação do Curso de Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, com parceria do Laboratório de Inovação – InovarES, na Justiça Federal do Espírito Santo, com o tema “Plano de Gestão: otimização e eficiência no serviço público” e na ação “Ambientação Funcional – Oficina de Competências Estratégicas do Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região do Espírito Santo (Acervo das Autoras, 2023).

Além disso, a servidora Vivian Brito preparou manual de procedimentos para a Subseção Judiciária a que pertencia, otimizando rotinas e procedimentos. Também, inovou ofertando pães

para os jurisdicionados, nas sessões de conciliação, nas quais atuava como conciliadora de uma Sbsseção no interior da Bahia (Acervo das Autoras, 2023).

Verifica-se que, nessas ações, não houve necessariamente a utilização de tecnologia. Portanto, é nessa perspectiva que se baseia o presente relato, vinculando inovação à agregação de valor, a uma nova forma de atuação, a uma mudança em relação à atividade prestada e à forma de gestão judicial, enxergando a Justiça como um serviço, cujos problemas e desafios são cada vez mais frequentes e exigem soluções diferentes e criativas.

Não se pode deixar de registrar que as autoras se encontraram virtualmente e, diante da reunião de propósitos, valores e princípios comuns, conectaram-se, para, em parceria, agregarem ainda mais valor ao Poder Judiciário brasileiro (Acervo das Autoras, 2023).

Juntas, as autoras deste relato ministraram a ação de capacitação desenvolvida junto aos Chefes de Cartório vinculados ao Tribunal Regional Eleitoral do estado do Tocantins, em junho de 2023, abordando o tema “Gestão, inovação e eficiência”. Ainda seguem juntas em projetos futuros, ambas laboratoristas de inovação, uma do INOVARES, e outra do LABAHIA, por um Judiciário mais justo, inovador e humanizado (Acervo das Autoras, 2023).

Compreende-se ser este o caminho para a revitalização da máquina judiciária e para a dignificação de seu papel social.

Discussão

A Justiça Federal brasileira é uma organização que sofre os influxos das normativas consolidadas pelo Conselho Nacional de Justiça e Conselho da Justiça Federal, juntamente com os demais órgãos indicados no art. 92 da CF/88, integrando o Sistema de Justiça Nacional (órgãos do Poder Judiciário, jurisdicionados e instituições parceiras) (Brasil, 1988).

O ponto de partida do enfoque sistêmico é a ideia de sistema, que pode ser definido como um todo complexo ou organizado; é o conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo. Ainda sob a perspectiva do enfoque sistêmico, as organizações revelam-se como conjunto de, pelo menos, dois sistemas, ou subsistemas, que se influenciam mutuamente: o sistema técnico e o social (Nohara; Maximiliano, 2017).

O sistema técnico é formado por recursos e pelos componentes físicos e abstratos, que independem das pessoas (objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas, procedimentos). O sistema social é formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, clima organizacional, atitudes e motivação (Acervo das Autoras, 2023).

Transportando essa ideia para o Poder Judiciário brasileiro, tem-se a compreensão de que os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, servidores e magistrados devem estar em compasso com os atos normativos, objetivos estratégicos, procedimentos e cultura da respectiva organização, a fim de que a missão, visão e valores da instituição sejam efetivamente concretizados e entregues à sociedade na forma de uma prestação jurisdicional eficiente e efetiva (Acervo das Autoras, 2023).

Retomando a questão de pesquisa deste estudo “Como fazer para transformar o espírito burocrático presente nos órgãos e unidades judiciárias brasileiras, com a finalidade de implantar uma cultura da inovação com foco no humano colaborador?”, as pesquisadoras identificaram que a mudança cultural no âmbito da Justiça Federal, se comparada ao arcabouço normativo editado pela cúpula do Poder Judiciário no período pós-pandemia (Covid-19), caminha com pequenos passos, mas caminha (Acervo das Autoras, 2023).

Traz-se à colação, como ilustração, o caso do TRF2, que editou o Provimento nº 03/2022, que, dentre outras proposições, indicou a elaboração de um Plano de Gestão em cada unidade judiciária, para um período de 12 meses. As pesquisadoras avaliaram que, no âmbito da Justiça Federal do Estado do Espírito Santo, até junho de 2023, apenas o 2º Juizado Especial Federal do município de Vitória havia cumprido a determinação nos moldes do referido ato normativo (TRF2, 2022; Acervo das Autoras, 2023).

