

# DIVERSIDADE E INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

## DIVERSITY AND INNOVATION IN THE JUDICIARY

**GIOVANNA MAYER**

Juíza Federal Substituta em Curitiba (PR), mestre em Direito Econômico pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e coordenadora do Laboratório de Inovação e Criatividade da Seção Judiciária da Justiça Federal do Paraná (Linc). <https://orcid.org/0009-0007-8907-6798>

### RESUMO

A inovação dentro do Poder Judiciário deve ser efetuada dentro de um ambiente plural e diverso, e quando utilizada a metodologia do *design thinking*, deve-se privilegiar a diversidade em todas as etapas. Para um juiz acostumado a decidir sozinho, pode ser difícil pensar e construir soluções fora da hierarquia existente no processo. Contudo, é papel das escolas de formação e dos próprios laboratórios velar constantemente pela diversidade de pensamento na construção de ideias inovadoras, sob pena de repetir padrões existentes.

**Palavras-chave:** Inovação; diversidade; laboratórios; *design thinking*.

### ABSTRACT

The Judiciary innovation must be carried out in a plural and diverse environment. When using the design thinking methodology, diversity should be prioritized in all stages. For a judge used to deciding alone, it can be difficult to think and build solutions outside hierarchy and the legal process. However, it is role of judges training schools and the

innovation labs to think diversity when construct new ideias, under the risk of repeating existing patterns.

**Keywords:** Innovation; diversity; laboratories; design thinking.

## SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Origem dos laboratórios de inovação do Judiciário brasileiro. 3 Diversidade como pressuposto da inovação. 4 Diversidade na formação de laboratoristas e de gestores de laboratórios de inovação: o caso da Enfam. 5 *Design thinking* como método de trabalho plural e multidisciplinar. 6 A diversidade em cada etapa do *design thinking*. 7 Considerações finais. Referências bibliográficas.

## 1 INTRODUÇÃO

Há diversas formas de se resolver problemas. Mais do que isso: há diversas formas de se encontrar quais são os verdadeiros problemas.

Uma questão corriqueira pode ser resolvida de diversas maneiras, a depender da visão do interlocutor. Considere a questão: como aumentar o número de ciclistas em uma cidade? Enquanto um político, pensando na reeleição, calcula a quantidade de votos que pode angariar com a instalação de ciclovias, um funcionário pertencente à carreira municipal faz uma análise de custo-benefício dessa medida. Enquanto um ambientalista apresenta argumentos sobre a emergência climática e propõe um pedágio urbano para carros, uma professora do ensino fundamental propõe ensinar sobre funcionamento das bicicletas em um projeto que engloba física, geometria e química. Um treinador desportivo, por sua vez, pensa em lançar um aplicativo de gamificação e recompensas para os ciclistas, enquanto uma mãe, com dois filhos pequenos e sem espaço para guardar bicicletas em seu apartamento, sugere um sistema de empréstimo subsidiado pela Prefeitura. Uma pessoa negra relata que não anda com sua bicicleta elétrica porque é sempre parada pela polícia,

que pede a nota fiscal do bem. Em razão disso, sugere um sistema de registro online da propriedade para que não tenha que ter esse cuidado, bem como um treinamento antidiscriminatório para as forças policiais. E o juiz? Bom, o juiz, ao se deparar com uma ação civil pública pedindo a implantação de uma malha cicloviária no município, tem que decidir se não estará invadindo a esfera de atribuições dos outros poderes e, superado esse obstáculo, deverá decidir conforme os limites da lide.

Há diversas respostas para o mesmo problema, a depender da vivência e do papel que as pessoas exercem na sociedade. Um exemplo singelo como o sobre aumentar o número de ciclistas revela que há diversos pontos de vista. Não há resposta única e verdadeira para a solução de problemas complexos. Se todos os personagens fossem colocados em um ambiente seguro, com escuta ativa, a solução poderia ser um sistema de gerenciamento de bicicletas, com possibilidade de empréstimo ou registro da propriedade por códigos QR, com obtenção de pontos pelo uso, aliado à reestruturação da malha cicloviária, de modo a delinear ciclofaixas em vias paralelas aos eixos principais de trânsito. Agora, caso a solução fosse formulada pelo funcionário da prefeitura, com uma análise de custo-benefício, poderiam ser criadas ciclovias retirando faixas das vias de trânsito, sem quaisquer outros atrativos. Ao ouvir a proposta da mãe, com dois filhos, moradora de um pequeno apartamento, a solução ficou mais aprimorada. Com a ideia do educador físico, ao compor um aplicativo de gamificação do exercício físico, aumentam-se os incentivos para o uso da bicicleta. Por fim, ao escutar a vivência da pessoa negra, verificou-se que não há no Brasil nenhum registro de propriedade de bicicletas e que isso pode ser útil.

Apesar de ser apenas um exercício de imaginação, a premissa desse exemplo é válida para a realidade do Poder Judiciário. Este artigo pretende analisar como a maior diversidade na composição dos laboratórios de inovação pode gerar soluções mais interessantes e inovadoras. Para isso, após análise sobre a gênese dos laboratórios de inovação e regulação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ),

serão analisadas as fases do *design thinking* para demonstrar que a pluralidade e a diversidade são necessárias para a verdadeira inovação.

