

# PROCESSO DO FUTURO: UMA EXPERIÊNCIA DE COCRIAÇÃO E PARTICIPAÇÃO COLABORATIVA

PROCESS OF THE FUTURE: AN EXPERIENCE OF CO-CREATION AND COLLABORATIVE PARTICIPATION

## CRISTIANE CONDE CHMATALIK\*

Graduada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), mestre pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e Juíza Federal desde 2001. Atualmente auxilia o Núcleo Permanente de Solução de Conflitos do Tribunal Regional Federal da 2ª Região e é membro do Comitê Gestor de Conciliação do Conselho Nacional de Justiça. De 2015 a 2017 atuou no Tribunal Regional Eleitoral (TRE) do Espírito Santo. É Juíza Titular da 6ª Vara Federal Cível da Subseção Judiciária de Vitória.

<https://orcid.org/0009-0002-0495-2423>

## TRÍCIA NAVARRO XAVIER CABRAL\*\*

Pós-doutora em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), mestre em Direito Processual pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e doutora em Direito Processual pela UERJ. É Juíza de Direito no Tribunal de Justiça do Espírito Santo (TJES), professora da graduação e do mestrado da UFES e membro do Instituto Brasileiro de Direito Processual (IBDP). <https://orcid.org/0000-0002-0302-2972>

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo descrever e realizar uma análise crítica acerca das atividades promovidas no âmbito do curso de pós-graduação *lato sensu* da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) denominado “Jurisdição Inovadora: para além de 2030”, com foco no ateliê de justiça que tratava do Processo Judicial de 2030. O evento constituiu em rica experiência de cocriação de um produto que refletia as expectativas e desafios em torno do processo do futuro.

A participação colaborativa de alunos, facilitadores e laboratoristas propiciou um resultado convergente quanto à necessidade de aprimorar as técnicas processuais em prol de um Poder Judiciário mais eficiente.

**Palavras-chave:** Processo judicial; Agenda 2030; desafios.

### ABSTRACT

This article aims to describe and perform a critical analysis about activities promoted within the scope of Enfam's lato sensu postgraduate course called Innovative Jurisdiction: beyond 2030, focusing on the justice studio that dealt with the "Judicial Process of 2030". The event consisted of rich experience of co-creating a product that reflected the expectations and challenges surrounding the process of the future. The collaborative participation of students, facilitators and laboratories provided a convergent result regarding the need to improve procedural techniques for a more efficient judiciary.

**Keywords:** Judicial process; 2030 Agenda; challenges.

### SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Proposta do ateliê de justiça geral Processo Judicial 2030. 3 Metodologia aplicada. 4 Resultados. 5 Considerações finais. Referências bibliográficas.

## 1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro vem incorporando, de forma gradual e constante, a temática da inovação. Atento a essa realidade, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução n. 395/2021, instituiu a "Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário", que vem resultando em interessantes realizações pelos tribunais de todas as regiões do Brasil. Essa iniciativa objetiva criar uma cultura da

inovação por meio de ações colaborativas e com foco nos “[...] Direitos e Garantias Fundamentais previstos da Constituição”<sup>1</sup>.

O referido ato normativo, além de conceituar a inovação, traz princípios aplicáveis à gestão da inovação e ainda exige a criação de estruturas — físicas ou virtuais — para o desenvolvimento de ideias inovadoras e sua materialização.

Essa política foi idealizada levando em consideração os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), criando, no âmbito do CNJ, o Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Liods). Não obstante, instituiu-se a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud), para impulsionar a gestão de inovação em tribunais de todos os ramos da Justiça.

Nessa perspectiva, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), o CNJ e o Conselho da Justiça Federal (CJF) realizaram parceria para construir um curso de pós-graduação *lato sensu* com um modelo disruptivo, proporcionando novos conhecimentos e perspectivas aos cursistas, que consistiram em servidores e servidoras, magistrados e magistradas de todos os ramos da Justiça e de todas as regiões do país, considerando, ainda, a diversidade de gênero e a Política de Ações Afirmativas Enfam.