Entende-se, portanto, que não basta que a cúpula da Administração da Justiça proponha

unilateralmente novas políticas de gestão de pessoas e de processos de trabalho. É necessário que as lideranças locais estejam determinadas em abrir espaços para que a mudança encontre a força propulsora da inovação que está, em verdade, nas pessoas que executam o serviço (Gregório; Zanoni; Neves Junior, 2019; Acervo das Autoras, 2023).

Portanto, as vivências das autoras revelam a necessidade urgente de formação dos servidores e magistrados de habilidades (*soft skills*), nos órgãos do Poder Judiciário brasileiro, para que estejam capacitados, entre outras, para: pensamento crítico, criatividade, inteligência emocional, flexibilidade cognitiva, conjunto de atitudes e qualidades capazes de tornar a organização flexível e adaptável a novas circunstâncias.

Habilidades de inovação são exigidas no cenário acelerado e de mudança contínua no qual o mundo se encontra, sendo, portanto, fundamentais à inovação organizacional e à inovação em processos, ditas também inovação não tecnológica. A estratégia de criação de Laboratórios de Inovação é realizada exatamente para possibilitar que essas habilidades possam ser aprendidas e praticadas (Acervo das Autoras, 2023).

Segundo Gregório (2022), um laboratório não é um ponto de uma linha de montagem, mas um espaço híbrido, no qual governos, universidades e empresas podem encontrar, em conjunto, soluções e oportunidades de inovação. É um espaço em que funcionários, empresários e pesquisadores aprendem mutuamente e no qual, mesmo internamente, essa multidisciplinariedade é utilizada para o entendimento completo dos problemas complexos da instituição.

Notas Conclusivas

A partir das considerações pautadas neste relato de experiência, as pesquisadoras compreendem ter respondido satisfatoriamente à questão de pesquisa proposta: “Como fazer para transformar o espírito burocrático presente nos órgãos e unidades judiciárias brasileiras, com a finalidade de implantar uma cultura da inovação com foco no humano colaborador?”, na medida em que, a partir do olhar sobre parte da Justiça Federal brasileira (TRF1 e TRF2), foi possível inferir que a mudança da cultura judiciária é imprescindível. Também se observou que uma nova forma de atuação, assim como de pensar e agir dos gestores e superiores hierárquicos, necessita ser implementada, sempre com foco no humano colaborador.

No mesmo caminho, foi cumprido objetivo principal, que foi discutir estratégias capazes de romper barreiras burocráticas, para fomentar a inovação racional, objetiva e “endoinstitucional” com apoio no humano colaborador.

Além disso, diante da experiência relatada, é essencial que magistrados, servidores e colaboradores saiam da zona de conforto e assumam o protagonismo desse processo de mudança. Predisposição para ouvir, humildade para mudar e interesse em colaborar são algumas das palavras de ordem que devem ser trazidas à mesa, espaço no qual o “não dá” seja um mero figurante

Nessa linha de raciocínio, faz-se necessária a implantação de novos modelos de gestão e formas de trabalho, valorizando cada integrante da equipe em sua dimensão pessoal, como também essencial ao grupo em que está inserido.

A inovação surge, nesse viés, com a finalidade de se aumentar a satisfação do ser humano, para que ela possa atingir esse objetivo, por meio de ações que não necessariamente envolvam o emprego de tecnologia, como, por exemplo, a proposta de novas formas de administração ou de organização do trabalho.

Assim, a difusão da cultura de inovação constitui a pedra de toque para a transformação do ambiente institucional na construção de novas alternativas para a prestação do serviço, especialmente quando abre caminho para uma mudança na cultura das relações internas de trabalho. Esse fenômeno proporciona espaços de maior horizontalidade entre os seus usuários internos, com a introdução de novas formas de pensar e agir, não sendo apenas mera introdução de ferramentas administrativas e tecnológicas.

Acredita-se, portanto, na efetiva contribuição do presente estudo para o fomento da capacitação cada vez maior de servidores, bem como para a criação de Laboratórios de Inovação em todos os órgãos do Poder Judiciário brasileiro. Almeja-se que esses espaços contagiem a

organização como um todo, e não apenas como um laboratório, mas como um novo ambiente de trabalho, no qual as novas ideias e o conhecimento possam circular o tempo todo, alterando o cotidiano e o *mindset* dos órgãos jurisdicionais.