## 2 ORIGEM DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Os laboratórios de inovação apareceram, dentro do serviço público brasileiro, em 2010, com a criação do Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação (LabTAR), vinculado à Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes)<sup>1</sup>. O crescimento dos laboratórios foi lento. Apenas seis anos depois dessa experiência pioneira do ES, surgiu o Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo (Ijusplab), fundado em 2016. A proliferação dos laboratórios de inovação no Poder Judiciário iniciou-se apenas em 2019, com o 1º Encontro Ibero-Americano da Agenda 2030 do Judiciário e a criação do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Liods) do CNJ, por meio da Portaria n. 119/2019<sup>2</sup>.

Após agosto de 2019, alguns tribunais brasileiros foram instigados a criar seus próprios laboratórios de inovação. Na Justiça Federal do Paraná, por exemplo, o Laboratório de Inovação e Criatividade foi instituído pela Portaria n. 1162/2019<sup>3</sup>. No Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, por sua vez, o Liods foi instituído pela Portaria n. 676/2019<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília, DF: Enap, 2020. p. 22.

<sup>2</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: 28 maio 2023.

<sup>3</sup> PARANÁ. Justiça Federal do Paraná. **Portaria n. 1162, de 19 de agosto de 2019**. Institui o Laboratório de Inovação da Justiça Federal do Paraná e nomeia os servidores laboratoristas. Curitiba: JFPR, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/06/21654cef9be3f97aeaeafcb8952286b5.pdf>. Acesso em: 28 maio 2023.

<sup>4</sup> PARANÁ. Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. **Portaria n. 676/2019**. Institui o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

A instalação de grande parte dos laboratórios de inovação do Judiciário não foi espontânea ou orgânica. Quanto às origens, os laboratórios podem ter criação de cima para baixo (*top down*), de baixo para cima (*bottom up*) ou mista. A criação é do tipo *top down* quando a cúpula da instituição possui a iniciativa de instalar um laboratório, e é *bottom up* quando a iniciativa para a sua criação vem dos gestores e técnicos, que procuram o aval da cúpula para a instituição<sup>5</sup>.

Por força da rede de governança e da rígida estrutura hierárquica do Judiciário, a criação dos laboratórios veio — em sua maioria — de cima para baixo. Em muitas das vezes, primeiramente editou-se o ato normativo de criação do laboratório e depois pensou-se em sua estruturação.

Infelizmente, o Judiciário brasileiro não reflete a mesma proporção de gênero, raça e escolaridade de toda população brasileira. Nosso Judiciário, sobretudo os órgãos de cúpula, é masculino e branco<sup>6</sup>. As boas ideias surgem de vivências e insights distintos, o que não é possível quando as novas soluções para os problemas que tangenciam o Judiciário continuam a ser propostas por pessoas que pensam de forma semelhante. Na inovação, não é possível “pensar fora da caixa” se os pensadores são sempre as mesmas pessoas.

Além disso, caso os laboratórios reproduzam as mesmas práticas do Judiciário, corre-se o risco de incorrer no fenômeno do *teatro da inovação*. O *teatro da inovação*, termo cunhado por Steve Blank, ocorre quando as grandes organizações querem inovar, mas ainda são reféns de processos e de métricas convencionais. Blank afirma que as organizações, ao criarem laboratórios de inovação, *hackatons*, oficinas de inovação, conseguem promover e construir a cultura inovadora, mas não necessariamente entregam produtos inovadores. A entrega de

---

(LIODS) no âmbito da Justiça Eleitoral do Paraná e dá outras providências. Curitiba: TREPR, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/06/f8bf33de32b8c426224e9f5d8b23eb3f.pdf>. Acesso em: 28 maio 2023.

<sup>5</sup> SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília, DF: Enap, 2020.

<sup>6</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Perfil sociodemográfico dos magistrados brasileiros**. Brasília, DF: CNJ, 2018. p. 12.

produtos, segundo ele, esbarra na excessiva procedimentalização de todas as atividades, na cobrança de métricas desnecessárias e na própria cultura e princípios da organização<sup>7</sup>. A cultura do Judiciário é, pela sua própria essência, conservadora. A falta de diversidade e de pluralidade nos laboratórios pode liquidar o próprio propósito dos laboratórios: ser um ambiente seguro, de testagem rápida e barata, cujo objetivo é criar uma solução inovadora para um determinado problema ou desafio.

Como mencionado anteriormente, a criação da maioria dos laboratórios de inovação do Judiciário foi impulsionada pelo CNJ. E, se houvesse apenas a criação formal desses laboratórios, sem alguns princípios norteadores, o ambiente físico do laboratório poderia ser palco apenas para reuniões festivas. Contudo, o CNJ foi além: para que os laboratórios realmente funcionassem e cumprissem o seu propósito, o Conselho incluiu vários princípios que abraçam a diversidade de pessoas, a pluralidade de ideias e a educação contínua.

Além dessa regulação positiva pelo CNJ, outro ponto de destaque é que os laboratórios se consolidaram em um curto período de tempo. Como mencionado, a maior parte dos laboratórios de inovação do Judiciário foram criados no segundo semestre de 2019, impulsionados pelo 1º Encontro Ibero-Americano Agenda 2030 no Poder Judiciário, em que foi exposto o caso do Ijusplab e afirmada a importância dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Portanto, quando o mundo foi acometido pela pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2, os laboratórios ainda estavam no começo de seus trabalhos. Contudo, após mais um ano de aprendizado, mesmo com todas as dificuldades iniciais que o mundo virtual nos trouxe, no 1º Encontro Nacional dos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário (E-Labs), mais de vinte laboratórios de inovação puderam compartilhar suas experiências e mostrar seus desafios<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> BLANK, S. Why companies do “innovation theater” instead of actual innovation. **Harvard Business Review**, Watertown, 7 out. 2019.