O curso também instituiu um modelo de estudo interdisciplinar e transversal, com ênfase não só na cultura da inovação, mas também na ampliação dos conceitos de gestão e governança, alinhando a teoria com a prática judiciária em busca do aperfeiçoamento do Sistema de Justiça.

Para concretizar todas essas propostas, o curso foi dividido em três eixos. O Eixo 1 focou a transformação tecnológica, vista como um instrumento de aprimoramento da jurisdição. O Eixo 2 tratou dos ODS,

---

<sup>1</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

na perspectiva do desenvolvimento sustentável na dimensão humana e da gestão judiciária, agregou as abordagens teórica e processual e se dedicou a pensar no modelo de justiça multiportas. Já o Eixo 3 consistiu em Ateliês da Justiça, divididos em gerais e temáticos.

Para finalizar o curso, foi realizado o “Festival Criativo – a Arte e a Jornada”, onde foram apresentados os resultados de dez ateliês: “O processo de 2030”; “O juiz de 2030”; “Redução das Desigualdades”; “Antidiscriminação”; “Infância e juventude”; “Enfrentamento a desastres”; “Enfrentamento à criminalidade e anticriminalização”; “Saúde”; “Enfrentamento à violência doméstica” e “Meio ambiente”.

Percebe-se, pois, que se tratou de um curso não usual, com preocupações tecnológicas, técnicas e humanísticas, que podem refletir na atuação dos cursistas e na melhora da prestação jurisdicional.

## **2 PROPOSTA DO ATELIÊ DE JUSTIÇA GERAL PROCESSO JUDICIAL 2030**

O laboratório de inovação realizado pela Enfam como etapa da pós-graduação em Jurisdição Inovadora nos trouxe a perspectiva do processo do futuro. A proposta veio para questionar a lógica da linha do tempo do processo como estabelecido desde o século passado, e a nossa missão como instrutoras e especialistas era justamente pensar em uma metodologia ou ferramenta capaz de trazer resultados disruptivos e inovadores.

Ao longo de meses da especialização, os alunos tiveram várias aulas em que puderam refletir sobre uma justiça mais inteligente, mais inovadora, mais atualizada tecnologicamente, mais estável em seus pronunciamentos, mais sensível aos dramas humanos e com capacidade de dar respostas mais rápidas e eficientes aos problemas da sociedade.

O desafio, portanto, foi conectar o Poder Judiciário aos dezessete ODS da ONU. Os ODS não são novidade completa para o Poder

Judiciário, já que consistem em objetivos a serem alcançados para o cumprimento da Meta Nacional n. 9 do CNJ<sup>2</sup>.

O advento da pandemia do vírus SARS-CoV-2, do denominado coronavírus, causador da covid-19, bastante letal, fez com que ficássemos em isolamento social como medida sanitária e se exigiu uma resposta imediata para que as atividades da Justiça não cessassem. A partir desse momento, tudo o que se estava pensando acerca de evolução tecnológica teve que ser implementado da forma mais célere possível, a fim de que as atividades do Poder Judiciário pudessem permanecer de modo virtual.

Nesse sentido, vários normativos do CNJ foram editados de modo a permitir o funcionamento e acesso ao Judiciário durante esse período de pandemia, tendo em vista a política instituída pelo Ministro Luiz Fux em relação aos cinco eixos de atuação da Presidência do CNJ (período 20-22), notadamente o eixo Justiça 4.0 e a promoção do acesso à Justiça digital.

Em meio a esse cenário foi sendo organizada e pensada a especialização da Enfam em Justiça Inovadora, com público de magistrados(as) e servidores(as) de todos os ramos do Poder Judiciário nacional.

