

ISSN 2764-2704

REJUB

REVISTA JUDICIAL BRASILEIRA
JURISDIÇÃO INOVADORA: PARA ALÉM DE 2030
SUPLEMENTO ESPECIAL (2022)



ENFAM

EDIÇÃO
ESPECIAL

REJUB

REVISTA JUDICIAL BRASILEIRA



Escola Nacional
de Formação
e Aperfeiçoamento
de Magistrados

Conselho Superior da Enfam

Mauro Campbell Marques (Presidente)
Diretor-Geral da Enfam

Ministro Raul Araújo
Vice-Diretor da Enfam

Ministro Og Fernandes
Diretor do CEJ do Conselho da Justiça Federal

Ministro Antonio Carlos Ferreira
Superior Tribunal de Justiça (STJ)

Ministra Isabel Gallotti
Superior Tribunal de Justiça (STJ)

Desembargadora Federal Therezinha Cazerta
**Tribunal Regional Federal da 3ª Região
(TRF3)**

Desembargador José Maria Câmara Júnior
Tribunal de Justiça do São Paulo (TJSP)

Desembargador Roberto Carvalho Veloso
**Tribunal Regional Federal da 1ª Região
(TRF1)**

Juíza Renata Gil de Alcantara Videira
**Tribunal de Justiça do Estado do Rio de
Janeiro (TJRJ)**

Juiz Federal Cássio André Borges dos
Santos
Secretário-Geral

Fabiano da Rosa Tesolin
Secretário Executivo

**Programa de Pós-Graduação *lato
sensu* - Jurisdição Inovadora:
Para além de 2030**

Trícia Navarro Xavier Cabral
Marco Bruno Miranda Clementino
Patrícia Helena Daher Lopes
Panasolo



REVISTA JUDICIAL BRASILEIRA

JURISDIÇÃO INOVADORA: PARA ALÉM DE 2030
SUPLEMENTO ESPECIAL (2022)



ENFAM

EDIÇÃO
ESPECIAL

Editoria

Fabiano da Rosa Tesolin
Lorena Caroline Lyra de Oliveira

Revisão textual

Larissa Vidal - Tikinet

Diagramação

Lívia Loureiro - Tikinet

Projeto Gráfico

Wanderson Oliveira dos Reis

Créditos Institucionais

Biblioteca Ministro Oscar Saraiva - SED/STJ
Seção de Serviços Gráficos - SAD/CJF

Tiragem

150 exemplares

Distribuição gratuita

Impressa em 2023

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. A reprodução total ou parcial é permitida desde que citada a fonte e indicada a autoria do texto.



Esta publicação foi produzida de acordo com a política de sustentabilidade e está disponível também em versão eletrônica.

Endereço:

Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam
SCES – Trecho 3, Polo 8, Lote 9, 1º andar
Brasília-DF, Brasil. CEP 70.200-003
www.enfam.jus.br

A publicação deste livro é proveniente da produção intelectual de alunos e professores do Programa de Pós-Graduação *lato sensu* em Jurisdição Penal Contemporânea e Sistema Prisional da Enfam. Os conceitos e opiniões expressos neste obra são de responsabilidade exclusiva de seus autores e não refletem, necessariamente, a posição da Enfam.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

ReJuB : Revista Judicial Brasileira / Escola Nacional de Formação e
Aperfeiçoamento de Magistrados. – Ano 1, n. 1 (jul./dez. 2021)- . –
Brasília : Enfam. 2021- .

Semestral.

Disponível em: <http://revistadaenfam.emnuvens.com.br/renfam/index>
ISSN 2764-2704.

DOI: <https://doi.org/10.54795/rejub.vi1>

1. Direito, periódico, Brasil. 2. Poder Judiciário, periódico, Brasil. I. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Brasil). II. Título: Revista Judicial Brasileira.

CDU 340(81)(05)

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Oscar Saraiva

Organizadores

Trícia Navarro Xavier Cabral
Marco Bruno Miranda Clementino
Patrícia Helena Daher Lopes Panasolo

Coordenação Científica

Trícia Navarro Xavier Cabral
Rene Sampar

Coordenação de Especialização Jurisdição Inovadora: para além de 2030

Trícia Navarro Xavier Cabral
Marco Bruno Miranda Clementino
Patrícia Helena Daher Lopes Panasolo

Coordenação Pedagógica

Maria Eveline Pinheiro
Rene Sampar

APRESENTAÇÃO

A presente publicação da ReJuB – Revista Judicial Brasileira resulta das pesquisas de parcela da turma inaugural do Curso de Pós-Graduação em *Jurisdição Inovadora – para além de 2030*.

O curso é uma realização da ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, do CNJ – Conselho Nacional de Justiça, e do CJF/STJ – Conselho da Justiça Federal.

Para a consecução desta Pós-Graduação, com carga horária final de 365 horas, participaram, ao todo, 80 cursistas, entre Magistrados e Servidores, oriundos de todos os Tribunais do país. A condução das aulas e das atividades nos laboratórios de inovação contou com a participação de 80 profissionais, entre formadores, tutores e laboratoristas. E ainda, não poderíamos deixar de mencionar a os incontáveis servidores das entidades promotoras, que colaboraram para a realização desta iniciativa.

Certos de que os saberes despertados neste curso foram e são de grande valia e proporcionarão o aprimoramento da atividade jurisdicional e administrativa do Poder Judiciário em todo o país, reforçamos os nossos agradecimentos aos que oportunizaram e contribuíram com a Pós-Graduação em *Jurisdição Inovadora – para além de 2030*.

Boa leitura!

Brasília, dezembro de 2023.

Organização

Trícia Navarro Xavier Cabral
Marco Bruno Miranda Clementino
Patrícia Daher Lopes Panasolo

Coordenação Científica

Trícia Navarro Xavier Cabral
Rene Sampar

PREFÁCIO

O tema da inovação tem sido objeto de progressivo interesse do Poder Judiciário brasileiro. Trata-se de um movimento cujo cariz é proporcionar a prestação de um serviço jurisdicional mais eficiente e humanizado.

Firme em tal propósito, o Conselho Nacional de Justiça instituiu a “Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário”, disciplinada pela Resolução nº. 395, de 07 de junho de 2021. A inovação é ali considerada, no artigo 2º, como a “implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas”.

Para tanto, o Conselho Nacional de Justiça reconheceu uma constelação de princípios afeitos à matéria. São eles: princípio da cultura da inovação, do foco no usuário, da participação, da colaboração, do desenvolvimento humano, da acessibilidade, da sustentabilidade socioambiental, do desenvolvimento sustentável, da desburocratização e da transparência. Assim, tendo por base a aplicação de tais vetores normativos, a proposta é que os órgãos do Poder Judiciário implementem as suas políticas de gestão da inovação, isto é, estabeleçam ambientes propícios para a “concepção de ideias inovadoras, seu desenvolvimento e materialização, assim como para a sua oferta à sociedade, na forma de produto, processo, serviço, modelo de negócio ou tecnologia” (art. 5º).

A inovação, deste modo, tornou-se tema atual e relevante. Utilizada de maneira estratégica, tem o condão de modificar o Poder Judiciário nacional e o conectar, por meio de um diálogo profícuo, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, outro tema em voga na seara jurisdicional. A este respeito, de forma inédita, foram adotadas, no âmbito dos Tribunais Superiores, regulamentações que determinam a integração de sua atividade com os ODS da Agenda 2030, da ONU, a exemplo das Portarias CNJ nº 133/2018, nº 119/2019 e nº 365/2021; Portaria STF nº 710/2020; Portaria STJ nº 140/2021 e Meta Nacional nº 9.

Desse modo, fica evidente que a integração da Agenda 2030 e seus 17 ODS ao Poder Judiciário nacional já é uma realidade. Não obstante, todos os magistrados e servidores têm a necessidade de obter capacitação acerca do tema para implementar tal conhecimento em sua atividade.

Valendo-se da experiência com os laboratórios de inovação, e influenciados pela cultura de gestão e de governança dos últimos anos, o Curso de Especialização “Jurisdição Inovadora: para além de 2030”, em sua primeira turma, cumpriu com seu papel de proporcionar aos magistrados e servidores de todo o Poder Judiciário nacional a teoria e a prática de tais temáticas de alta relevância e atualidade, respaldado pelo estudo interdisciplinar e transversal, tendo em vista a busca de soluções e novas diretrizes aos atuais dilemas que circundam a prática judicial e jurisdicional. Com efeito, colabora para o cumprimento da Resolução nº 395/2021, do Conselho Nacional de Justiça.

Aliado aos métodos pedagógicos que buscam capacitar o cursista em seus diversos saberes, o projeto foi concebido com expressiva carga horária dedicada à realização de ateliês e laboratórios, que fortaleceram o compromisso de unir teoria e prática cotidiana e, assim, permitiram que se encontrasse razão e sentido na aplicação de tais saberes. E, com a publicação da presente obra, organizada a partir dos textos formulados pelos próprios cursistas, o Curso de Pós-Graduação realiza efetiva entrega, para a sociedade, de fragmento de conhecimento abordado ao longo de suas aulas e gestado em profunda reflexão.

Pelo exposto, o projeto está conectado a uma proposta de capacitação dedicada à cultura da inovação, colaborando para que o Poder Judiciário nacional se fortaleça na consecução de sua atividade-fim (prestação jurisdicional) e meio (questões extrajudiciais e de governança do sistema de justiça).

Que esta obra seja fonte de pesquisa e sirva de inspiração para novas e profícuas iniciativas!

Ministro Mauro Campbell Marques (presidente)
Diretor-geral da Enfam

SUMÁRIO

PROCESSO DO FUTURO: UMA EXPERIÊNCIA DE COCRIAÇÃO E PARTICIPAÇÃO COLABORATIVA	13
<i>CRISTIANE CONDE CHMATALIK TRÍCIA NAVARRO XAVIER CABRAL</i>	
DIVERSIDADE E INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO	33
<i>GIOVANNA MAYER</i>	
INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO: O USO DA LINGUAGEM SIMPLES E DO <i>VISUAL LAW</i> NO ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA A MULHER	57
<i>EDINARA DE SOUZA SALLES MARCELO VICTOR MIRANDA MONIQUE RIBEIRO DE CARVALHO GOMES</i>	
JUSTIÇA <i>DATA-DRIVEN</i> E <i>MULTISERVICE</i>: <i>MINDSET</i> INOVADOR PARA A PROMOÇÃO DE UMA JURISDIÇÃO CENTRADA NO USUÁRIO	91
<i>ASCIONE ALENCAR LINHARES MICHELLE ROBERTA BRAVO BRESSAN MICHELLE OLIVEIRA CHAGAS SILVA</i>	
DESAFIOS DO PODER JUDICIÁRIO DO FUTURO: COMUNICAÇÃO CRIATIVA	135
<i>GERALDINE PINTO VITAL DE CASTRO</i>	
A AGENDA 2030 PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE DO PROTÓTIPO NATUREJUD	165
<i>ISABELLA REGINA SERRA BRITO MESQUITA</i>	
A IMPORTÂNCIA DAS <i>SOFT SKILLS</i> NA FORMAÇÃO DOS MAGISTRADOS ENQUANTO GESTORES DE PESSOAS: UMA ESCUTA HUMANIZADA PARA AGORA E PARA ALÉM DE 2030	187
<i>MAURÍCIO JOSÉ MACHADO PIROZI</i>	
SISTEMA DE JUSTIÇA 2030: EFICÁCIA E RACIONALIDADE ENDEREÇADAS AO USUÁRIO E À SOCIEDADE	231
<i>PATRÍCIA DORIGONI HARTMANN</i>	

**O JUÍZO COLABORATIVO 5.0 DA SAÚDE PÚBLICA COMO ALTERNATIVA INOVADORA
PARA A GARANTIA DO DIREITO CONSTITUCIONAL À SAÚDE** 251

*BEATRIZ FRUET DE MORAES
DANIEL NEVES PEREIRA
PATRICK COSTA MENEGHETTI*

A JUSTIÇA SUSTENTÁVEL É UNA! 281

*KARLA YACY CARLOS DA SILVA
ANA BEATRIZ DO AMARAL CID ORNELAS*

**ESTADO DE DIREITO AMBIENTAL E AGENDA 2030: O DIREITO À ÁGUA POTÁVEL NO
BRASIL E OS DESAFIOS PARA IMPLEMENTÁ-LO** 311

*MARIA TEREZA UILLE GOMES
RENE SAMPAR
ÉDIO RIBEIRO ROSA*

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”¹.