<sup>8</sup> Em novembro de 2022, realizou-se o primeiro encontro presencial dos laboratórios de inovação do Judiciário, em estrutura cedida pelo Tribunal de Justiça de Pernambuco, após a pandemia de SARS-CoV-2.

Dentro desse contexto, o CNJ instituiu a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud), através da Resolução n. 395/2021<sup>9</sup>, como meio de impulsionar a gestão da inovação e de instituir o trabalho em rede entre os laboratórios.

Da leitura das ações regulatórias do Conselho no campo de inovação, percebe-se que muito embora a criação dos laboratórios tenha sido impulsionada pelo órgão de cúpula do Judiciário, o CNJ deu os instrumentos para que implantação da cultura da inovação dentro do Judiciário fosse efetiva e não apenas um apêndice da Administração Judiciária. Assim, apesar de os laboratórios de inovação do Judiciário, em sua grande maioria, terem sido criados por impulso do CNJ, é interessante notar que a própria regulação do Conselho é intensa e viva, guiando os laboratórios para que eles sejam instrumentos de transformação e entreguem produtos inovadores. A própria regulação do CNJ, se bem aplicada, permite que os laboratórios se afastem da ideia do “teatro da inovação”.

Como mencionado na primeira linha deste artigo, há diversas formas de encontrar os problemas. Para que haja meios inovadores de encontrar os problemas e formas novas de resolvê-los, é preciso utilizar várias lentes diferentes.

### 3 DIVERSIDADE COMO PRESSUPOSTO DA INOVAÇÃO

Que a diversidade traz ganhos para a sociedade, é inegável. Mas, longe de ser uma constatação empírica, há pesquisas que mostram o quanto companhias podem ser mais lucrativas caso abracem a diversidade<sup>10</sup>. Como o Judiciário, além de Poder do Estado, é um serviço

---

<sup>9</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: 28 maio 2023.

<sup>10</sup> Em pesquisa levada a efeito em 2013 em indústrias alemãs, constatou-se que as empresas com maior eficiência na inovação eram aquelas que tinham times compostos por um maior número de pessoas com diversidade de gênero, de matéria de estudo e de nacionalidade.

público, uma maior diversidade em todos os seus campos decisórios entregará melhores decisões, sejam elas judiciais ou administrativas<sup>11</sup>.

No campo da iniciativa privada, por meio de uma pesquisa com 1.800 profissionais, pesquisadoras concluíram que empresas com lideranças que possuem experiências de vida bem distintas saíram-se melhor que empresas com quadros homogêneos na entrada em novos mercados. Isso acontece porque quando as minorias são ouvidas e os líderes valorizam as diferenças, os empregados encontram sentem-se mais seguros para “pensar fora da caixa” e entregar novos produtos e ideias<sup>12</sup>.

A própria Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), ao efetuar a sua “declaração sobre inovação no serviço público”, afirma que “não se pode supor que as estruturas, os processos e as ações existentes continuem a ser os meios mais adequados ou eficazes para o setor público para alcançar seu propósito e cumprir as necessidades e expectativas do governo ou do cidadão”. No corpo da declaração, a OECD conclama os servidores públicos para “reconhecer que a inovação exige uma gama diversificada de competências, capacidades e motivação”, bem como para “ouvir vozes novas e emergentes para ajudar a notar sinais de que as coisas podem estar mudando, o que pode ajudar a identificar uma necessidade emergente ou oportunidade de inovação”<sup>13</sup>.

Portanto, diante da constatação de que o Judiciário ainda está caminhando para ter, em seus quadros, membros e servidores que reflitam a composição do povo brasileiro, bem como diante da demonstração de que mais diversidade entrega soluções mais inovadoras, é preciso

---

SCHNEIDER, J.; ECKL, V. The difference makes a difference: team diversity and innovative capacity. *In*: OECD BLUE SKY FORUM, 3., 2016, Ghent. **Proceedings** [...]. Paris: OECD, 2016.

<sup>11</sup> “Raça e gênero são construções sociais que impactam de modo diferenciado a vida das pessoas. O que difere são as experiências compartilhadas, vivenciadas enquanto grupo, que, marcadas pelo machismo e racismo, diferem das experiências dos homens”. SOUZA, K. L. V. B.; MATTOS, S. G. S. M.; WURSTER, T. M. Ruth Bader Ginsburg e diversidade na Justiça como pressuposto da legitimidade. **Jota**, São Paulo, 8 dez. 2020.

<sup>12</sup> HEWLETT, S. A.; MARSHAL, M.; SHERBIN, L. How diversity can drive innovation. **Harvard Business Review**, Watertown, dez. 2013.

<sup>13</sup> OECD. **Declaração sobre Inovação no setor público**. Paris: OECD, 2018. p. 5-6.



que os laboratórios de inovação sejam compostos por times de pessoas com as mais diversas experiências. Isso demonstra esforço e vigilância constante de todos os entusiastas da inovação dentro do Judiciário.

#### **4 DIVERSIDADE NA FORMAÇÃO DE LABORATORISTAS E DE GESTORES DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO: O CASO DA ENFAM**

Alinhada ao objetivo de formar gestores para a inovação e laboratoristas com vivências diferentes, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), em conjunto com o CNJ e o Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal (CJF), proporcionou nos anos de 2021 e 2022 uma especialização pioneira dentro do Poder Judiciário: um curso que agregava servidores e magistrados, dos mais diversos ramos da Justiça (Estadual, Federal, Eleitoral, Trabalho e Militar), de primeiro e segundo graus, e Tribunais Superiores, oriundos de todos os cantos do país<sup>14</sup>.