O trabalho realizado pelos Ateliês foi baseado na ferramenta de *design thinking* e levou em consideração uma estratégia empática e colaborativa. Um novo modo de se atingir a Justiça tem que ser pensado por meio de parcerias, e o processo deve ser idealizado de modo que possibilite a resolução do conflito de forma coletiva e horizontal. A atividade permitiu que fizéssemos uma fase de experimentação, em

---

<sup>2</sup> Atualmente, temos a propositura de uma nova meta que busca atingir a inovação: Meta 11: Transformação Digital — Justiça 4.0. A meta tem como objetivo implementar as ações do Programa Justiça 4.0, promovendo o acesso à justiça por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial (IA). A justiça digital propicia o diálogo entre o real e o virtual para o incremento da governança, da transparência e da eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação do cidadão e redução de despesas. A meta é direcionada a todos os segmentos de justiça, sob o macrodesafio “agilidade e produtividade na prestação jurisdicional”.

que poderíamos errar na criação de soluções para prestação do melhor serviço e, nesses casos, rever e aperfeiçoar o modelo posteriormente.

A inovação pressupõe a mudança de postura de todos. A lição da pandemia foi essa: todos nós tivemos que fazer uma revisão das nossas atividades. Tivemos que inovar tanto no campo institucional como no âmbito pessoal. Foi um momento em que se pôde repensar todas as metodologias de trabalho e a própria gestão das atividades jurisdicionais.

Contudo, dentro do processo judicial, como repensar isso?

Vislumbramos já vários benefícios e avanços que foram realizados durante o período do isolamento social, os limites que nos foram impostos e quantas soluções criativas foram realizadas.

O Ateliê, que funcionou ainda durante o período pandêmico, foi construído como um laboratório de inovação que veio a ser um espaço de cocriação, permitindo a construção de algo novo e diferente. Nesse espaço, temos a horizontalidade, em que todos podem lançar suas ideias sem que haja censura ou medo de errar.

Esse processo de criação inovadora pressupõe colocar o ser humano no centro, no caso da Justiça, o jurisdicionado. Várias soluções foram pensadas durante a pandemia de modo a permitir a integração das pessoas, como, por exemplo, as audiências virtuais, uma plataforma online para utilização de chatbots, o cumprimento de mandados via WhatsApp e audiências de conciliação 100% online. Essas e outras inovações foram algumas das medidas urgentes e necessárias que atenderam toda nossa demanda de acesso à Justiça, autorizadas pelo CNJ por meio da Resolução n. 313/2020<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 313, de 19 de março de 2020**. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original221425202003195e73eec10a3a2.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2022.

Diante dessa perspectiva, para a realização do chamado Ateliê 2 — Processo do Futuro<sup>4</sup>, nos foi dado o desafio a ser trabalhado com a seguinte problematização:

Há quase 20 anos o Judiciário brasileiro implementou o seu primeiro sistema de processo eletrônico. No entanto, até hoje não conseguiu abandonar o modelo cartorário, porque parece ter apenas transposto e suporte físico do processo judicial, sem muito impacto numa mudança de modelo. Perceba-se que o fluxo de controle de entradas e saídas de uma conta corrente era, há 30 anos, orientado pela mesma lógica cartorária, mas hoje a gestão de serviços bancários e financeiros mudou radicalmente de perfil, enquanto os serviços judiciais eletrônicos não conseguiram romper com o modelo tradicional. Aposta-se ainda num fluxo cronológico de atos formalizados em “autos eletrônicos”, tendo o “documento” como suporte físico essencial do conteúdo do processo. O objetivo deste ateliê é apresentar uma proposta para o processo judicial de 2030. Como os atos processuais serão organizados dentro do processo para subsidiar o julgamento? Haverá recurso a dados para julgamento de conflitos? Como serão produzidas as provas? Como serão proferidas as decisões? Qual será a efetiva participação humana? Nesse contexto, devem ser abordados ainda os sistemas alternativos de soluções de conflitos e os arranjos institucionais, a exemplo dos baseados na cooperação, para enfrentamento de uma litigiosidade cada vez mais complexa.