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,

¹ 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 CNJ².

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

² 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. 313/2020³.

³ 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 Futuro⁴, 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

⁴ 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 virtual⁵, e o tempo envolvido na sua resolução⁶, com pontos de estrangulamento nas execuções⁷ 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

⁵ 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.

⁶ 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.

⁷ 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*⁸?

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 complexa⁹.

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

⁸ *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.

⁹ 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*¹⁰, 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

¹⁰ 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 Santo¹¹. 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 LIODS¹² 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 rede¹³.

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

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

¹² 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. Acesso em: 10 maio 2023.

¹³ 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.¹⁴

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

¹⁴ 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 jurisdicionado¹⁵.

A utilização do *design*, conforme os ensinamentos de Margareth Hagan¹⁶, 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 Ortiz¹⁷, “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.

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

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

¹⁷ 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, produziram 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 estratégia¹⁸.

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

¹⁸ 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”¹⁹.

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.

¹⁹ 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. 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.

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)¹. 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. 119/2019².

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. 1162/2019³. No Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, por sua vez, o Liods foi instituído pela Portaria n. 676/2019⁴.

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

² 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. Acesso em: 28 maio 2023.

³ 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.

⁴ 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 instituição⁵.

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 branco⁶. 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.

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

⁶ 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 organização⁷. 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 desafios⁸.

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

⁸ 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. 395/2021⁹, 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 diversidade¹⁰. Como o Judiciário, além de Poder do Estado, é um serviço

⁹ 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.

¹⁰ 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 administrativas¹¹.

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 ideias¹².

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”¹³.

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.

¹¹ “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.

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

¹³ 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 grau, e Tribunais Superiores, oriundos de todos os cantos do país¹⁴.

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.

¹⁴ 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 rica¹⁵.

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 inovação¹⁶.

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

¹⁵ O resultado dos trabalhos está disponível no site da Justiça Cidadã.

¹⁶ 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 descompressão 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”¹⁷. Portanto, uma nova solução, ainda que traga incremento de qualidade para os processos judiciais,

¹⁷ 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.¹⁸

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”¹⁹.

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-

¹⁸ NEVES JUNIOR, P.C. **Judiciário 5.0**: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020. p. 157.

¹⁹ 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”²⁰.

Inovação caminha ao lado de pluralidade, diversidade e multidisciplinaridade²¹. 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”²².

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

²⁰ Ibid.

²¹ 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.

²² 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 judiciar no laboratório de inovação; deve “deixar seu crachá do lado de fora”²³ 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 necessidades²⁴. Isso ocorre por meio de entrevistas, e não de suposições.

²³ 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”.

²⁴ 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 mercado²⁵.

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

²⁵ 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 usuário²⁶. 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?²⁷

²⁶ 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.

²⁷ 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”²⁸.

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. 14.188/2021²⁹.

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 projeto³⁰, 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.

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

²⁹ 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.

³⁰ 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 processo³¹. 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

³¹ 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. 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. 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, usuocentrismo, 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. 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.

INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO: O USO DA LINGUAGEM SIMPLES E DO *VISUAL LAW* NO ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA A MULHER

INNOVATION IN THE COMMUNICATION OF THE JUDICIARY: THE USE OF SIMPLE LANGUAGE AND VISUAL LAW IN THE CONFRONTING DOMESTIC AND FAMILY VIOLENCE AGAINST WOMEN

EDINARA DE SOUZA SALLES

Oficial de Justiça no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS). Mestranda em Comunicação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), licenciada em Letras pela Universidade de Erechim (URI) e bacharel em Serviço Social pelo Centro Universitário Internacional (Uninter). É graduanda em Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e em Comunicação Institucional pela Uninter. É ainda especialista em Trabalho com Família e Sociabilidade pela Uninter e em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam). <https://orcid.org/0009-0009-8154-4774>

MARCELO VICTOR MIRANDA

Assessor de Gabinete da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá (TJAP) e secretário do Grupo de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário do TJAP. Bacharel em Direito pela Universidade da Amazônia (Unama), especialista em Direito Ambiental pela Universidade de São Paulo (USP), em Direito Empresarial pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, em Segurança Pública e Direito Penitenciário pela Faculdade Unyleya, em Direito de Execução Penal pelo Centro de Estudos de Internet e em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Enfam.

MONIQUE RIBEIRO DE CARVALHO GOMES

Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), mestranda em Segurança Pública, Justiça e Cidadania pela Universidade Federal da Bahia (Ufba) e em Direito e Poder Judiciário pela Enfam. Especialista em Direito Constitucional do Trabalho pela Ufba, em Direitos Humanos e Contemporaneidade pela Ufba, em Direito Civil e Processual Civil pela Universidade Salvador (Unifacs), em Jurisdição Penal Contemporânea e Sistema Prisional pela Enfam e em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Enfam. <https://orcid.org/0009-0001-9870-1993>

RESUMO

Este trabalho busca analisar a possibilidade de aplicação da linguagem simples e do *visual law* nos atos de comunicação do Poder Judiciário, em especial nos procedimentos para enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher. A pesquisa salienta a aplicação da linguagem simples, de modo que os documentos e decisões judiciais sejam compreensíveis a todos os seus destinatários. O método baseou-se em revisão bibliográfica de artigos e livros a partir de uma abordagem qualitativa. A literatura aponta a colaboração do uso da linguagem simples e de elementos visuais para a efetivação do acesso à justiça, sobretudo por grupos vulneráveis, como mulheres vítimas de violência doméstica e familiar.

Palavras-chave: Comunicação; inovação; linguagem simples; *visual law*; violência doméstica.

ABSTRACT

The present work seeks to analyze the possibility of applying the simple language and the visual law in the acts of communication of the Judiciary, especially in the procedures to face domestic and family violence against women. The research will emphasize the application of simple language so that documents and court decisions are understandable to all their recipients. The method was based on a bibliographic review of articles

and books, based on a qualitative approach. The literature points to the collaboration of the use of simple language and visual elements for the effectiveness of access to justice, especially vulnerable groups such as women victims of domestic and family violence.

Keywords: Communication; innovation; simple language; visual law; domestic violence.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Inovação nos serviços públicos. 3 Comunicação cidadã. 4 Enfrentamento da violência doméstica. 5 Considerações finais. Referências bibliográficas.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com uma linguagem jurídica simples e mais acessível advém da necessidade de reconhecer o cidadão jurisdicionado como destinatário das decisões judiciais. Em 2005, a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) iniciou campanha com fins de simplificação da linguagem no Judiciário. A campanha foi lançada depois de uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope), que concluiu que o Judiciário é considerado pela população uma instituição inacessível e distante¹. Para tanto, lançou um manual destinado à população, contendo glossário de vocábulos jurídicos e informações sobre o funcionamento da Justiça². A apresentação do Manual explica: “A Justiça deve ser compreendida em sua atuação por todos e especialmente por seus destinatários. Compreendida, torna-se ainda mais imprescindível à consolidação do Estado Democrático de Direito”³. Pesquisa mais recente da AMB

¹ AMB lança campanha para simplificar linguagem jurídica. AMB, Brasília, DF, 11 ago. 2005.

² Ibid.

³ AMB. **O Judiciário ao Alcance de Todos:** Noções básicas de juridiquês. Brasília, DF: AMB, 2005. p. 4.

indicou que mais de 95% dos magistrados admitem a necessidade de utilização de linguagem acessível durante as audiências e as sessões de julgamento⁴.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019, o Brasil ainda possuía 11 milhões de analfabetos, equivalentes a 6,6% da população acima de 15 anos, enquanto que 46,6% da população acima de 25 anos possuía nível de instrução, no máximo, até o ensino fundamental completo⁵. De acordo com os dados do Indicador de Analfabetismo Funcional (Inaf), cerca de 30% da população é analfabeta funcional, ou seja, não consegue entender e interpretar textos simples, circunstâncias que certamente dificultam a autonomia e o exercício de uma cidadania crítica⁶.

A linguagem típica da Administração Pública, com destaque para o Poder Judiciário, costuma ser complexa, com palavras “densas, pesadas, técnicas, repetidas, e cujo discurso representa a primazia do emissor das mensagens informativas, ao invés de prevalecer o destinatário para quem tal mensagem é dirigida”⁷. Por sua vez, a linguagem simples preza pela comunicação acessível das informações que o público-alvo, no caso, os cidadãos, precisa entender para conhecer o teor de textos importantes, tais como remédios, leis, documentos, contratos, apólices de seguro etc., de modo que possa exercer seus direitos e deveres. A linguagem clara permite que destinatários encontrem as informações que precisam, entendam o que está escrito e utilizem as informações obtidas para satisfazer as suas necessidades. Da linguagem clara advém direitos individuais, como julgamento em língua que o julgado compreenda,

⁴ VIANNA, L. W.; CARVALHO, M. A. R.; BURGOS, M. B. **Quem somos**: a Magistratura que queremos. Rio de Janeiro: AMB, 2018.

⁵ IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: Educação 2019. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

⁶ INAF. **Instituto Paulo Montenegro**. Disponível em: http://www.ipm.org.br/ipmb_pagina.php?mpg=4.01.00.00.00&ver=por. Acesso em 19 set. 2022.

⁷ FERNANDES, H. **Do burocratês à popularização da informação**: a sociologia de poder explicando a linguagem cidadã. In: GOMES, Á. M. (org.). Fenômenos linguísticos e fatos da linguagem. Ponta Grossa: Atena, 2019. p. 82.

liberdade de expressão e acesso à informação. Mais do que uma causa social, a linguagem simples pode ser entendida como uma técnica de elaboração de textos claros e fáceis de ler, facilitando a compreensão, o entendimento e a aplicação de seu conteúdo pelos seus destinatários, relacionando-se com temas como dignidade e direitos humanos.

A relevância do tema advém da necessidade do Direito se adaptar às mudanças sociais e aos avanços tecnológicos, os quais devem ser incorporados às rotinas nos tribunais, contribuindo para a prestação de uma jurisdição célere e efetiva, que alcance a todos e aumente a eficiência e a alocação de recursos públicos. Partimos da hipótese de que a implementação e o aperfeiçoamento de expedientes da comunicação digital que promovam a simplificação da linguagem jurídica têm o potencial de facilitar o acesso à Justiça, sobretudo dos grupos sociais vulnerabilizados, como as mulheres vítimas de violência doméstica e familiar.

Com vistas a cumprir seu propósito, este artigo está dividido em três partes principais. Na primeira, busca-se apresentar o conceito de inovação e as possibilidades de sua aplicação no serviço público. Em seguida, é exposto o conceito de comunicação cidadã e seus desdobramentos práticos. Ao final, expomos a possibilidade de sua implementação dentro do cenário brasileiro, como política pública capaz de contribuir para o enfrentamento da violência doméstica.