O curso partiu do pressuposto de que não se pode discutir inovação apenas entre iguais. É preciso incluir, diversificar e dar treinamento de qualidade para todos, a fim de que o Judiciário do futuro (ou de 2030, como quis o curso por conta dos ODS) traga melhores respostas para o cidadão.

A experiência obtida nos primeiros meses de pandemia de coronavírus, que forçou a virtualização da vida, foi imprescindível para que os encontros ocorressem. Isso porque se conseguiu colocar, com baixo custo, no mesmo ambiente virtual, um colega do Rio Grande Sul com um colega do Acre, discutindo inovação de outubro de 2021 a maio de 2022, quando se encerraram as aulas teóricas.

---

<sup>14</sup> Curso autorizado pela Portaria PPGD n. 3, de 8 de setembro de 2021.

Durante os trabalhos, ficou clara a diferença entre as realidades do Brasil, e não apenas em relação aos tipos de atendimento pelo Judiciário. Por diversas vezes, enquanto um colega falava sobre problemas enfrentados no dia a dia, outro vinha com a solução encontrada pelo seu Tribunal, o que fomentou uma rede de inovação orgânica.

Por fim, em atitude ousada, a Enfam levou todos os estudantes para Brasília, colocando-os na mesma sala, para discutir o Processo Civil de 2030. Por óbvio, o custo dessa iniciativa foi alto e só foi possível graças a um convênio com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). Durante três dias, os estudantes puderam “desvirtualizar” a amizade formada nos meses anteriores, bem como discutir e construir um protótipo sobre o Processo Civil do futuro. Na construção desse protótipo, houve cuidado para que as pessoas se misturassem, de modo a diversificar as discussões e as soluções encontradas. Não havia apenas grupos segregados da Justiça Federal, grupos de magistrados, grupos de servidores. Os grupos eram diversificados, com pessoas com vivências distintas, o que deixou a experiência mais rica<sup>15</sup>.

Por fim, em outra iniciativa inédita, a Enfam propôs que pequenos grupos pensassem soluções para diversos problemas que envolvem a sociedade brasileira. Para tanto, distribuiu os ateliês temáticos por sedes espalhadas no país, de modo a propiciar um intercâmbio de diferentes realidades e, por via oblíqua, trocas entre os laboratórios de inovação<sup>16</sup>.

Deslocar pessoas pelo Brasil afora não é tarefa fácil. Contudo, como defendido neste artigo, não há inovação sem diversidade. De nada adiantaria somente integrantes do Judiciário de Curitiba

---

<sup>15</sup> O resultado dos trabalhos está disponível no site da Justiça Cidadã.

<sup>16</sup> Os ateliês temáticos envolveram os seguintes temas, nas seguintes sedes: infância e juventude, em Brasília (DF); enfrentamento à macrocriminalidade e à corrupção, em Curitiba (PR); enfrentamento de tragédias, em Belo Horizonte (MG); meio ambiente, em Fortaleza (CE); saúde, em Vitória (ES); previdenciário, em Recife (PE); violência doméstica, em São Paulo (SP); antidiscriminatório, em São Luís (MA); e redução das desigualdades, em Natal (RN).

discutirem pontos de enfrentamento de macrocriminalidade, por exemplo. É preciso ampliar as discussões.

Com a diversidade de pessoas participando da especialização, a Enfam cumpriu dois dos requisitos básicos da inovação, que são a pluralidade e a diversidade. Vários especialistas em inovação no Judiciário foram formados Brasil a fora, e isso não abarcou apenas juízes e juízas. Servidores da área fim e da área meio, de vários tribunais do país, estão qualificados para pensarem práticas inovadoras e construir um novo Judiciário.

## **5 DESIGN THINKING COMO MÉTODO DE TRABALHO PLURAL E MULTIDISCIPLINAR**

O método de trabalho utilizado para a construção dos protótipos da especialização em Jurisdição Inovadora foi o *design thinking*. E o que vem a ser isso?

Muitos dos que já viram os laboratórios de inovação devem ter notado que são ambientes coloridos, com papéis coloridos espalhados pelas paredes, muito material de papelaria para efetuar os protótipos. Tudo isso não é uma sala de decompressão ou um lugar para fazer as festas do Fórum. Trata-se de ambiente preparado para a prática do *design thinking*.

O *design thinking* é apenas uma das metodologias que podem ser utilizadas para os trabalhos dentro dos laboratórios de inovação. O artigo 7º, I, da Resolução n. 395/2021 determina que as soluções no laboratório de inovação devem ser construídas por meio de “métodos inovadores, ágeis e práticas colaborativas”<sup>17</sup>. Portanto, uma nova solução, ainda que traga incremento de qualidade para os processos judiciais,

---

<sup>17</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: 28 maio 2023.

deverá passar pelo crivo das metodologias ágeis e colaborativas ao menos na fase de testagem.