Para o início das atividades, a fim de pensar o processo como um todo, foram criados grupos subdivididos nos seguintes temas: Grupo 1 — Acesso à Justiça, Ação e Defesa; Grupo 2 — Instrução Probatória, organização e Saneamento; Grupo 3 — Sentenças e Recursos; Grupo 4 — Execução; Grupo 5 — Processos Estruturais e Ações Coletivas; Grupo

---

<sup>4</sup> Elaborado pelos Coordenadores do Ateliê da ENFAM, Marco Bruno Clementino e David Montalvão.

6 —Precedentes e Processos Repetitivos; Grupo 7 — Desjudicialização e Métodos Adequados de Solução de Conflito; e Grupo 8 — Procedimentos Especiais e Cooperação Judiciária.

Dessa forma, partiu-se da premissa de que estávamos reescrevendo o próprio processo e queríamos que os envolvidos se aprofundassem nessa questão proposta e pudessem sair para uma pesquisa de campo nesse sentido, ainda que rápida, no fórum presencial pela parte da tarde. A divisão em grupos menores possibilitou debater mais detalhadamente acerca do real problema a ser enfrentado e pesquisar as dores reais dos envolvidos no processo.

Alguns pontos abordados na pesquisa foram: a forma de acesso ao processo e seu andamento, se presencial, por computador, se pelo telefone celular; se a linguagem utilizada pelo Judiciário é compreensível; a opinião sobre os prazos e os recursos processuais; como a pessoa entendia que o acesso pudesse ser facilitado; se o tempo que o processo dura é satisfatório; se a pessoa conhece os métodos adequados de solução do conflito; e, por fim, um pedido de sugestão de aprimoramento.

Pelas perguntas formuladas pelos grupos e o resultado apurado (131 respostas), verificou-se que entre os maiores problemas constatados estão a dificuldade de acesso ao processo, considerando que a maioria deles atualmente é virtual<sup>5</sup>, e o tempo envolvido na sua resolução<sup>6</sup>, com pontos de estrangulamento nas execuções<sup>7</sup> que podem se eternizar.

Em relação às soluções apontadas, verificamos que os métodos adequados de solução de conflitos são a melhor forma de resolver o caso, sendo a conciliação o método mais conhecido e utilizado pelos

---

<sup>5</sup> Alguns pontos da pesquisa mostraram a necessidade de ampliar o acesso digital, submeter acesso presencial e virtual à escolha do usuário, simplificar ritos e ampliar o uso de atos online, realizar campanhas de aprendizado para a consulta e peticionamento virtual etc.

<sup>6</sup> Mais de 55% consideraram excessiva a quantidade de recursos e 41% consideraram o processo de tomada de decisão muito demorado e, como sugestão, que fosse utilizado o *visual law* e uma linguagem mais simples nas decisões e despachos processuais.

<sup>7</sup> Dos entrevistados, 64,2% estavam insatisfeitos com o processo de execução no Brasil. Como solução, foi levantada a possibilidade de uso da IA para facilitar a localização de bens do devedor, que parece ser o maior problema.

entrevistados, seguido pelo desejo que as próprias partes resolvam suas questões, sendo que, quando isso acontece, todos ficam mais satisfeitos. Contudo, quando não há solução consensual, os entrevistados apontam que seu maior desejo é que o Judiciário resolva prontamente a questão.

O próximo passo foi procurar direcionar os grupos a repensarem a própria organização com atividades lúdicas e interativas. Foi colocada a reflexão para a descoberta do novo: como a inovação pode contribuir para a evolução da cultura organizacional e, ao mesmo tempo, ajudar a alcançar seu *ikigai*<sup>8</sup>?