2 INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A palavra inovação deriva do termo latim “*innovatio*” e é concebida como uma “implementação de um novo produto ou melhoria significativa em um produto existente. Pode também ser um processo ou um novo método organizacional nas práticas do negócio”⁸.

⁸ Financiadora de Estudos e Projetos. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3 ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2004. p. 55.

Ao analisar conceitos e definições da palavra inovação, Neves Junior destaca as características comuns da inovação em geral: “ideia criadora ou significativamente modificadora de um produto, serviço, processo, organização ou método; introdutora de algo novo em relação ao que existia antes; efetivamente implementada; e agregadora de valor para as pessoas”⁹. Ou seja, a inovação diz respeito à implementação de mudanças significativas nos produtos, serviços, processos e métodos, de forma a impactar e a satisfazer os interesses do bem comum¹⁰.

É relevante observar que, para que uma ideia seja considerada de fato inovadora, um dos requisitos é que seja implementada. Para tanto, os produtos, novos ou melhorados, devem ser lançados no mercado, assim como os processos e métodos são considerados implantados quando passam a fazer parte das operações da empresa.

Outro ponto a destacar é que a ideia de inovação não precisa necessariamente estar ligada a grandes invenções de cunho tecnológico. Uma proposta capaz de produzir impactos positivos pode ser considerada um exemplo de inovação, da mesma forma que um revolucionário produto de última tecnologia é considerado um produto inovador. Uma solução inovadora não é medida pela sua grandiosidade, mas pelo impacto positivo que causa ao bem comum.

O Manual de Oslo (2005)¹¹ — Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica e Guia de referência internacional, concebida pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) —, distingue quatro tipos de inovação: produto (introduz melhoria significativa nas características do produto); processo (técnicas, equipamentos e *softwares*); marketing (mudanças na concepção, posicionamento, promoção e preços de

⁹ NEVES JR., P. C. N. **Judiciário 5.0**: Inovação, Governança, Usucentrismo, Sustentabilidade e Segurança Jurídica. São Paulo: Blucher, 2020. p. 119.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ FINEP. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3 ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2004.

produtos); e organizacional (novo método organizacional nos negócios da empresa).

Para além do contexto do setor privado, a dúvida que se impõe é se há espaço e condições favoráveis para inovar também no Setor Público, local onde os servidores e os agentes públicos costumam basear sua atuação em burocracias, leis, normas e procedimentos, movidos por uma cultura que se mostra avessa e refratária à inovação, sob a justificativa de que o serviço sempre foi realizado de determinado jeito.

Nas considerações de Farias e Porrúa, “o estereótipo de servidor público desmotivado e resistente a mudanças, que trabalha em órgãos públicos desconectados das expectativas sociais e é responsável por processos complexos e onerosos”¹², é um exemplo do que vem sendo historicamente difundido há séculos no nosso meio. No entanto, os autores defendem que, muito embora exista essa dificuldade de inovação por parte dos governos, a história tem contestado essa percepção:

No campo científico, algumas das principais inovações das últimas décadas foram geradas no âmbito do setor público, embora hoje estejam sendo exploradas e ampliadas pela iniciativa privada. A título de exemplo, os projetos que geraram a internet, o mapeamento do genoma humano e o georreferenciamento por satélite foram desenvolvidos e implementados no governo dos Estados Unidos. Acrescente-se a isso grandes programas de vacinação criados e executados pelos governos, que reduziram significativamente a incidência de doenças em todo o mundo. Também foram desenvolvidas técnicas de gestão para grandes projetos governamentais, que posteriormente ganharam vasta aplicação no setor privado.¹³

¹² FARIAS, P.; PORRÚA, M. **Reconstruindo a relação**: O novo protagonismo do cidadão na gestão pública. In: FARIAS, P. *et al.* Governos que servem: inovações que estão melhorando a entrega de serviços aos cidadãos. Washington, DC: BID, 2016. p. 1.

¹³ FARIAS, P.; PORRÚA, M. **Reconstruindo a relação**: O novo protagonismo do cidadão na gestão pública. In: FARIAS, P. *et al.* Governos que servem: inovações que estão melhorando a entrega de serviços aos cidadãos. Washington, DC: BID, 2016. p. 1.

A instituição dos serviços do Governo Digital é uma iniciativa inovadora e que merece destaque aqui, por estar causando impacto na forma como os governos têm se comunicado com os cidadãos, ao mesmo tempo que dispõe de serviços e informações nas suas plataformas digitais. No Brasil, foi sancionada a Lei n. 14.129/2021¹⁴, que dispõe sobre o Governo Digital, cujo objetivo é promover uma maior eficiência da administração pública, por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão. De acordo com o *ranking* GovTech Maturity Index 2020, que avaliou a transformação digital do serviço público de 198 países, o Brasil foi reconhecido pelo Banco Mundial na posição de sétimo líder em governo digital. Entre os dez primeiros colocados, o nosso país perde para a Coreia do Sul, Estônia, França, Dinamarca, Áustria e Reino Unido, enquanto fica à frente da Austrália, Noruega e Canadá. Tal conquista deve-se ao avanço da plataforma Gov.br, que já conta com mais de 115 milhões de usuários e garante acesso a uma infinidade de serviços digitais, além de facilitar a obtenção de informações e o relacionamento cidadão/governo.

Acerca da ideia de burocracia e resistência atreladas ao serviço público, Zanoni comenta que:

Nós servidores ou agentes políticos somos condicionados a atuar estritamente dentro da legalidade. Seguimos à risca as normatizações. E não só isso, carregamos de geração em geração os procedimentos adotados ao longo do tempo, burocracias criadas pelo espírito burocrático. É comum perguntamos o porquê de determinado procedimento e a resposta ser “porque sempre foi feito assim”, ou os procedimentos

¹⁴ BRASIL. **Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021.** Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei n.º 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei n.º 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20disp%C3%B5e%20sobre,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico. Acesso em: 15 maio 2023.

estarem na cabeça do gestor, que leva o conhecimento institucional de “como os procedimentos funcionam” para as férias e licenças, ficando a administração estagnada aguardando o seu retorno.¹⁵

Segundo a autora, a gestão da inovação encontra mais entraves e obstáculos no Judiciário do que nos demais poderes. No entanto, “é possível inovar construindo modelos que introduzam os ganhos das novas tecnologias, construam serviços de excelência e revejam modelos organizacionais, sem que resvale a necessária proteção à garantia dos magistrados”¹⁶.

Para incentivar práticas e iniciativas de inovação no âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou, em 2021, a Resolução n. 395/2021, que institui a Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário, cujo objetivo é aprimorar as atividades dos órgãos judiciários por meio da difusão da cultura da inovação¹⁷.

Fundamentam-se como princípios da gestão da inovação no Poder Judiciário: cultura da inovação, foco no usuário, participação, colaboração, desenvolvimento humano, acessibilidade, sustentabilidade socioambiental, desenvolvimento sustentável, desburocratização e transparência. Clementino discorre que o ambiente institucional do Poder Judiciário contribui para uma hostilidade à inovação e que, apesar de a instituição ainda carregar traços de uma cultura conservadora, “os tradicionais e cinzentos fóruns brasileiros silenciosamente passaram a ganhar espaços coloridos para estímulo da inovação”¹⁸.

¹⁵ ZANONI, L. O. T. C. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência no serviço público. *In*: GREGÓRIO, A.; ZANONI, L. O. T. C.; NEVES JUNIOR, P. C. (org.). **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Edgard Blücher, 2019. p. 42.

¹⁶ *Ibid.* p. 46.

¹⁷ 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: 15 maio 2023.

¹⁸ CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da Inovação Judicial. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto

No tocante à gestão dos tribunais de justiça, o processo eletrônico permitiu mudanças significativas, desencadeando uma verdadeira revolução nas rotinas e nas práticas tradicionais dos operadores do direito. Nesse contexto, a amplitude do juízo 100% digital poderá protagonizar outra revolução nas unidades judiciais. As limitações impostas pela pandemia experimentada pelo Judiciário no mundo todo “robusteceu ainda mais a ideia de uma Justiça que não está atrelada a uma sede física. Tornou-se possível, portanto, imaginar um cartório 100% digital como forma de agilizar o processamento dos feitos e racionalizar a mão de obra”¹⁹.

3 COMUNICAÇÃO CIDADÃ

Na definição do *Dicionário de Comunicação* de Rabaça e Barbaça, a palavra comunicação significa “tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar”, ao mesmo tempo que implica “participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas”²⁰.

O entendimento sobre Comunicação Pública passou a ganhar espaço a partir da redemocratização do país, tendo como marco histórico a eleição direta de 1989, com o término do regime militar. Nas palavras do pesquisador Jorge Duarte, “a Comunicação Pública vai além do Estado e seus órgãos institucionais, administrativos, e inclui toda comunicação que busca alcançar uma pessoa na sua perspectiva de cidadã”²¹.

impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 41.

¹⁹ GABRIEL, A. P.; PORTO, F. R.; ARAÚJO, V. S. Juízo 100% digital e a Justiça 4.0: uma nova era de acesso à Justiça no Brasil. In: FERRARI, I. (org.). **Justiça digital**. Ênfase Instituto Jurídico Ltda. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. p. 198.

²⁰ RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

²¹ DUARTE, J. (org.) **A Comunicação Pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007. p. 64.

A autora Elizabeth Brandão corrobora a percepção de comunicação voltada para o exercício do cidadão ao definir comunicação pública como “um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade, com o objetivo de informar para a construção da cidadania”²².

Em relação ao acesso do cidadão à linguagem jurídica, Santos Júnior e Andrade ponderam que “a linguagem pode ser utilizada como um instrumento tanto para aproximar o cidadão à justiça, quanto para distanciá-lo”²³. Desprovido do conhecimento necessário da linguagem utilizada, o cidadão assume uma posição de refém.

Na perspectiva de promover o acesso à cidadania foi que surgiu a linguagem simples. Com origem nos anos 1940, nos Estados Unidos e no Reino Unido, a linguagem cidadã, como também é designada, firma-se como técnica de comunicação, ao mesmo tempo que se coloca como causa social. Trata-se da tradução do termo em inglês *plain language*, cujo significados podem ser listados como “Linguagem Simples, Linguagem Clara, Linguagem Direta, Linguagem Objetiva ou Linguagem Fácil, além de outras variações. Linguagem Simples é a tradução que tem sido preferida no Brasil nos últimos dois anos”²⁴.

No Brasil, o movimento da linguagem simples chegou em 2010 e vem ganhando força e repercussão, notadamente na comunicação pública. Em São Paulo, há um Programa Municipal de Linguagem Simples. Há ainda notícias de várias outras iniciativas coordenadas por Laboratórios de Inovação da Gestão Pública²⁵. Na Câmara dos Deputados, tramita o

²² BRANDÃO, E. P. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009. p. 9.

²³ SANTOS JÚNIOR, S. M.; ANDRADE, V. S. R. **A linguagem jurídica e o acesso à justiça**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. p. 45.

²⁴ PIRES, H. F. M. **Impactos da linguagem simples na compreensibilidade da informação em governo eletrônico**: o caso de um benefício do INSS. 2021. Dissertação (Mestrado em Design) –Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021. p. 76

²⁵ FISCHER, H. Linguagem e amor ao outro: contribuições do movimento Linguagem Simples para uma cultura de solidariedade. **Revista CREatividade**, Rio de Janeiro, n. 1, maio 2022. p. 20.