Mas o que vem a ser o *design thinking*? Segundo Paulo Cezar Neves Junior, é

uma nova forma de agir pela qual o pensamento analítico é unido ao pensamento intuitivo, utilizando-se da reunião de equipes multidisciplinares e de experiências diversas dos envolvidos nos problemas complexos para que uma solução criativa seja encontrada por meio de visualização, com foco no destinatário do serviço ou produto e fazendo uso da prototipação para redução dos riscos.<sup>18</sup>

No conceito trazido acima, foca-se em equipes multidisciplinares com experiências diversas. Portanto, a diversidade de pessoas e pluralidade de ideias estão implícitas dentro do conceito de *design thinking*. Não se inova com pessoas com pensamentos, vivências e experiências iguais. Os laboratórios de inovação não devem ser apenas coloridos na sua arquitetura; seu material humano deve ter todas as cores, todas as formas físicas, vidas mais jovens e intensas, vidas mais maduras e interessantes.

O CNJ, alinhado com o que há de mais moderno em inovação, trouxe dentro da sua Política de Gestão de Inovação no âmbito do Poder Judiciário a necessidade de promover e incentivar a participação de magistrados e servidores, “sempre buscando a visão multidisciplinar”<sup>19</sup>.

Dentro da Política de Inovação do Judiciário, o Conselho traz como princípios: o fomento à acessibilidade e à inclusão; a promoção da sustentabilidade socioambiental; e o desenvolvimento econômico-

---

<sup>18</sup> NEVES JUNIOR, P.C. **Judiciário 5.0**: inovação, governança, usuocentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020. p. 157.

<sup>19</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: 28 maio 2023.

social, com a preservação do meio ambiente, alinhado aos ODS (inciso VIII). Além disso, dentro do Liods, há determinação para que haja a “participação cidadã na concepção de projetos inovadores no Poder Judiciário ou que contribuam para a efetividade da agenda 2030”<sup>20</sup>.

Inovação caminha ao lado de pluralidade, diversidade e multidisciplinaridade<sup>21</sup>. Muitas das vezes, ouvir o que o outro deseja não é fácil, sobretudo se isso é diferente daquilo que se deseja escutar. Não é à toa que o título do primeiro capítulo da obra seminal de Tim Brown sobre *design thinking* traduz-se para “saindo da zona de conforto”<sup>22</sup>.

E sair da zona de conforto significa lutar diariamente para que o laboratório de inovação não seja apenas uma peça decorativa. É claro que a decisão de adotar ou não um produto elaborado em laboratório cabe apenas ao gestor (denominado, no *design thinking*, como um dos *stakeholders*). Todo o ambiente de decisões administrativas deve ser respeitado. O que é inovador é a maneira como as soluções são construídas e apresentadas ao gestor.

Todavia, para que haja inovação efetiva, o laboratório não pode ser *longa manus* da Administração Judiciária. Deve caminhar em conjunto, por óbvio, seguindo todo o planejamento estratégico existente dentro dos tribunais. Contudo, por vezes, a diversidade de experiências e pessoas entregará soluções diferentes daquelas pensadas, inicialmente, pelo gestor. Se isso acontecer, o gestor deve ter saber que o laboratório está funcionando bem; mas também é preciso

---

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Tim Brown faz a distinção entre multidisciplinaridade e interdisciplinaridade. Contudo, tendo em vista que o CNJ utiliza apenas o vocábulo multidisciplinar na sua regulação, adotaremos esse vocábulo neste texto. Fica a ressalva, contudo, que Tim Brown faz à seguinte diferenciação: “Em uma equipe multidisciplinar, cada pessoa defende a sua própria especialidade, e o projeto se transforma em uma negociação entre os membros da equipe, resultando em concessões a contragosto. Em uma equipe interdisciplinar, são donos das ideias e responsáveis por elas”. BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das novas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. p. 34.

<sup>22</sup> BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das novas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. p. 19.

que o laboratório tenha ciência de que nem sempre seus protótipos serão adotados pela Administração.

E aqui destaca-se uma nota interessante sobre o Judiciário: juízes e juízas de primeiro grau, em sua maioria, decidem processos de forma solitária. Recebem auxílio de seus assessores, estagiários, mas a decisão final é quase sempre solitária. Muitas vezes, até mesmo pela forte hierarquia que existe na instituição, não são ouvidas sugestões de usuários, de servidores, de estagiários. Um juiz não pode julicar no laboratório de inovação; deve “deixar seu crachá do lado de fora”<sup>23</sup> e ter em mente que o processo de *design thinking* não é um processo judicial, mas que demora e requer paciência. Às vezes, é preciso ensinar várias e várias vezes, para o público interno e externo, as fases do *design thinking*, o modo de proceder, como é importante fazer perguntas. Assim como, por vezes, um bom acordo judicial demora muito mais tempo para sair do que uma sentença, chegar a um bom protótipo pode consumir dias e dias de trabalho focado.

## 6 A DIVERSIDADE EM CADA ETAPA DO *DESIGN THINKING*

O *design thinking* é um método de trabalho e, como qualquer método, possui etapas que devem ser seguidas. São elas: empatia, redefinição do problema, ideação, prototipagem e teste.

A *empatia* é a fase em que se entende o problema e a visão dos usuários. É o momento de pensar nas pessoas como pessoas. Geralmente, nessa fase, monta-se um “mapa da empatia”, no qual se procura descobrir quem é usuário, o que ele sente, suas dores e suas necessidades<sup>24</sup>. Isso ocorre por meio de entrevistas, e não de suposições.

---

<sup>23</sup> Desde o início, dentro dos trabalhos no Laboratório de Inovação e Criatividade da Justiça Federal do Paraná, temos um “estacionamento de crachás” e uma convenção por abandonar os pronomes de tratamento, sobretudo “doutor” e “doutora”.