Nesse ponto, e como previsto pelo *design thinking* no duplo diamante que repensa o problema, nós passamos de uma fase e chegamos ao seguinte desafio reformulado:

O objetivo deste ateliê é apresentar uma proposta para o processo judicial de 2030. Como os atos processuais serão organizados dentro do processo para subsidiar o julgamento? Haverá recurso a dados para julgamento de conflitos? Como serão produzidas provas? Como serão proferidas decisões? Qual será a efetiva participação humana? Nesse contexto, devem ser abordados ainda os sistemas alternativos de soluções de conflitos e os arranjos institucionais, a exemplo dos baseados na cooperação, para enfrentamento de uma litigiosidade cada vez mais complexa<sup>9</sup>.

A partir desse novo questionamento, os grupos novamente se subdividiram e puderam passar para a etapa da ideação a fim de refletir de acordo com cada tema inicialmente proposto, o que resultou

---

<sup>8</sup> *Ikigai* (em japonês: 生き甲斐) é uma palavra japonesa que de forma literal significa “vida” na primeira parte e “valer a pena” na segunda. Pode-se decompor o conceito para “armadura” e “número um”, “ser o primeiro a ir (a frente de uma batalha, tomando a iniciativa e a liderança) e, por fim, a *última* letra significa “elegante” e “belo”, em GARCIA, Hector; MIRALLES, Francesc. **Ikigai os segredos dos japoneses para uma vida longa e feliz**. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca Ltda, 2018. Edição digital, posição 162.

<sup>9</sup> Novo desafio formulado pelos alunos do curso após a primeira rodada do design thinking e resumido pelos facilitadores Neidy Emerick Torrezani, Mateus Paulo Beck, Cristiane Conde Chmatalik e Trícia Navarro Xavier Cabral.

em muita reflexão acerca de como podemos tornar efetiva a prestação jurisdicional, com acesso integral ao Sistema de Justiça voltado principalmente ao usuário hipervulnerável. Levou-se em consideração uma metodologia com competência focada no usuário, que perpassa a mudança de cultura da instituição, por meio de cooperação e necessidade de alteração legislativa que promoverá um impacto direto na organização da Justiça.

Outra reflexão importante residiu em como criar um processo judicial mais efetivo através do implemento de um processo eletrônico unificado, a nível nacional, que considere o surgimento de inovações procedimentais e tecnológicas e a efetiva utilização das ferramentas existentes, com capacitação permanente dos usuários.

Nosso papel como especialistas e instrutoras foi não deixar os grupos se perderem em suas ideias e reflexões, tornar a solução viável e factível, além de gerar reflexões mais aprofundadas de acordo com o tema proposto e o que se tem discutido na academia nas teses em relação ao futuro do processo.

### 3 METODOLOGIA APLICADA

Como dito, utilizamos o *design* como nova forma de pensar, através da ferramenta *design thinking*<sup>10</sup>, que busca a imersão em problemas complexos com o trabalho horizontal e colaborativo de seus participantes na construção de soluções consensuais e inovadoras, desenvolvendo o trabalho no Ateliê Processo do Futuro.

O uso de um modo novo de pensar se deu em uma tentativa de deixar de lado o conservadorismo que impera no estudo do Direito e

---

<sup>10</sup> Conceito surgido no Vale do Silício, *design thinking* foi popularizado pelo mundo por Tim Brown, David Kelley e seus sócios. BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, conforme CAVALCANTI, C. C. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 37.

no ensino jurídico. Muito se tem dito sobre não chegar a algo realmente novo utilizando as metodologias do passado.

Desse modo, os laboratórios de inovação passaram a ser inaugurados em vários locais do Brasil, iniciando-se pela Justiça Federal de São Paulo, o iJusplab, seguido pelo i9.JFRN, da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, e pelo InovarES, da Justiça Federal do Espírito Santo<sup>11</sup>. A iniciativa gerou uma revolução dentro do próprio Poder Judiciário brasileiro, tornando-se política implementada pelo CNJ e, sem dúvida, reforçada pelo período da pandemia.