Projeto de Lei (PL) n. 6.256/2019, que estabelece a Política Nacional de Linguagem Simples (PNLS) nos órgãos e entidades da Administração Pública²⁶. O PL é composto por sete artigos que elencam objetivos, definições, princípios e outros aspectos da PNLS.

Em seu livro *Clareza em textos e-gov, uma questão de cidadania*, a jornalista e referência no assunto no Brasil, Heloisa Fischer, define que

Linguagem clara é um conjunto de práticas que facilitam a leitura e a compreensão de textos. Considera o público a quem a comunicação se destina para organizar as ideias, escolher as palavras mais familiares, estruturar as frases e determinar o design. O leitor consegue localizar com rapidez a informação de que precisa, entendê-la e usá-la. Evita jargão e termos técnicos: se forem inevitáveis, deve explicá-los. Possibilita transmitir informações complexas de maneira simples e objetiva²⁷.

Para a pesquisadora, a linguagem simples apresenta uma proposta de visual convidativo e de fácil leitura, além de possuir o tom de uma “conversa amigável e respeitosa. Reconhece o direito que toda pessoa tem de entender textos relevantes para o seu cotidiano. Sua missão primordial é esclarecer”²⁸. Ao escrever um texto, o “cuidado com a compreensão do leitor deve estar presente em todos os textos que informam ou instruem. Vale para mensagens acadêmicas ou até mesmo para mensagens de *WhatsApp*”²⁹.

Foscaches argumenta que, no caso do incentivo à adoção da linguagem clara, a legislação seja insuficiente no que se refere à garantia

²⁶ BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei n. 6.256/2019**. Institui a Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta. Autor: Erika Kokay (PT/DF), Pedro Augusto Bezerra (PTB/CE), 3 dez. 2019b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2231632>. Acesso em: 29 maio 2023.

²⁷ FISCHER, H. **Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania**. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018. p. 14.

²⁸ *oc. cit.*

²⁹ *Id.*, 2022. p. 20.

de direitos linguísticos. Na sua visão, “mudar deliberadamente a forma como as pessoas usam a linguagem requer planejamento linguístico, ou engenharia linguística”³⁰. Nesse sentido, o autor enfatiza a importância do planejamento de *corpus*, que se constitui de prescrições capazes de guiar as mudanças linguísticas:

No caso do movimento linguagem clara, o planejamento linguístico é um esforço para solucionar problemas linguísticos específicos, como o juridiquês ou o acadêmiquês nos textos de interesse público. Vimos que o Brasil já tomou iniciativas no planejamento de status, inclusive membros do judiciário iniciaram uma campanha para simplificar a linguagem jurídica. No entanto, falta planejamento sobre os meios para alcançar essa simplificação. Em outras palavras, falta planejamento de corpus³¹.

Em um cenário em que as imagens ganham uma função essencial, surge a pergunta: é possível aliar o *design* ao Direito? Com as técnicas do *visual law*, essa conexão entre as duas áreas de conhecimento torna-se concebível. No que se refere às novas ferramentas trazidas pelas inovações, Pesgrave *et al.* observam que elas “Possibilitam, portanto, a exploração de novas e criativas soluções para problemas antigos da comunicação jurídica, do direito e do sistema de Justiça. Em igual sentido, auxiliara enfrentar [*sic*] os novos problemas trazidos pelas tecnologias disruptivas”³².

Apesar da amplitude e da importância do tema, consta uma escassa legislação editada sobre o assunto até o momento, destacando-se a Lei

³⁰ FOSCACHES, G. V. Por que e como usar a linguagem clara: planejamento linguístico para democratizar a Justiça. **Revista Científica do STJ**, Brasília, DF, n. 1, p. 94-112, ago. 2020. p. 98.

³¹ FOSCACHES, G. V. Por que e como usar a linguagem clara: planejamento linguístico para democratizar a Justiça. **Revista Científica do STJ**, Brasília, DF, n. 1, p. 94-112, ago. 2020. p. 98.

³² PESGRAVE, A. B. *et al.* **Visual Law**: o design em prol do aprimoramento da advocacia. Brasília, DF: OAB Nacional, 2021. p. 28.

n. 12.527/2011 — Lei de Acesso à Informação, a qual fixa a obrigação dos agentes públicos de comunicar à população por meio de linguagem clara³³ —; Lei n. 8.078/1990 — Código de Defesa do Consumidor, que estabelece que a oferta de produtos e serviços deve ser em linguagem correta, clara e precisa³⁴ —; Lei n. 10.436/2002, acerca da Língua Brasileira de Sinais³⁵; e Lei n. 9.394/1996, que disciplina o direito à educação bilíngue para os membros de comunidades indígenas³⁶. A Lei n. 14.129/2021 versa sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência na Administração Pública, por meio de desburocratização, inovação, transformação digital e participação cidadã, além de enunciar o emprego da linguagem simples como princípio, determinando que a linguagem utilizada nos documentos oficiais seja clara e compreensível a qualquer cidadão³⁷.

O *legal design* tornou-se uma das maiores tendências para desenvolvimento de novos modelos de assistência jurídica e promoção do acesso à justiça, podendo ser entendido, de forma ampla, como a utilização do *design*, isto é, de métodos visuais em documentos jurídicos, a serviço do sistema jurídico, na busca de resultados cada vez mais inclusivos e voltados para o ser humano. O método abrange

³³ BRASIL. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n. 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 29 maio 2023.

³⁴ BRASIL. **Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 29 maio 2023.

³⁵ BRASIL. **Lei n. 10.436, de 24 de abril de 2002**. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras e dá outras providências. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10436.htm. Acesso em: 29 maio 2023.

³⁶ BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. 2009. Acesso em: 29 maio 2023.

³⁷ 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.

desde o site do tribunal para acesso a direitos pelo cidadão leigo até o uso de novas tecnologias e serviços para a inovação do serviço judiciário. Ou seja, há a implementação de recursos visuais e gráficos para garantia da compreensão e acessibilidade do direito. A inclusão de novos elementos visuais em documentos jurídicos visa à promoção do acesso à justiça e à efetivação do devido processo legal.

O *legal design* foi criado pela advogada e design Margart Hagan, do curso de Direito da Universidade de Stanford, com fins de aplicação do *design* com foco no ser humano, buscando tornar os serviços jurídicos mais empáticos e satisfatórios³⁸.

O design jurídico é uma maneira de avaliar e criar serviços jurídicos, com foco em quão úteis e envolventes esses serviços são. É uma abordagem com três conjuntos principais de recursos, processo, mentalidade e mecânica para os profissionais do direito usarem. Esses três recursos podem nos ajudar a conceber, construir e testar melhores maneiras de fazer as coisas no direito, que envolverão e capacitarão tanto leigos quanto profissionais do direito.³⁹

O uso de técnicas de *visual law* como desdobramento do *legal design*, com aplicação mais restrita ao âmbito jurídico, possibilita a inclusão de recursos visuais em documentos jurídicos como intimações, citações, sentenças e petições através de imagens, gráficos, palavras-cruzadas, glossários, fluxogramas, exemplos, destaques, perguntas de reforço, ícones, ilustrações, *print screens* e mapas, a fim de facilitar a compreensão de seu conteúdo pelo jurisdicionado, tornando-o mais acessível e claro para a sociedade. Conforme Souza, “o que se busca com o *Visual Law* é romper com as barreiras da linguagem complexa e apresentar documentos simples ao cliente/consumidor, que podem ser facilmente compreendidos”⁴⁰.

³⁸ HAGAN, Margaret. **Law by Design**. Stanford. E-Book.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ SOUZA, B. A.; OLIVEIRA, I. B. **Visual law**: como os elementos visuais podem transformar

Em resumo, o *visual law* está orientado para o ser humano por meio do *design* da comunicação jurídica, com a utilização de recursos visuais que impliquem em ganhos cognitivos e facilitem a compreensão dos destinatários dos serviços judiciais. “O *Legal Design* surgiu como uma resposta à necessidade de criação de produtos jurídicos mais claros e que realmente atendam às necessidades de seus usuários”⁴¹. Através da conjugação de recursos do *design*, do Direito e da tecnologia, o *visual law* objetiva tornar a linguagem jurídica acessível aos demandantes dos serviços judiciários, tornando efetiva e eficiente a comunicação entre a sociedade e o Sistema de Justiça.

O *visual law* é concebido como um desdobramento do *legal design*. Na descrição de Oliveira, “é a forma final desse novo meio de resolução de problemas jurídicos”⁴². Com o objetivo de melhorar a clareza e o entendimento dos textos e das normas para o destinatário, pauta-se em uma comunicação voltada para imagens com função complementar ao texto. A estratégia do *visual law* faz uso de técnicas que conectam a linguagem escrita com a audiovisual, o que se tornou popular com avanço tecnológico. No entanto, para que a técnica cumpra o seu fim, é importante compreender as necessidades do usuário e a resposta deste à técnica⁴³.

Conforme argumenta Dias, na medida em que as técnicas de *visual law* e de *plain language* sejam adotadas no processo judicial, elas devem constar, necessariamente, também nos mandados judiciais, os quais configuram o meio de comunicação mais habitual. Nas palavras do autor, o objetivo do documento não deve se restringir de uma entrega de informação, “mas o de fazer com que ela possa ser interpretada e incorporada ao acervo intelectual do destinatário, dando-lhe utilidade”⁴⁴.

o direito. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020. p. 118.

⁴¹ CALAZA, Tales; FALEIROS JUNIOR, J. L. M. **Legal Design**. São Paulo: Foco. p. 22.

⁴² OLIVEIRA, L. C. Como os elementos visuais podem democratizar o acesso à justiça. In: SOUZA, B. A.; OLIVEIRA, I. B. (org.). **Visual Law**: como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo: Thomas Reuters Brasil, 2022. p. 123.

⁴³ PESGRAVE, A. B. *et al.* **Visual Law**: o design em prol do aprimoramento da advocacia. Brasília, DF: OAB Nacional, 2021.

⁴⁴ DIAS, C. A. O *Visual Law* nos mandados judiciais como meio de democratização do

Na busca de se mostrar uma instituição mais democrática, cabe ao Poder Judiciário, ao oferecer serviços de informação e orientação por meio de mandados judiciais, “pensar nas perspectivas institucionais a partir da ótica do potencial do consumidor da Justiça, que é o povo”⁴⁵. Nessa perspectiva de facilitação da comunicação, tal iniciativa cabe ao Judiciário, e não ao jurisdicionado comum, quase sempre em situação de vulnerabilidade social.

Criar uma solução sem considerar o usuário pode ter por consequência um serviço desprovido de humanização e de foco para alcançar uma resolução. Além disso, um produto que não considere seu cliente final dificilmente causará uma revolução e quebrará paradigmas. Buscar conhecer o seu usuário torna-se tarefa essencial para a construção de uma entrega de valor a ele, considerando que, ao pagar por um serviço ou produto, há expectativa de uma entrega eficaz⁴⁶.

A interdisciplinaridade do Direito contemporâneo alcança em outras áreas do conhecimento, como a linguagem e a tecnologia, subsídios para aprimorar a prática jurídica, através do *visual law*, com a simplificação de jargões jurídicos e da linguagem jurídica e uma interação entre o *design* e a tecnologia, tornando as informações jurídicas mais claras e contribuindo para o empoderamento das pessoas, por conseguinte, para a construção de uma sociedade mais justa. Em verdade, essas ferramentas de comunicação são complementares, podendo coexistir com a linguagem jurídica, não sendo abandonados os procedimentos legais exigíveis para regularidade do ato. Todavia, com uma simplificação na linguagem por meio da representação gráfica de informações jurídicas, sobretudo das mais importantes, os destinatários não profissionais do Direito podem usufruir de

Judiciário. In: SOUZA, B. A.; OLIVEIRA, I. B. (org.). **Visual Law**: como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo: Thomas Reuters Brasil, 2022. p. 235.