<sup>24</sup> DOURADO, G. Design thinking: por que utilizar. In: GREGÓRIO, Á. et al. **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação no poder judicial. São Paulo: Blucher. p. 86.

Dando um exemplo bem simples, imagine que o desafio de um laboratório de inovação seja como melhorar a acessibilidade de um auditório em formato de arena tanto para palestrantes quanto para a plateia. Se, no momento da empatia, não houver a escuta ativa de uma pessoa com deficiência motora, pode-se imaginar problemas distantes das reais necessidades das pessoas. Pode-se, por exemplo, cogitar que basta a instalação de um elevador para que palestrantes e plateia possam chegar até a parte baixa do auditório, quando o que a pessoa apenas deseja é sentar-se ao lado dos colegas para poder fazer comentários durante o evento ou, ainda, sair para tomar um cafezinho sem chamar tanta atenção. Coisas que pessoas sem dificuldades motoras fazem sem nenhum problema (entrar e sair à paisana de um evento), o que se torna impossível caso se tenha que ligar um elevador.

Com a escuta ativa efetuada no momento da empatia, chega-se à *redefinição do problema*. Geralmente, os desafios do laboratório são iniciados com uma preconcepção do que seja o problema. Após a fase de empatia, o problema é redefinido. Considere a seguinte situação: pessoas que não conseguiam acessar a Justiça porque os prédios estavam fechados durante a pandemia. A solução imediata é: “vamos fazer o atendimento online”. A solução idealizada pelo gestor, de maneira solo, é: “vamos fazer o atendimento via mensagem de texto pelo WhatsApp”. No entanto, na fase de pesquisa, os laboratoristas ouviram várias pessoas e descobriram que elas utilizam as mensagens de áudio por vergonha de não saberem escrever direito. Portanto, até mesmo na redefinição do problema, a pluralidade mostra-se necessária. De “como podemos efetuar o atendimento online?”, o problema passa a ser “como podemos efetuar o atendimento online de pessoas com pouco letramento?”. No entanto, se ouvir atentamente a pessoas de experiências distintas, não haveria como redefinir o problema.

Ainda, considere o exemplo trazido por um dos criadores da metodologia “Scrum”. Relata Sutherland que, ao chegar em uma vila no Afeganistão, um comandante do Exército americano notou que os afegãos criavam e matavam galinhas de modo rudimentar.

Pensou como o pessoal daquela vila — estratégica para os planos americanos — teria gratidão aos EUA caso eles construíssem uma fábrica de processamento de proteína animal. Foram gastos milhões de dólares para a construção da fábrica, fotos foram tiradas para marcar a inauguração. No entanto, o resultado não foi a gratidão. Isso porque ninguém sabia operar o maquinário, não havia luz elétrica suficiente, não havia pessoas que entendessem sobre o processo de gerir a fábrica. Só então alguém pensou em perguntar para o líder da vila de que eles realmente precisavam e ele respondeu que queriam apenas uma ponte de 25 metros para encurtar o caminho até o mercado<sup>25</sup>.

Percebe-se que o dono do projeto lançou o seguinte problema: “como podemos angariar a simpatia do povo local?”. O dono do projeto olhou para o desafio com os seus próprios olhos, com a sua própria experiência, sem ouvir atentamente os usuários finais do seu produto. Sem a escuta ativa, sem abertura para a participação de pessoas de fora da equipe, tomou-se uma decisão cara e equivocada. É óbvio que esse exemplo é apenas uma história, mas se trazida para nossa realidade, quantos de nós podemos identificar vários projetos dentro do Judiciário que foram desenvolvidos sem ouvir os usuários, internos e externos?

E percebe-se, nos poucos exemplos aqui trazidos, que ao ouvir as pessoas, dando-lhes reais oportunidades de fala e escuta, foca-se naquilo que realmente importa. A visão de uma mulher negra, de 20 anos, de classe média baixa, é bem diferente da visão de um homem branco, de mesma idade, de classe alta. Vamos supor que o desafio a ser enfrentado pelo Judiciário em um determinado lugar seja “como aprimorar a experiência de entrada nos fóruns?”. O ponto de vista de um advogado, branco, de 35 anos, é diferente do ponto de vista de um menor aprendiz, negro, de 17 anos. Assim como é preciso ouvir o que o vigia terceirizado tem a dizer, e não apenas o chefe da segurança, todos devem ser ouvidos e devem participar das etapas da construção para uma

---

<sup>25</sup> SUTHERLAND, J.; SUTHERLAND, J. J. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 219.



solução do desafio. O Judiciário não pode querer soluções inovadoras colocando na mesa apenas pessoas que já estão acostumadas com o modo de operação. Pessoas iguais entregarão resultados iguais, e não é isso que os laboratórios de inovação pretendem entregar.

Na fase da *ideação*, a diversidade de pessoas é mais emergente. Aqui, o que mais importa é a quantidade de ideias e não a sua qualidade ou adequação para o serviço. Não pode haver barreiras. Não é a fase de dizer que não há orçamento, que a Lei Orgânica da Magistratura Nacional proíbe determinada conduta ou que há o teto de gastos. Quanto mais maluca a ideia, melhor. Isso porque, no processo de ideação, há a sinergia de pensamento. A ideia maluca de um integrante do laboratório pode servir de base para uma ideia mais concreta e factível de todo o grupo. Nós, operadores do direito, já temos muitas limitações e barreiras internas, próprias da nossa formação e das nossas crenças. Por isso, é importante sempre trazer gente de fora da instituição, sem nossos vícios de formação e sem vieses próprios da carreira.