O fato é que atualmente, após a criação do LIODS<sup>12</sup> pelo CNJ, temos uma conexão entre os Laboratórios de Inovação e os Centros de Inteligência com a Agenda 2030 da ONU, tendo sido criados inúmeros espaços de inovação no âmbito de todas as justiças, com a difusão do *design thinking*.

Tanto a Associação dos Juízes Federais do Brasil, através do Fórum Nacional de Administração e Gestão Estratégica da Justiça Federal (FONAGE), quanto a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), que criou seu Laboratório de Inovação e Inteligência (AMB Lab), tem contribuído para reafirmar a inovação como um caminho sem volta. O trabalho em rede desenvolvido por essas duas associações, o CNJ e a Enfam, garante o funcionamento do ecossistema necessário para essa atuação em rede<sup>13</sup>.

Assim, em 2021, o CNJ editou a Resolução n. 395/2021, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário

---

<sup>11</sup> SANO, H. Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos Enap**, Brasília, DF, n. 69, 2020.

<sup>12</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Portaria n. 119, de 21 de agosto de 2019**. Institui o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria\\_119\\_21082019\\_22082019154612.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria_119_21082019_22082019154612.pdf). Acesso em: 10 maio 2023.

<sup>13</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

“visando ao aprimoramento das atividades dos órgãos judiciários, por meio da difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, de forma coletiva e em parceria, com ênfase na proteção dos Direitos e Garantias Fundamentais previstos na Constituição Federal” (art.1º).

Ficou estabelecida formalmente a RenovaJud, a rede de laboratórios e o Comitê Gestor Nacional da Inovação, que conta com o apoio do Conselho Consultivo Nacional da Inovação, composto por doze membros, representantes de órgãos e entidades dos setores público e privado, da academia e do terceiro setor, essenciais para a implementação da política de gestão da inovação de forma colaborativa com a sociedade civil.

Essa resolução consagra, ainda, o *design* como metodologia ágil a ser adotada e estabelece vários princípios em seu artigo 3º:

Art. 3º São princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário:

I — cultura da inovação: promoção da cultura da inovação a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário;

II — foco no usuário: observância, sempre que possível, da construção de solução de problemas a partir dos valores da inovação consistentes na concepção do usuário como eixo central da gestão;

III — participação: promoção da ampla participação de magistrados e servidores, bem como de atores externos ao Poder Judiciário, sempre buscando a visão multidisciplinar;

IV — colaboração: trabalho em rede de inovação para a coordenação de esforços, cocriação, criatividade, experimentação e o compartilhamento de boas práticas;

V – desenvolvimento humano: desenvolvimento de novas habilidades dos magistrados e servidores que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para solução de problemas complexos, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, orientada a serviços e criatividade;

VI – Acessibilidade: fomento à acessibilidade e à inclusão;

VII – sustentabilidade socioambiental: promoção da sustentabilidade socioambiental;

VIII – desenvolvimento sustentável: desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030;

IX – Desburocratização: aprimoramento e simplificação de tarefas, procedimentos ou processos de trabalho, de modo a promover agilidade, otimização de recursos e ganho de eficiência à prestação de serviços; e

X – Transparência: acesso à informação e aos dados produzidos pelo Poder Judiciário, respeitadas as hipóteses de restrição e de sigilo legal e a proteção de dados pessoais.<sup>14</sup>

Marco Bruno Clementino menciona que tais princípios “poderiam figurar como um guarda-chuva genérico de políticas de inovação” e propõe quatorze princípios específicos da inovação judicial: horizontalidade; gestão judicial democrática; cocriação judicial; colaboração judicial; independência judicial compartilhada; racionalidade experimental; flexibilidade e da adaptabilidade; desburocratização; cultura da simplicidade; cultura digital judicial; comunicação judicial empática

---

<sup>14</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

e inclusiva; diversidade e da polifonia de ideias; sustentabilidade e centralidade no jurisdicionado<sup>15</sup>.