⁴⁵ DIAS, C. A. O Visual Law nos mandados judiciais como meio de democratização do Judiciário. In: SOUZA, B. A.; OLIVEIRA, I. B. (org.). **Visual Law**: como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo: Thomas Reuters Brasil, 2022. p. 236.

⁴⁶ LEONEL, G.; LIMA, J. A importância do usuário. In: FALEIROS JÚNIOR, J. L. M.; CALAZA, T. (org.). **Legal Design**: teoria e prática. São Paulo: Foco, 2021. p. 526.

uma melhor compreensão, ampliando o entendimento da norma ao jurisdicionado. A linguagem, assim, torna-se um instrumento de acesso à justiça e defesa de direitos, sobretudo para grupos vulneráveis, em uma democratização do direito.

Para Dutra, inovar não se limita a apenas ter novas ideias, mas a ser capaz de compreender a fundo quais são as necessidades não atendidas pelo cliente, além de identificar os pontos qualitativos e quantitativos e de perceber o mercado para que soluções possam ser encontradas⁴⁷. Ao se falar em uma “evolução sistêmica”, a partir de uma cultura de empatia e inovação, provoca-se ganhos a longo prazo de qualidade, eficácia, eficiência, engajamento, recuperação de estados de fluxos de processos e relações humanas⁴⁸.

Rosenberg, na obra *Comunicação não-violenta*, enaltece a comunicação empática, ao mesmo tempo que combate a forma de comunicação alienante da vida, que faz uso de “julgamentos moralizadores que subtendem uma natureza errada ou maligna nas pessoas que não agem em consonância com nossos valores”⁴⁹. Segundo ele, palavras como “culpa, insulto, depreciação, rotulação, crítica, comparação e diagnósticos são todas formas de julgamento”⁵⁰.

No seu livro *Inovação não violenta*, Dutra apresenta o processo de inovação não violenta, inspirado em três pilares fundamentais:

O design thinking, o pensamento sistêmico e a comunicação violenta. Os resultados desse processo serão potencializados de modo positivo se executados posteriormente aos processos de comunicação sistêmica e empatia circular. Na inovação não violenta, temos como objetivo inovar processos ou conceber produtos e serviços que causem uma mudança sistêmica de forma não violenta, respeitando ou até

⁴⁷ DUTRA, F. **Inovação não violenta**: descubra como a comunicação sistêmica e a empatia circular podem impactar organizações. São Paulo: DVS, 2021.

⁴⁸ *loc. cit.*

⁴⁹ ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 4. ed. São Paulo: Ágora, 2006. p. 37.

⁵⁰ *loc. cit.*

promovendo aspectos de equidade, inclusão, ética e sustentabilidade. Comunicação clara e percepção sistêmica são pré-requisitos fundamentais para o desenvolvimento proposto.⁵¹

A importância dessa medida é acentuada no Brasil como forma de ampliar e garantir o acesso à justiça, na medida em que a educação básica de qualidade não está disponível a todos. Dessa forma, trata-se de um movimento inovador, que propõe alterações na linguagem formal comumente utilizada nos documentos do sistema judicial, cujos padrões lexicais tradicionais podem dificultar o entendimento pelo público-alvo. Público esse caracterizado por pessoas de baixa escolaridade e sem práticas de interpretação e de leitura, que vivem em país que apresenta uma diversidade linguística acentuada⁵². Nessa realidade de desigualdade social, é forçoso que a decisão judicial seja acessível e compreensível ao jurisdicionado, sobretudo às partes mais vulnerabilizadas socialmente.

Na visão de Maciel, a economia textual configura-se como um elemento essencial para uma maior celeridade processual no Poder Judiciário:

Há transcrição exagerada de textos de leis, doutrinas e jurisprudências. Desconsidera o advogado, que um par de teses favoráveis ao seu pedido já é suficiente. O juiz nunca lerá integralmente uma petição extensa. Para conseguir despachar inúmeros processos diariamente, é obrigado a dispensar o supérfluo e se ater apenas ao essencial. Ao exagerar em citações, o peticionário estará somente desperdiçando tempo e engrossando os autos processuais. A economia textual é palavra de ordem na órbita da justiça e elemento mor para a celeridade dos processos. Ater-se ao formalmente necessário é meia causa ganha pelo profissional do direito⁵³.

⁵¹ DUTRA, F. **Inovação não violenta**: descubra como a comunicação sistêmica e a empatia circular podem impactar organizações. São Paulo: DVS, 2021.

⁵² Conforme dados do Inaf (indicador de analfabetismo funcional), 29% dos brasileiros são analfabetos funcionais — vide: <https://drive.google.com/file/d/1ez-6jrIrrRRUm9JJ3MkwxEUffltjCTEI6/view>. Acesso em setembro de 2022.

⁵³ MACIEL, R. L. Linguagem jurídica: é difícil escrever direito?. **Revista Jus Navegandi**, Teresina, ano 12, n. 1478, 19 jul. 2007. p. 1.

É importante ressaltar que a simplificação da mensagem não esvazia o conteúdo da comunicação jurídica, apenas permite uma melhor exposição das ideias e compreensão do seu conteúdo⁵⁴. A sentença prolatada deve ser compreensível para as partes que apresentaram e vivenciam o litígio a ser resolvido. Dessa forma, os magistrados são incentivados a contribuir para o entendimento dos textos jurídicos pela população, inclusive da parcela que não possui conhecimento jurídico amplo. Assim, suas decisões e demais comunicações redigidas em uma linguagem descomplicada no processo judicial afastam o “juridiquês”, além de promoverem o acesso do cidadão à justiça.

A Resolução n. 347/2020 do CNJ recomendou a utilização de técnicas de *visual law*, como subárea do *legal design* que combina elementos visuais, “para tornar o Direito mais claro e compreensível”, inclusive com a elaboração de um Plano Estratégico de Comunicação pelos tribunais⁵⁵. Na verdade, anteriormente, a Resolução n. 85/2009 também do CNJ, em seu artigo 32, já determinava a elaboração de um Plano Estratégico de Comunicação pelos órgãos do Poder Judiciário, os quais deveriam, conforme expresso no parágrafo único, “sempre que possível, dever-se-á utilizar recursos de *visual law* que tornem a linguagem de todos os documentos, dados estatísticos em ambiente digital, análise de dados e dos fluxos de trabalho mais claros, usuais e acessíveis”⁵⁶. Nessa esteira, a inserção dos elementos e recursos visuais deve vir acompanhada de mudanças na linguagem textual usada, a fim de contribuir e facilitar o entendimento dos destinatários.

⁵⁴ HAGAN, Margaret. **Law by Design**. Stanford. Disponível em: <https://lawbydesign.co/legal-design/>. Acesso em: 20 set. 2022.

⁵⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 347, de 13 de outubro de 2021**. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original170811202010155f8881fb44760.pdf>. Acesso em: 15 maio 2023.

⁵⁶ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 85, de 8 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a Comunicação Social no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2009. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_85_08092009_10102012204907.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

4 ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA DOMÉSTICA

Aspectos sociais e culturais precisam ser também observados nesse processo de reconhecimento de direitos e de sua realização, incluindo o âmbito educacional e o meio social onde a pessoa vive — que valem tanto para os cidadãos que recorrem ao Sistema de Justiça para fazer valer seus direitos quanto para os servidores e os profissionais do Direito que atuam nesse sistema — o acesso à informação sobre esses direitos e sobre como acionar a justiça e a localização geográfica-espacial dos tribunais. Também devem ser analisados os aspectos internos ligados ao formalismo dos tribunais: o excesso de trâmites e a linguagem jurídica inacessível para leigos constituem barreiras que contribuem para aumentar não só a distância simbólica entre os tribunais e a sociedade, mas também a desconfiança da população em relação a essas instituições e seus representantes⁵⁷.

Em relação à violência contra as mulheres, esses processos tornam-se ainda mais complexos pelos fatores históricos e culturais que consideram a violência assunto privado, naturalizam suas práticas e responsabilizam as mulheres tanto pelas causas das agressões quanto pelas consequências de sua denúncia.

Somam-se, ainda, os fatores “internos”, subjetivos, que se relacionam ao contexto da violência (doméstico e familiar) e às relações de afeto entre vítimas e agressores, o que faz com que as mulheres carreguem muitas dúvidas e medos junto à decisão de denunciar ou não a violência que sofrem⁵⁸. Essa é uma especificidade da violência baseada em gênero que frequentemente é posta de lado quando se pensa em políticas públicas para seu enfrentamento. Esse é

⁵⁷ CAPPELLETTI, M.; GARTH, B. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: Safe, 1988.

SOUZA SANTOS, B. *et al.* **Os tribunais nas sociedades contemporâneas**: o caso português. Porto: Afrontamento, 1996.

⁵⁸ PASINATO, W. **Acesso à justiça e violência contra a mulher em Belo Horizonte**. São Paulo: Annablume, 2012.

JUBB, N. *et al.* **Delegacias da mulher na América Latina**: uma porta para deter a violência e ter acesso à Justiça. Quito: Ceplaes: Trama, 2010.

também um indicador de que essas políticas ainda não incorporam a perspectiva de gênero em sua formulação e se desenvolvem em uma lógica tradicional, que contribui para a manutenção de uma “ordem institucional de gênero”⁵⁹ que mantém as barreiras entre o público e o privado, identifica e aprisiona as mulheres aos papéis de mães e esposas e converte as diferenças entre homens e mulheres em desigualdades sociais, hierarquizando os atributos do masculino e do feminino em uma métrica que sempre desfavorece as mulheres no acesso e exercício de seus direitos.

O Brasil é signatário de todos os tratados internacionais que visam combater a violência de gênero. Nesse sentido, o CNJ tem desenvolvido ações combativas à violência de gênero no âmbito do Poder Judiciário. Um importante marco foi a instituição da Política Judiciária Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, instituída por meio da Resolução n. 254/2018, instrumento que define diretrizes e ações de prevenção e combate à violência contra as mulheres⁶⁰.

Em que pesem tais iniciativas, a pesquisa “O Poder Judiciário no enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres”⁶¹, que propôs avaliar o atendimento prestado pelo Poder Judiciário a esse público, revela que as vítimas entrevistadas demonstraram não saber distinguir as diferentes etapas dos processos e de suas implicações, além de referirem que as informações contidas nos mandados de intimação se mostravam confusas e não eram devidamente esclarecidas pelo Oficial de Justiça. Nas audiências e nos atendimentos, percebeu-se que há falta de preocupação com as informações e orientações adequadas

⁵⁹ MILOSAVLJEVIC, V. **Estadísticas para la equidad de género**: Magnitudes y tendencias en América Latina. Santiago: CEPAL: UNIFEM, 2007.

⁶⁰ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução n. 254, de 4 de setembro de 2018. Institui a Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2018. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_254_04092018_05092018142446.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

⁶¹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Relatório**: o Poder Judiciário no enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres. Brasília, DF: CNJ, 2019.

às vítimas. “O uso indiscriminado de termos jurídicos e/ou técnicos e excessivamente formais é um obstáculo indisfarçável, que compromete a compreensão e a participação das mulheres no processo”⁶².

De acordo com estudo divulgado pela organização não governamental (ONG) Ação Educativa e pelo Instituto Paulo Montenegro, em 2018, cerca de três em cada dez brasileiros e brasileiras, com idade entre 15 e 64 anos, eram considerados analfabetos funcionais. Os dados revelam que 30% da população brasileira economicamente ativa não possuía as habilidades necessárias para compreender um texto simples.