Somente depois de agrupadas e refinadas, as ideias são colocadas em uma matriz de viabilidade, desejabilidade e praticabilidade. A ideia escolhida deve ser viável, possível e desejável pelo usuário<sup>26</sup>. É só nesse momento que entram em jogo os limites orçamentários, fáticos e organizacionais.

Vamos supor que para combater a violência doméstica, várias mulheres brancas e com acesso ilimitado à internet resolvam criar um dispositivo de ajuda no celular. A ideia é ótima e demonstra letramento tecnológico para aquele grupo, mas não abarca a totalidade de mulheres. Que tal convencionar que um X vermelho na palma da mão, mostrado para um atendente de farmácia, é um pedido de ajuda?<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> DOURADO, G. Design thinking: por que utilizar. In: GREGÓRIO, Á. et al. **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação no poder judicial. São Paulo: Blucher. p. 91.

<sup>27</sup> A campanha “Sinal Vermelho” nasceu dentro de uma iniciativa do CNJ. SINAL Vermelho: CNJ lança campanha de ajuda a vítimas de violência doméstica na pandemia. **Conselho Nacional de Justiça**, 10 jun. 2020.

Essa campanha do X na palma da mão, além de ser praticamente gratuita — pois a maioria das mulheres possuem um batom ou podem usar os disponíveis nos displays de teste nas farmácias — é simples, concreta, remete a um sentimento de pedido de ajuda. Tem tudo o que Chip e Dan Heath classificam como uma “ideia que cola”<sup>28</sup>.

Note-se que essa campanha não é disruptiva, não requereu aportes orçamentários, tampouco modificações estruturais. A não ser pelo custo de sua divulgação (hoje, pelas redes sociais, o custo é reduzido) e pela produção das fotos e do próprio conteúdo, é uma medida de alto impacto, urgente e baixo custo. A campanha, inclusive, virou a Lei n. 14.188/2021<sup>29</sup>.

Dentre as várias ideias colhidas na fase de ideação, algumas são escolhidas para a prototipagem. Aqui, novamente, no afunilamento da etapa do *design thinking* também é preciso diversidade, multidisciplinaridade e pluralidade no momento da escolha das ideias que passarão para a etapa seguinte. Do contrário, corre-se risco de se trabalhar sempre com as mesmas ideias, com as mesmas premissas.

Na fase de *prototipação*, ou seja, de entrega do projeto<sup>30</sup>, também é necessária a participação de pessoas com diversidade de vivências e pensamentos. Um exemplo bem singelo é a prototipação de uma cartilha para acesso às audiências online. O servidor da Justiça Federal não pode efetuar a confecção de tal cartilha sem se atentar que: a) a população possui pouco letramento; e b) a maioria das pessoas acessa às informações virtuais pelo celular. É preciso construir o protótipo dessa cartilha de acesso juntamente com o usuário final, atentando-se para um layout fácil de ler pelo celular e uma linguagem simples.

---

<sup>28</sup> HEATH, C.; HEATH, D. **Ideias que colam**: por que algumas ideias pegam e outras não. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

<sup>29</sup> BRASIL. **Lei n. 14.188, de 28 de julho de 2021**. Define o programa de cooperação Sinal Vermelho contra a Violência Doméstica como uma das medidas de enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher previstas na Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha) [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2021.

<sup>30</sup> DOURADO, G. Design thinking: por que utilizar. In: GREGÓRIO, Á. *et al.* **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação no poder judicial. São Paulo: Blucher. p. 91.

No *teste*, que é a fase mais negligenciada do *design thinking*, é preciso testar a solução com todo o tipo de público possível dentro do Judiciário. Portanto, se o protótipo foi um terminal de autoatendimento, ele deve ser testado durante algum tempo com todas as pessoas, letradas e iletradas, com deficiência ou sem deficiência, de diversas faixas etárias. Na fase de testes, ainda não se trata do produto final. É o momento rico e propício para errar. Deseja-se, inclusive, que se detecte o erro pois aqui ele ainda não implica em grandes gastos para o serviço público.

Deve ser feito um esforço de todos os envolvidos nos laboratórios de inovação do Judiciário para que participem pessoas de dentro e de fora da instituição, com diferentes graus de escolaridade, gêneros, idades e crenças. Como mencionado, o laboratório de inovação não deve ser colorido apenas na sua arquitetura, mas nas pessoas que o compõem.

Além disso, tratando-se de uma instituição em que as pessoas costumam fazer carreira, é interessante diversificar os laboratórios com pessoas da área fim e da área meio do Judiciário, em início e em fim de carreira, sempre lembrando que, durante o processo de inovação, impera a horizontalidade das relações entre as pessoas. Portanto, deve-se atentar para que todas essas pessoas sejam efetivamente ouvidas e contribuam ativamente na construção dos protótipos. A inovação não pode ser apenas um processo<sup>31</sup>. A participação de equipes plurais e multidisciplinares poderá ajudar os laboratórios a ganharem força, tornarem-se orgânicos e capazes de gerar novos produtos para atender melhor o público interno e externo do Judiciário.