A utilização do *design*, conforme os ensinamentos de Margareth Hagan<sup>16</sup>, pressupõe a experimentação e a multidisciplinaridade para a resolução de problemas complexos e com foco no usuário. O *design* adota todos os princípios mencionados por meio de uma metodologia que envolve a experimentação, a imersão, uma fase de empatia, de prospecção e de prototipação.

Em suma, o *design* tem sido utilizado como nova forma de pensar e construir o serviço público; nos dizeres de Luciana Ortiz<sup>17</sup>, “tem sido adotado pelos países que absorveram a Nova Governança Pública – NGP”. Ela nos ensina que a NGP “parte de um Estado desenvolvimentista, com uma abordagem social e sustentável, capaz de assimilar um ambiente em rápida mudança, com flexibilidade, eficiência operacional e adaptabilidade para mudanças”. É um modelo que se busca para o Poder Judiciário, de cidadania ativa, audiências públicas, com uma administração gerencial colaborativa e que atenda aos anseios da comunidade.

## 4 RESULTADOS

Com base na metodologia do design, nosso Ateliê, que contou com a colaboração dos laboratoristas Mateus Paulo Beck e Neidy Torrezani, respectivamente do Inovatchê, Laboratório de Inovação da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul (JFRS) e InovarES, Laboratório de Inovação do Espírito Santo (JFES), chegou a um resultado fantástico.

---

<sup>15</sup> CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 47.

<sup>16</sup> HAGAN, M. **Law by Design**. [S. l.:s. n.], [2018].

<sup>17</sup> ZANONI, L. O. T. C. Direitos Humanos e Inovação no Setor Público: sincronismos para um impacto global de igualdade e solidariedade. In: CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 336-343.

O objetivo foi ultrapassar o pensamento divergente, entre as múltiplas escolhas que foram pensadas, inovar dentro do sistema processual existente e filtrar as propostas para fazer as escolhas.

As quatro propostas apresentadas foram conexas entre si e puderam, de algum modo, ser aglutinadas. São os seguintes projetos:

- 1) Sistema Integrado Nacional (Sisjus) — e inteligência artificial (IA) Atena (Automação, Tecnologia, Efetividade, Navegação, Agilidade). Processo desmaterializado, uno, adotado pelo Poder Judiciário para simplificar a tramitação e efetivar a cooperação judiciária.
- 2) Atua Ação. Aplicação baseada em algoritmos e em linguagem computacional que, conectada ao sistema de processo eletrônico, realizará a análise de agrupamentos de dados.
- 3) Projeto Kayrós. Apresentada a inicial, o sistema de IA apresentará um relatório estatístico sobre a tramitação e as soluções semelhantes com vias à resolução negociada pela conciliação.
- 4) Justiça Includi. Programa simplificado e itinerante de acesso à justiça aos hipervulneráveis.

O protótipo que prevaleceu contém três fases, sendo a primeira intitulada “Cá entre nós”, uma tentativa obrigatória de solução amigável e pré-processual, acessada por meio de um sistema do site oficial do Governo, o Resolve Fácil, que, de forma inovadora, prevê a distribuição de prêmios para quem resolver de forma amigável a demanda de plano, uma forma de compensação tributária para empresas privadas que sejam campeãs de acordos e o cumprimento de uma nova meta imposta pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para as empresas públicas.

Quando não há acordo, adentra-se na segunda fase — intitulada “Compartilha” — obrigatória de produção probatória pré-processual e entre as próprias partes que, através de cooperação, produziriam suas provas. O juiz somente atuaria online quando não houvesse acordo ou quando a lei exigisse sua autorização.