Ao mesmo tempo em que grande parte dos cidadãos é considerada não suficientemente proficiente a ponto de conseguir compreender um texto simples, as estatísticas demonstram que “ainda há altas taxas de mulheres que sofrem violência doméstica e familiar e um índice preocupante de feminicídios íntimos, que são aqueles cometidos pelo parceiro ou ex-parceiro da vítima”⁶³.

No combate a essa violência contra a mulher, a Lei Maria da Penha (Lei n. 11.340/2006) propõe atuação em três dimensões: prevenção, proteção e coibição. As Medidas Protetivas de Urgência são as principais contribuições e inovações introduzidas pela Lei Maria da Penha, constituindo uma “ferramenta essencial para que possa assegurar os direitos e a vida de tantas mulheres”⁶⁴.

Diante dessa crescente busca pelos serviços prestados pelo Judiciário, o que se observa é que os operadores do Direito, em sua grande maioria, recorrem a uma linguagem jurídica extremamente formal e técnica, desconsiderando as necessidades e as limitações linguísticas de quem está do outro lado.

⁶² *Ibid.*

⁶³ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Avaliação sobre a aplicação das medidas protetivas de urgência da Lei Maria da Penha**. Brasília, DF: CNJ, 2022. p. 150.

⁶⁴ BRASIL. **Lei n. 11.340, de 7 de agosto de 2006**. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal [...]. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm. Acesso em: 15 maio 2023.

A fim de conhecer tal público e entender suas necessidades, importa responder às perguntas a seguir, guiando-se por uma proposta de mapeamento da jornada do usuário: quem é o meu público-alvo? Qual o conhecimento prévio desse público sobre o assunto? O que ele precisa saber? Quais dúvidas ele terá? Qual o resultado desejado pelo meu órgão? O que preciso informar para chegar a esse resultado? Qual o resultado desejado pelo meu público-alvo? O que preciso informar para chegar a esse resultado?

Dessa forma, a adoção da linguagem simples e do *visual law* surge como uma proposta de auxiliar na acessibilidade do público-alvo, uma vez que essas ferramentas ampliam e democratizam o acesso do jurisdicionado ao Judiciário, por meio do uso de uma linguagem mais acessível, clara, objetiva e inclusiva, de modo a afastar os tão combatidos jargões jurídicos.

Nessa perspectiva, a adoção de uma linguagem cidadã, no âmbito institucional, oportuniza o acesso efetivo dos serviços ao usuário, independentemente do grau de sua instrução ou nível de letramento. Com efeito, no âmbito do Poder Judiciário, estratégias institucionais que foquem na inovação do *design* comunicacional, com ênfase nas reais necessidades dos usuários dos serviços, permitirão:

- entender a comunicação com o usuário como um exercício da cidadania;
- conhecer o propósito da linguagem simples;
- planejar a comunicação com o cidadão, com o fim de definir e conhecer o público-alvo;
- aperfeiçoar a redação e consequente compreensão dos documentos, decisões e comunicações em geral;
- aprimorar a construção da linguagem institucional, de modo a afastar os jargões técnicos, burocratês, juridiquês etc.;
- desenvolver uma comunicação mais democrática, clara, assertiva, acessível, humana, inclusiva, empática, acolhedora e eficiente com as vítimas e demais envolvidos;
- identificar as necessidades do público-alvo, a fim de traçar estratégias para a aplicação da linguagem simples; e

- adotar a linguagem simples como forma de acolhimento institucional, proteção e orientação dos direitos e serviços disponibilizados pela rede de atenção e proteção às vítimas de violência doméstica e familiar.

Seguindo essa linha, é fundamental a utilização de linguagem simples e de recursos visuais que possibilitem a compreensão do conteúdo das comunicações judiciais por mulheres em situação de violência doméstica e familiar, facilitando o entendimento da lei e dos seus direitos. Ao simplificar a linguagem utilizada nos documentos jurídicos, é possível torná-los mais compreensíveis e acessíveis para a população em geral, principalmente para aqueles que possuem menor familiaridade com o vocabulário jurídico. Para tanto, a legislação precisa estar ao alcance da vítima, sendo capaz de proporcionar a sua autonomia e empoderamento. Tal postura pode contribuir, até mesmo, para evitar a revitimização e a violência institucional, além de tornar a dinâmica judicial mais empática e acessível a tal público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma linguagem clara pode ser obtida a partir da adoção de medidas simples e de fácil utilização por todos, e não apenas de recursos de imagens e gráficos. Na redação de documentos, os operadores de direito devem focar nas necessidades e compreensão de seu público-alvo: utilizar palavras e expressões comuns, frequentes e curtas; usar construções afirmativas no lugar de negativas; evitar o uso de jargões e de latins; priorizar o uso de verbos em vez de nominalizações; evitar frases longas e expressões desnecessárias; adotar palavras concretas em vez de abstratas. Tais práticas possibilitarão que o receptor apresente uma maior facilidade para ler, entender, aprender e lembrar dos textos contidos nas comunicações e nos documentos a que tiver acesso.

Em uma sociedade democrática, é justo que as instituições públicas falem com os cidadãos de forma acessível, clara e inclusiva. É fato que há construções linguísticas que facilitam a leitura e a

compreensão, e são essas que devem ser utilizadas pelos órgãos públicos nos meios de comunicação oficial do Estado. Nesse raciocínio, “não é aceitável que uma classe ou uma elite de profissionais se dirijam às pessoas de uma forma que elas considerem ininteligível, pretensiosa ou que sugira relações sociais distantes e autoritárias”⁶⁵.

Em tempos de múltiplas fontes e acessos a conteúdos e a informações, é necessário que o cidadão consiga exercer uma competência crítica e avaliar a informação recebida, tendo a capacidade de localizar, identificar conteúdos e avaliá-los criticamente, de modo que consiga tomar decisões conscientes e fazer uso ético da informação.

Ao adotar o uso da linguagem simples, as organizações públicas têm a oportunidade de aproximarem-se da população, trazendo para grupos tradicionalmente marginalizados e oprimidos o acesso a informações aptas à tomada de consciência de direitos, identificação de opressões e suas causas, possibilitando-lhes a inclusão, a justiça social e o exercício da cidadania, para uma maior participação social. A comunicação entre o Poder Público e a população é fundamental para o desenvolvimento da democracia, como forma de compartilhamento de informações e de educação para a formação de cidadãos com consciência crítica, capazes de transformar a sua realidade e da comunidade em que estão inseridos, pois a nova democracia participativa requer a organização da população de modo a conhecer e influenciar políticas públicas para reivindicar direitos. Dessa forma, a participação social ativa e direta vai além do voto e da eleição de representantes pelas vias diretas, requerendo um viés informativo, integrado e fiscalizador das agendas do governo.

A inovação na linguagem conferida pela linguagem simples e pelo *legal design* possibilita uma melhor experiência e do jurisdicionado, evitando o excesso de tecnicismo jurídico, sem prejuízo do sentido normativo do seu conteúdo. A utilização de critérios empáticos e focados no ser humano aumenta a qualidade e a efetivação dos

⁶⁵ CAMERON, D. **Verbal Hygiene**. London: Routledge, 2012. p. 68.

serviços prestados pelo Poder Judiciário ao seu destinatário, que é o cidadão. No caso das mulheres vítimas de violência doméstica e familiar, a complexidade da linguagem jurídica pode ser particularmente intimidante e dificultar seu acesso aos recursos legais disponíveis. Nessa esteira, simplificar a linguagem jurídica utilizada em decisões, mandados judiciais, informativos, cartilhas, entre outros documentos e materiais, pode contribuir para que as vítimas tenham uma compreensão clara de seus direitos, o que é essencial para o processo de busca por justiça. Além disso, a simplificação da comunicação no âmbito jurídico contribui para uma sociedade mais igualitária e justa, inclusive como forma de acolhimento institucional, de proteção e de orientação dos direitos e serviços disponibilizados pela rede de atenção e proteção às vítimas de violência doméstica e familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AÇÃO EDUCATIVA, 2018. Instituto Paulo Montenegro. Indicador de analfabetismo funcional – INAF BRASIL 2018: **Resultados Preliminares**: pesquisa gera conhecimento, o conhecimento transforma. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1ez-6jrlrRRUm9JJ3MkwxEUffltjCTEI6/view>. Acesso em: 19 set. 22.

AMB lança campanha para simplificar linguagem jurídica. **AMB**, Brasília, DF, 11 ago. 2005. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2005-ago-10/amb_lanca_campanha_simplificacao_juridiques. Acesso em: 29 maio 2023.

AMB. **O Judiciário ao Alcance de Todos**: Noções básicas de juridiquês. Brasília, DF: AMB, 2005. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/senado/spol/pdf/nocoesdaesdejuridiques.pdf>. Acesso em: 15 maio 2023.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009. p 1-33.

BRASIL. **Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078compilado.htm. Acesso em: 29 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. 2009. Acesso em: 29 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 10.436, de 24 de abril de 2002**. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110436.htm. Acesso em: 29 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 11.340, de 7 de agosto de 2006**. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal [...]. Disponível em: <http://>

www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm. Acesso em: 15 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 85, de 8 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a Comunicação Social no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/98>. Acesso em: 15 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n. 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 29 maio 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei n. 6.256/2019**. Institui a Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta. Autor: Erika Kokay (PT/DF), Pedro Augusto Bezerra (PTB/CE), 3 dez. 2019b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2231632>. Acesso em: 29 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. 2021. Acesso em: 15 maio 2023.

CALAZA, Tales; FALEIROS JUNIOR, J. L. M. **Legal Design**. São Paulo: Foco. p. 22.

CAMERON, D. **Verbal Hygiene**. London: Routledge, 2012.

CAPPELLETTI, M.; GARTH, B. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: Safe, 1988.

CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da Inovação Judicial. 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. 29-55. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 254, de 4 de setembro de 2018**. Institui a Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2018. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_254_04092018_05092018142446.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 347, de 13 de outubro de 2021**. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original170811202010155f8881fb44760.pdf>. Acesso em: 15 maio 2023.

CNJ – 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: 15 maio 2023.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA; IPEA. **Relatório**: o Poder Judiciário no enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres. Brasília, DF: CNJ, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/xmlui/handle/123456789/377>. Acesso em: 15 maio 2023.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Avaliação sobre a aplicação das medidas protetivas de urgência da Lei Maria da Penha**. Brasília, DF: CNJ, 2022.

DIAS, C. A. O *Visual Law* nos mandados judiciais como meio de democratização do Judiciário. In: SOUZA, B. A.; OLIVEIRA, I. B. (org.). **Visual Law**: como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo: Thomas Reuters Brasil, 2022. p. 227-238.

DUARTE, J. (org.) **A Comunicação Pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007, p. 64.

DUTRA, F. **Inovação não violenta**: descubra como a comunicação sistêmica e a empatia circular podem impactar organizações. São Paulo: DVS, 2021.

FARIAS, P.; PORRÚA, M. Reconstruindo a relação: O novo protagonismo do cidadão na gestão pública. *In*: FARIAS, P. *et al.* **Governos que servem**: inovações que estão melhorando a entrega de serviços aos cidadãos. Washington, DC: BID, 2016. p. 1-10.

FERNANDES, H. Do burocratês à popularização da informação: a sociologia de poder explicando a linguagem cidadã. *In*: GOMES, Â. M. (org.). **Fenômenos linguísticos e fatos da linguagem**. Ponta Grossa: Atena, 2019. p. 81-95.