Além disso, como as carreiras no Judiciário costumam ser longas, é imprescindível que a educação corporativa tenha pautas sobre minorias e condutas antidiscriminatórias. Assim como o Código de Processo Civil mudou e requereu treinamento e aprendizagem, as relações sociais também mudam. Se, antigamente, a sociedade que formou magistrados

---

<sup>31</sup> BLANK, S. Why companies do “innovation theater” instead of actual innovation. **Harvard Business Review**, Watertown, 7 out. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovationtheater-instead-of-actual-innovation>. Acesso em: 11 ago. 2021.

e servidores tolerava o racismo recreativo, por exemplo, hoje isso não é mais tolerável. E cabe às escolas judiciais auxiliarem na educação antidiscriminatória para que, em um ambiente seguro e confortável do laboratório de inovação, pessoas com vivências diferentes sintam-se acolhidas e possam expressar livremente suas ideias.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesses poucos anos de laboratórios de inovação dentro da Justiça, muita coisa se criou, muita coisa se rasgou, muitas ideias foram penduradas. Também constatou-se que, assim como uma maior diversidade na formação das decisões judiciais traz maior qualidade, o mesmo raciocínio deve ser aplicado para os laboratórios de inovação.

O ambiente de inovação não é uma confraria. Os laboratórios de inovação são locais desenvolvidos para que diferentes pontos de vista sejam adotados e todos sejam ouvidos sem hierarquia, sem crachás, sem excelências e doutores. É claro que a decisão sobre adotar determinada solução será sempre do Presidente do Tribunal, Diretor do Foro ou Juiz, a depender da abrangência da solução. Essa hierarquia existente nas estruturas organizacionais é imprescindível para identificar os *stakeholders*.

Contudo, no momento de aplicação do método do *design thinking*, deve haver diversidade de pessoas, com diferentes papéis na sociedade e experiências. É imprescindível que essas elas sejam ouvidas não apenas na fase da empatia, mas também em todas as fases do *design thinking*.

Os laboratórios de inovação são instrumentos que utilizam metodologias ágeis para o Judiciário acompanhar as mudanças inexoráveis da nossa sociedade. Cabe aos gestores, contudo, eterna vigilância para que esses ambientes sejam realmente uma arena de ideias e de boas propostas, e não apenas salas coloridas dentro do Fórum.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANK, S. Why companies do “innovation theater” instead of actual innovation. **Harvard Business Review**, Watertown, 7 out. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation>. Acesso em: 11 ago. 2021.

BRASIL. **Lei n. 14.188, de 28 de julho de 2021**. Define o programa de cooperação Sinal Vermelho contra a Violência Doméstica como uma das medidas de enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher previstas na Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha) [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14188.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14188.htm). Acesso em: 29 maio 2023.

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das novas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. Edição comemorativa.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Perfil sociodemográfico dos magistrados brasileiros**. Brasília, DF: CNJ, 2018.

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: 28 maio 2023.

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: 28 maio 2023.

DOURADO, G. Design thinking: por que utilizar. *In*: GREGÓRIO, Á. *et al.* **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação no poder judicial. São Paulo: Blucher, 2019, p. 79 – 94.

HEATH, C.; HEATH, D. **Ideias que colam**: por que algumas ideias pegam e outras não. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

HEWLETT, S. A.; MARSHAL, M.; SHERBIN, L. How diversity can drive innovation. **Harvard Business Review**, Watertown, dez. 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>. Acesso em: 13 de ago de 2021.

NEVES JUNIOR, P. C. **Judiciário 5.0**: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.

OECD. **Declaração sobre Inovação no setor público**. Paris: OECD, 2018. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/OECD-Declaration-on-Public-Sector-Innovation-Brazilian-Portuguese-.pdf> . Acesso em: 13 de agosto de 2021.

PARANÁ. Justiça Federal do Paraná. **Portaria n. 1162, de 19 de agosto de 2019**. Institui o Laboratório de Inovação da Justiça Federal do Paraná e nomeia os servidores laboratoristas. Curitiba: JFPR, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/06/21654cef9be3f97aeeaefcb8952286b5.pdf>. Acesso em: 28 maio 2023.

PARANÁ. Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. **Portaria n. 676/2019**. Institui o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) no âmbito da Justiça Eleitoral do Paraná e dá outras providências. Curitiba: TREPR, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/06/f8bf33de32b8c426224e9f5d8b23eb3f.pdf>. Acesso em: 28 maio 2023.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília, DF: Enap, 2020.

SCHNEIDER, J.; ECKL, V. The difference makes a difference: team diversity and innovative capacity. *In*: OECD BLUE SKY FORUM, 3., 2016, Ghent. **Proceedings** [...]. Paris: OECD, 2016. Disponível em: [https://www.oecd.org/sti/015%20-%20SKY\\_Schneider\\_Eckl\\_201607025.pdf](https://www.oecd.org/sti/015%20-%20SKY_Schneider_Eckl_201607025.pdf). Acesso em: 13 ago. 2021.

SINAL Vermelho: CNJ lança campanha de ajuda a vítimas de violência doméstica na pandemia. **Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, 10 jun. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sinal-vermelho-cnjlanca-campanha-de-ajuda-a-vitimas-de-violencia-domestica-na-pandemia/>. Acesso em 11 de agosto de 2021.

SOUZA, K. L. V. B.; MATTOS, S. G. S. M.; WURSTER, T. M. Ruth Bader Ginsburg e diversidade na Justiça como pressuposto da legitimidade. **Jota**, São Paulo, 8 dez. 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/ruth-bader-ginsburg-e-a-diversidade-na-justica-como-pressuposto-de-legitimidade-08122020>. Acesso em 13 ago. 2021.

SUTHERLAND, J.; SUTHERLAND, J. J. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.