A terceira fase seria a intitulada “Atua Ação”. Após a distribuição da inicial, teríamos um sistema de IA que automaticamente examinaria

a inicial a partir de Súmulas Vinculantes, Repercussão Geral, Recursos Repetitivos e Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) para realizar a análise de agrupamentos de dados e verificar os temas passíveis de solução pacífica de conflitos. Posteriormente, haveria encaminhamento para as centrais de conciliação; no caso de existir um precedente, uma solução seria minutada. Por fim, se o processo não se enquadrasse em um desses casos, haveria tramitação normal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Temos certeza de que a experiência que vivemos juntos no Ateliê Jurisdição Inovadora: para além de 2030 nos trouxe a perspectiva do processo do futuro. Os benefícios atingiram todos os envolvidos, tanto na área pessoal, como no âmbito do trabalho, principalmente no reconhecimento da importância de ouvir todos e de estar abertos a mudanças quando há um desafio a ser enfrentado. Ainda, revelou-se como soluções aparentemente simples podem fazer grande diferença.

A implementação das fases do protótipo devolve aos próprios jurisdicionados o compromisso com a solução do conflito com a utilização da IA. Tentamos deixar claro que não podemos confundir a inovação com a busca de soluções rápidas, já que na verdade o pressuposto é uma visão de longo prazo para uma gestão eficiente.

O CNJ tem promovido a inserção de conceitos novos de gestão estratégica no Poder Judiciário nacional, alinhados à proposta da reforma gerencial, com a implementação de uma rede de governança que permite participação direta dos tribunais na formulação da estratégia<sup>18</sup>.

Nesse contexto, o CNJ, com a edição da Resolução n. 395/2021, consolidou sua política de gestão da inovação no âmbito do Poder Judiciário, que veio ao encontro de iniciativas como essa da Enfam na

---

<sup>18</sup> CHMATALIK, C. C. A era das startups: A Justiça pode ser tornar inovadora? **ConJur**, São Paulo, 13 jan. 2019.

construção da pós-graduação *lato sensu*, que atendeu plenamente aos ditames do referido ato ao buscar o “aprimoramento das atividades dos órgãos judiciários, por meio da difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, de forma coletiva e em parceria, com ênfase na proteção dos Direitos e Garantias Fundamentais previstos na Constituição Federal”<sup>19</sup>.

Em suma, devemos pensar em como podemos ter as melhores pessoas trabalhando em projetos realmente relevantes para aprimorar a prestação jurisdicional, seja por meio de um sistema virtual de movimentação processual novo, mais inteligente, com novas tecnologias, seja por algo novo e ainda desconhecido. De todo modo, é preciso ter a coragem para mudar as estruturas existentes e estar disposto a criar o futuro.

---

<sup>19</sup> BRASIL, 2021 (2021a). Art. 1.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAVALCANTI, C. C. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2016.

CHMATALIK, C. C. A era das startups: A Justiça pode ser tornar inovadora? **ConJur**, São Paulo, 13 jan. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jan-13/segunda-leitura-startups-justica-tornar-inovadora>. Acesso em: 21 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Portaria n. 119, de 21 de agosto de 2019**. Institui o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria\\_119\\_21082019\\_22082019154612.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria_119_21082019_22082019154612.pdf). Acesso em: 10 maio 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 313, de 19 de março de 2020**. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus - Covid-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original221425202003195e73eec10a3a2.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

GARCIA, Hector e MIRALLES, Francesc. **Ikigai os segredos dos japoneses para uma vida longa e feliz**. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca Ltda, 2018 (Ed digital).

HAGAN, M. **Law by Design**. [S. l.:s. n.], [2018]. Disponível em: <https://lawbydesign.co>. Acesso em: 13 maio 2023.

LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília, DF: Enfam, 2021.

SANO, H. Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos Enap**, Brasília, DF, n. 69, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 1 nov. 2022.

ZANONI, L. O. T. C. Direitos Humanos e Inovação no Setor Público: sincronismos para um impacto global de igualdade e solidariedade. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 336-343. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.