FINEP. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3 ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2004.

FISCHER, H. **Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania**. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018.

FISCHER, H. Linguagem e amor ao outro: contribuições do movimento Linguagem Simples para uma cultura de solidariedade. **Revista CREatividade**, Rio de Janeiro, n. 1, maio 2022. DOI: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.CRE.59074>. Acesso em: 16 maio 2023.

FOSCACHES, G. V. Por que e como usar a linguagem clara: planejamento linguístico para democratizar a Justiça. **Revista Científica do STJ**, Brasília, DF, n. 1, p. 94-112, ago. 2020.

GABRIEL, A. P.; PORTO, F. R.; ARAÚJO, V. S. Juízo 100% digital e a Justiça 4.0: uma nova era de acesso à Justiça no Brasil. *In*: FERRARI, I. (org.). **Justiça digital**. Ênfase Instituto Jurídico Ltda. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. p. 193-203.

HAGAN, Margaret. **Law by Design**. Stanford. Disponível em: <https://lawbydesign.co/legal-design/>. Acesso em: 20 set. 2022.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua:** Educação 2019. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101736_informativo.pdf. Acesso em: 16 maio 2023.

JUBB, N. *et al.* **Delegacias da mulher na América Latina:** uma porta para deter a violência e ter acesso à Justiça. Quito: Ceplaes: Trama, 2010.

LEONEL, G.; LIMA, J. A importância do usuário. *In:* FALEIROS JÚNIOR, J. L. M.; CALAZA, T. (org.). **Legal Design:** teoria e prática. São Paulo: Foco, 2021. p. 45.

MACIEL, R. L. Linguagem jurídica: é difícil escrever direito?. **Revista Jus Navegandi**, Teresina, ano 12, n. 1478, 19 jul. 2007. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/10169/linguagem-juridica/print>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MILOSAVLJEVIC, V. **Estadísticas para la equidad de género:** Magnitudes y tendencias en América Latina. Santiago: CEPAL: UNIFEM, 2007.

NEVES JR., P. C. N. **Judiciário 5.0:** Inovação, Governança, Usucentrismo, Sustentabilidade e Segurança Jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.

OECD. **The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.** 4. ed. Paris: OECD, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 20 out. 22.

OLIVEIRA, L. C. Como os elementos visuais podem democratizar o acesso à justiça. *In:* SOUZA, B. A.; OLIVEIRA, I. B. (org.). **Visual Law:** como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo: Thomas Reuters Brasil, 2022. p. 119-129.

PASINATO, W. **Acesso à justiça e violência contra a mulher em Belo Horizonte.** São Paulo: Annablume, 2012.

PESGRAVE, A. B. *et al.* **Visual Law:** o design em prol do aprimoramento da advocacia. Brasília, DF: OAB Nacional, 2021.

PIRES, H. F. M. **Impactos da linguagem simples na compreensibilidade da informação em governo eletrônico**: o caso de um benefício do INSS. 2021. Dissertação (Mestrado em Design) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 4. ed. São Paulo: Ágora, 2006.

SANTOS JÚNIOR, S. M.; ANDRADE, V. S. R. **A linguagem jurídica e o acesso à justiça**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021.

SOUZA, B. A.; OLIVEIRA, I. B. **Visual law**: como os elementos visuais podem transformar o direito. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

SOUZA SANTOS, B. *et al.* **Os tribunais nas sociedades contemporâneas**: o caso português. Porto: Afrontamento, 1996.

VIANNA, L. W.; CARVALHO, M. A. R.; BURGOS, M. B. **Quem somos**: a Magistratura que queremos. Rio de Janeiro: AMB, 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/pesquisa-completa-amb.pdf>. Acesso em: 29 maio 2023.

ZANONI, L. O. T. C. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência no serviço público. *In*: GREGÓRIO, A.; ZANONI, L. O. T. C.; NEVES JUNIOR, P. C. (org.). **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Edgard Blücher, 2019. p. 41-58.

JUSTIÇA *DATA-DRIVEN* E *MULTISERVICE*: MINDSET INOVADOR PARA A PROMOÇÃO DE UMA JURISDIÇÃO CENTRADA NO USUÁRIO

DATA-DRIVEN AND MULTISERVICE JUSTICE:
AN INNOVATIVE MINDSET FOR PROMOTING
USER-CENTERED JURISDICTION

ASCIONE ALENCAR LINHARES

Graduada em Direito pelo Centro Universitário de João Pessoa (Unipê), especialista em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 e ex-aluna especial do mestrado em Direito e Poder Judiciário, na disciplina “Métodos Autocompositivos em Juízo”, ambos ministrados pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam). É preceptora da Escola Superior da Magistratura da Paraíba (Esma) desde 2018 e Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) desde o ano de 2006. <https://orcid.org/0009-0000-4000-0003>

MICHELLE ROBERTA BRAVO BRESSAN

Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), pós-graduada em Direito Público com ênfase em Direito Constitucional pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (Uniasselvi) e especialista em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Enfam. É servidora da Justiça Federal do Rio Grande do Sul desde 2005. <https://orcid.org/0009-0007-4668-7310>

MICHELLE OLIVEIRA CHAGAS SILVA

Graduada em Direito pela Universidade Tiradentes (Unit), pós-graduada em Teorias do Estado e do Direito Público pela Unit, em Direito Civil e Processual Civil pela Escola Judicial de Pernambuco (Esmape) e em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Enfam. É Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE) e membro do Centro de Inteligência do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (Cijuspe). <https://orcid.org/0009-0006-2104-6480>

RESUMO

Este trabalho pretende demonstrar que a justiça *data-driven* e *multiservice* trata de um *mindset* inovador por viabilizar o acesso qualificado à justiça, a participação ativa dos sujeitos no tratamento do conflito e a valorização da cultura da paz. O texto apresenta a dicotomia existente entre a evolução normativa brasileira acerca da implementação da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e a lenta e inexpressiva redução do estoque processual nos últimos anos. Para tanto, traz uma análise acerca dos dados estatísticos junto ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com destaque para os impactos da gestão de dados na adoção de medidas reativas e estratégicas eficientes no tratamento das lides. A justiça *data-driven* viabiliza o gerenciamento qualificado de dados, com impacto na gestão do Judiciário e na efetividade da performance judicial. Dentre os métodos de tratamento de conflitos, aborda-se a conciliação, a mediação e a justiça restaurativa. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e documental, bem como a coleta de dados junto ao Relatório Justiça em Números 2022 do CNJ. Conclui-se, assim, que a justiça multiportas propõe métodos de solução do conflito, além da solução adjudicada imposta por sentença judicial, mostrando-se alternativa eficiente para o jurisdicionado e para o Sistema de Justiça abarrotado de processos.

Palavras-chave: Inovação; acesso qualificado à justiça; gestão de dados; justiça multiportas; cultura da pacificação social.

ABSTRACT

The present work aims to demonstrate that data-driven and multi-service justice represents an innovative mindset by enabling qualified access to justice, active participation of individuals in conflict resolution, and the promotion of a culture of peace. The text presents the dichotomy between the Brazilian normative evolution regarding the implementation of a national Judicial Policy for the adequate

treatment of conflicts of interest within the Judiciary, and the slow and ineffective reduction of the case backlog in recent years. To this end, it provides an analysis of statistical data from the National Council of Justice (CNJ), highlighting the impacts of data management on the adoption of efficient reactive and strategic measures in handling disputes. Data-driven justice enables qualified data management with an impact on judicial administration and the effectiveness of judicial performance. Among the methods of conflict resolution, it addresses conciliation, mediation, and restorative justice. The methodology used includes bibliographic and documentary review, as well as data collection from the CNJ's 2022 Justice in Numbers Report. It is concluded that Multiportas Justice proposes conflict resolution methods beyond the adjudicated solution imposed by judicial decisions, proving to be an efficient alternative for litigants and for the overloaded Justice System.

Keywords: Innovation; qualified access to justice; data management; Multiportas justice; culture of social pacification.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Inovação e justiça multiportas. 3 Justiça *data driven* e o sistema *multiservice*: a gestão qualificada de dados como vetor propulsor da atividade judicial. 4 A conciliação em uma nova perspectiva: um retorno às pessoas e às relações. 5 Mediação: uma visão humanizada e transformativa do conflito. 6 “Eu sou porque nós somos” — Justiça restaurativa: pensamento sistêmico e perspectiva holística do ser humano. 7 Considerações finais. Referências bibliográficas

1 INTRODUÇÃO

Não há como negar: por mais que a Justiça brasileira tenha avançado e potencializado a resposta estatal frente aos conflitos

judicializados que surgem a cada dia, a busca pela intervenção do Poder Judiciário na resolução das disputas — inerentes à natureza humana — não dá sinais de trégua ou arrefecimento. E quando, aparentemente, isso ocorre, trata-se apenas de uma situação passageira, que não tem o condão de perdurar e de fato gerar uma nova realidade, especialmente materializada por uma prestação jurisdicional entendida como justa, adequada e ministrada dentro de uma faixa temporal razoável, de modo a pôr fim à “perene” crise arrostada pelo sistema tradicional de justiça. Tal situação nos faz, pela sua pertinência e atualidade, resgatar a parábola de autoria do escritor Franz Kafka trazida por Susskind¹, na qual Kafka revela figurativamente que, diante da lei, havia um guardião e que este, ao receber um homem do campo, negou o seu pedido de amparo à lei, naquele exato momento, levando o homem a questionar sobre tantas dificuldades impostas e a projetar que a lei, na verdade, deveria ser acessível a todos e em todos os momentos².

Como ressabido, diversos são os empecilhos para o não funcionamento das engrenagens do Poder Judiciário — estrutural, humana, tecnológica e, inclusive, cultural —, sendo ainda presente a imagem opaca de que apenas uma solução adjudicada, por meio de um título sentencial, teria o condão de pôr termo a um litígio.

Some-se a isso que a experiência e, sobretudo, os dados — e estes não hão como refutar — especialmente quando catalogados pelo próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), estão mostrando que o peso atualmente suportado pelo Poder Judiciário precisa, sob pena de colapso, ser dividido e, em sua grande maioria, repassado aos próprios usuários do sistema. Para tanto, é necessário resgatar a credibilidade, a eficiência institucional e, com mais razão, mediante um novo *mindset*

¹ SUSSKIND, R. **Online Courts and the Future of Justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

² Tradução livre da frase: “Before the law stands a gatekeeper. A man from the country comes to this gatekeeper and requests admittance into the law. But the gatekeeper says that he cannot grant him admittance right now...The man from the country had not expected such difficulties; after all, he thinks, the law should be accessible to everyone at all times.”

quanto ao serviço judiciário, inovar para conferir a possibilidade de que o próprio cidadão seja estimulado e profissionalmente orientado a solver, em ambiente apropriado, seus conflitos, mediante a efetiva implementação do sistema multiportas, com ênfase na consensualidade, no afã de promover a verdadeira paz social.

A discussão fundamental do artigo em liça consiste, portanto, em analisar a efetiva implantação do princípio da inovação como valor judicial para, por meio de uma gestão qualificada de dados, propor a oferta de um menu de serviços voltado ao tratamento adequado das controvérsias, nos moldes preconizados pela Resolução n. 125 do CNJ³, pelo Código de Processo Civil de 2015⁴ e pela Lei da Mediação (Lei n. 13.140/2015)⁵, de modo a promover uma sólida mudança de mentalidade, substituindo uma massificada cultura de litigiosidade por uma posição consensualizada em homenagem a uma cultura de pacificação. Com isso, objetiva-se sanar a inegável ineficiência do aparato judicial na sua missão constitucional de dizer o direito, por meio de uma prestação jurisdicional célere e efetiva, como conclamo da sociedade.