Dado esse panorama, conclui-se que, sem a mudança de paradigmas quanto à força de trabalho, ampliação da sensação de pertencimento e do efetivo protagonismo dos servidores, magistrados e colaboradores no processo de inovação, não é possível uma efetiva mudança no sistema de justiça brasileiro.

Registra-se como o principal limitador desta pesquisa o fator tempo, posto que, dos Tribunais Regionais Federais, a pesquisa contemplou apenas dois (TRF1 e TRF2).

A partir das experiências iniciais sobre o tema, busca-se, com o presente trabalho exploratório em relato de experiência, subsidiar estudos futuros acerca da utilização de novas metodologias nos Laboratórios de Inovação, principalmente quanto à utilização do *Legal Design*, já que este prioriza a linguagem simples e focada no usuário do serviço, além de trazer mais humanidade para a Justiça e de estar alinhado ao direcionamento do CNJ.

Além disso, espera-se provocar uma mudança de padrão mental e comportamental entre os usuários internos do sistema de justiça, proporcionando maior participação na difusão da cultura de inovação, fortalecendo a implementação da Resolução CNJ nº. 395/2021 nos demais Tribunais Regionais Federais do Brasil.

Referências

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomas Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos Ebape. Br**, v. 17, p. 173-184, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 06 jul. /2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 07 jul. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015**. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em: 07 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº. 345, de 09 de outubro de 2020**. Dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original175500202010145f873b7482503.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº. 372, de 12 de fevereiro de 2012**. Regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3742>. Acesso em: 07 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº. 395, de 07 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 04 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2022**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

CORTELLA, Mario Sérgio. **Por que fazemos os que fazemos?: Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realizações**. 1ª ed. São Paulo: Planeta, 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2023.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 107-126, 2008.

FERREIRA, Lauter F. **Construindo equipes de alta performance: melhorando comportamentos e resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015. 1ª ed., 164 p.

FERRAZ, Taís Schilling; MUNCH, Luciane Amaral Corrêa. Inovação a serviço de um judiciário transformador: uma perspectiva sistêmica. **Revista Judicial Brasileira**. v.1, n1, p, 11-36, 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, p. 7-18, 1987.

FUX, Luiz; MARTINS, Humberto; SHUENQUENER, Valter (Coordenação); CHINI, Alexandre; GABRIEL, Anderson de Paiva; PORTO, Fábio Ribeiro (Organização). **O judiciário do futuro: justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. 1ª ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

GREGÓRIO, Álvaro; 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: Blucher, 2019. 236 p.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual**. Florianópolis: **Tribo da Ilha**, 2017. v. 1.

LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (Coordenação). DANTAS, Marcelo Navarro Ribeiro (Autor). **Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília: ENFAM, 2021.

MACEDO, Carlos Márcio de Souza. **A arte de trabalhar menos e produzir mais: o gestor líder e o ritual de gestão**. Belo Horizonte: AJA, 2022.

MOTTA, P. R. M. Revendo estrategicamente as organizações do poder judiciário: uma perspectiva gerencial. **Cadernos FGV Projetos**. v. 5. n. 12, 2010.

NEGRI, Sandra. A produção de valores públicos de gestão no Poder Judiciário brasileiro sob a ótica da Teoria de Moore. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5437>. Acesso em: 06 ago. 2023.

NEVESJUNIOR, Paulo Cezar. **JUDICIÁRIO 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica**. Editora Edgard Blücher Ltda., 2020.

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. Brasília. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/2237/1/009.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

RODRIGUES, Daniel. **Cultura inovadora humanizada: os pilares para construir uma cultura inovadora de brilho nos olhos**. São Paulo: Pragmatha, 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Rio de Janeiro: Atlas. 5ª ed., 2022.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL. Primeira Região (TRF1). Site institucional. Disponível em: <https://www.trf1.jus.br/trf1/home/>. Acesso em: 10 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL. Primeira Região (TRF2). Site institucional. Disponível em: <https://www10.trf2.jus.br/portal/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL. Primeira Região (TRF2). **Provimento nº 03/2022**. Disponível em: https://www7.trf2.jus.br/sophia_web/index.html. Acesso em: 11 jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. OCDE Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 4ª ed. 2018. Disponível em: https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Oslo_2018.pdf. Acesso em 12 ago. 2023.

Recebido em 31 de julho de 2023.
Aceito em 25 de setembro de 2023.