Nesse diapasão, em um primeiro momento, será abordado o princípio da inovação e sua correlação com o Sistema de Justiça multiportas. Em seguida, serão reservados tópicos para a gestão qualificada de dados — justiça “*data driven*” — e para os métodos autocompositivos previstos em juízo, em uma nova perspectiva para a solução adequada de conflitos, quando se resignificarão os institutos da conciliação e da mediação, bem

³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 31 maio 2023.

⁴ BRASIL. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

⁵ BRASIL. **Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública [...]. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

como será tratada a relevância da justiça restaurativa para a solução dos litígios. Por fim, serão feitos breves apontamentos, à guisa de conclusão, para reforçar a necessidade de desconstituir a cultura da litigiosidade e abrir espaço para a efetiva adoção de uma cultura do diálogo como verdadeiro instrumento de pacificação social.

2 INOVAÇÃO E JUSTIÇA MULTIPORTAS

A Constituição Federal de 1988⁶ é concebida como referência de avanço na gestão judiciária por estabelecer uma nova estrutura para o Poder Judiciário, abarcando princípios, firmando objetivos e impondo deveres, e por apresentar regramento específico para tanto. No tocante aos princípios, no artigo 37, a Constituição Federal estabelece que os poderes da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios devem obedecer, entre outros, ao princípio da eficiência. No tocante aos deveres, o artigo 39, § 7º, também estabelece que lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários para o aprimoramento dos serviços públicos. Ademais, o texto constitucional, em seu artigo 219, parágrafo único, determina que o Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação no setor público. Destarte, eficiência, inovação e aprimoramento dos serviços públicos são imposições constitucionais para a gestão judiciária.

O início do debate acerca da inovação no âmbito do Poder Judiciário ocorre quando das discussões que resultaram na promulgação da Emenda Constitucional n. 45, em dezembro de 2004⁷.

⁶ BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022].

⁷ BRASIL. **Emenda Constitucional n. 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. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em 31 maio 2023.

Consoante exposição de motivos da Emenda Constitucional n. 45/2004, a Justiça brasileira é cara, morosa e eivada de senões que obstaculizam que os jurisdicionados recebam a prestação que um Estado democrático lhes deve, havendo a necessidade de implementação de uma *nova justiça*, uma justiça que precisava modernizar-se em seus vários setores, com a consciência de que os juízes fazem parte da comunidade e que somente enquanto partícipes dessa mesma comunidade podem distribuir justiça.

A inovação é somente inserida expressamente no texto constitucional pela Emenda Constitucional n. 85, em fevereiro de 2015⁸, cuja finalidade foi alterar e adicionar dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. A despeito disso, a Constituição não conceitua inovação, deixando para os estudiosos essa tarefa. Segundo Stumpf⁹, a inovação no Judiciário é o caminho a ser trilhado para superar o complexo problema de sua morosidade, de forma que o esse Poder precisa estabelecer e incentivar um processo sistemático de inovação como forma de alterar processos de trabalho na busca da eficiência da prestação jurisdicional, cabendo aos juízes, em especial, assumir esse papel e liderar o processo de mudança.

Cabe registrar que inovação judicial e emprego da tecnologia na prestação jurisdicional possuem concepções diversas. A inovação judicial é elemento de promoção de mudança da cultura organizacional, com agregação de um valor judicial, tendo como princípio a centralidade no jurisdicionado, destinada a uma “jurisdição humanizada, democrática, transparente, sustentável e solidária”¹⁰. Enquanto isso, o emprego da

⁸ BRASIL. **Emenda Constitucional n. 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. 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em 31 maio 2023.

⁹ STUMPF, J. C. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

¹⁰ CLEMENTINO, M. B. M. **Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço**. **ConJur**, São Paulo, 9 nov. 2020.

tecnologia trata de ferramentas para que a inovação possa atingir as suas finalidades. Assim, a melhor correspondência entre inovação e tecnologia é a relação entre fim e meio.

Em relação ao princípio da centralidade no jurisdicionado/foco no usuário, Clementino elucida os principais desafios no seguinte vídeo:

Figura 1 – Vídeo do Prof. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino sobre os desafios da chamada Justiça Inovadora.



Fonte: Vídeo no YouTube¹¹.

Ademais, a centralidade no jurisdicionado trata-se de um dos princípios da inovação judicial, segundo a qual a justiça deve ser transformada em um serviço em prol do usuário, estruturado e pensado para atender às suas necessidades, garantindo-lhe a melhor experiência. Nesse sentido, o professor Marco Bruno Clementino afirma:

[...] espécie de matriz filosófica dos demais: a centralidade no jurisdicionado, que lida com habilidades e atitudes no contexto da jurisdição. Ele é o indutor de um modelo de jurisdição que se organiza de dentro para fora, sob a premissa de uma autoridade que serve e escuta, que deixa de focar no processo para se estruturar de forma a proporcionar ao jurisdicionado a melhor experiência possível, nos limites da aplicação da Constituição e da lei. Ele pressupõe essencialmente o exercício de empatia, de se colocar na posição do

¹¹ PROF. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino - Pós-Graduação Jurisdição Inovadora para além de 2030. [S.l.: s.n.], 2022. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal Michelle Chagas.

jurisdicionado, para tentar oferecer o serviço que gostaria de receber no lugar dele. Parece algo simples ou mesmo rudimentar, mas é algo de um impressionante poder transformador da jurisdição, em benefício da democratização do Direito¹².

Nessa perspectiva de eficiência, gestão judiciária e inovação, premente tratar da Agenda 2030 e seus dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), por impactar na atuação do Poder Judiciário.

Em dezembro de 2015, na sede da Organização das Nações Unidas (ONU), 193 Estados Membros — dentre os quais o Brasil — firmaram um compromisso global, a Agenda 2030, para o desenvolvimento sustentável, que resultou na definição de dezessete ODS. Todos os ODS têm relação direta ou indireta com a atuação do Judiciário, embora o 16º trate precisamente do tema Justiça e Instituições Eficazes.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável é compreendida como guia de atuação estratégica para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Sendo assim, os objetivos fundamentais ostentam caráter obrigatório com vinculação imperativa de todos os poderes públicos, servindo para conformar a legislação, a prática judicial e a atuação dos órgãos estatais, que devem agir no sentido de concretizá-los¹³. O Poder Judiciário não apenas aderiu à Agenda 2030 (Portaria n. 133/2018¹⁴), mas também transformou os objetivos em metas (tais como a Meta n. 9/2021, do CNJ) e Instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário (Resolução n. 395/2021¹⁵).

¹² *Ibid.*

¹³ RISTER, C. A. **Direito ao desenvolvimento**. São Paulo: Renovar, 2007.

¹⁴ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria n. 133, de 28 de setembro de 2018**. Institui Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2721>. Acesso em 31 maio 2023.

¹⁵ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 31 maio 2023.

A Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário é constituída para atender aos ODS incorporados à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Dentre os macrodesafios da Estratégia Nacional¹⁶, estão a prevenção de litígios e a adoção de soluções consensuais para os conflitos, fazendo referência ao fomento de meios extrajudiciais para prevenção e resolução negociada de conflitos, com participação ativa do cidadão, visando estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação. Nessa conjuntura é que se enquadra o tema de justiça multiportas de solução de conflitos.

Os números apresentados pelo Relatório Justiça em Números 2022 do CNJ¹⁷ demonstram que, no Brasil, o processo tradicional é a principal opção do jurisdicionado para o acesso à justiça, na busca da solução do conflito. Tal panorama é reflexo da cultura da litigiosidade brasileira, agregada à lógica adversarial, com incentivo à posição de rivalidade entre as partes e a busca por uma solução adjudicatória pelo Judiciário por meio de sentença impositiva ao conflito.

O excesso de demandas e a crise no Sistema de Justiça impactam na eficiência e na celeridade da resolução dos conflitos¹⁸. É necessário, portanto, pensar em como resguardar o acesso à justiça sem criar um colapso no Judiciário.

O acesso à justiça e a inafastabilidade da jurisdição tratam de direitos fundamentais resguardados pela Constituição. Com a evolução da concepção de tais direitos, compreende-se que o acesso à ordem jurídica justa resta efetivada por meio da tutela adequada, capaz de solucionar o conflito e promover a pacificação entre as partes¹⁹. Por conseguinte, a inafastabilidade do controle jurisdicional não estaria

¹⁶ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Macrodesafios 2021-2026. **Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, [2020].

¹⁷ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022.

¹⁸ FUX, L.; ÁVILA, H.; CABRAL, T. N. X. (coord.). **Tecnologia e justiça multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021.

¹⁹ GRINOVER, A. P. **Ensaio sobre a processualidade**: fundamentos para uma nova teoria geral do processo. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2018.

limitada a um mero acesso formal aos órgãos judiciários, mas sim um acesso qualificado à justiça, propiciando uma tutela jurisdicional efetiva, tempestiva e adequada²⁰.

Outrossim, cabe destacar a relação existente entre inovação e inafastabilidade da Jurisdição:

[...] a atividade-fim do Poder Judiciário, que é a prestação jurisdicional, é também a razão última de sua existência, sendo, então, o objeto direto ou indireto do aperfeiçoamento por meio de sua inovação. Aparentemente, isso simplificaria a atividade inovadora do Judiciário, mas a realidade é outra porque a prestação jurisdicional é um serviço público que envolve questões relacionadas a todo e qualquer tema da vida das pessoas, tendo em vista o princípio da inafastabilidade da jurisdição (art. 5.º, XXXV, da CF/1988).²¹

O professor Frank Ernest Arnold Sander, em 1976, apresentou o *multi-door courthouse system*²² na Universidade de Harvard, Estados Unidos, quando chamado pela Suprema Corte Americana para tratar acerca das dificuldades enfrentadas na administração da justiça naquele país. Segundo o modelo, deveriam funcionar centros especializados, no âmbito do Poder Judiciário americano, dotados de especialistas treinados para atender os cidadãos. Após o relato acerca do conflito, o especialista apresentaria as várias opções de solução de conflitos, indicando a mais adequada para a resolução da controvérsia. Desse modo, o modelo construiu a ideia de que a solução adjudicada

²⁰ WATANABE, K. Acesso à justiça e meios consensuais de solução de conflitos. In: ALMEIDA, R. A.; ALMEIDA, T.; CRESPO, M. H. (org.). **Tribunal Multiportas**: Investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2012. p. 87-94.

²¹ NEVES JUNIOR, P. C. **Judiciário 5.0**: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020. p. 140-141.

²² SANDER, F. E. A. Multi-Door Courthouse: Settling Disputes in the Year 2000. **Barrister**, [S. l.] v. 3, p. 18, 1976.

é apenas umas das portas de solução do conflito, ao lado de outras, como a mediação, conciliação e a arbitragem.

A justiça multiportas propõe a substituição da cultura do litígio pela cultura da negociação harmoniosa da solução dos conflitos, na busca da pacificação social, realçando-se a boa-fé e os métodos cooperativos²³.

A Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário é instituída, em 2010, pela Resolução n. 125/2010²⁴. A resolução dita que cabe ao Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, para organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial os consensuais, como a mediação e a conciliação, a fim de consolidar uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios. A resolução reconhece ainda que a conciliação, a mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças. Valorizam-se, assim, a solução dos conflitos e a pacificação social por meio de práticas de promoção do diálogo e da participação ativa das partes.

O Código de Processo Civil de 2015 reza que o Estado-Juiz deve promover, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos, apresentando não só disposições principiológicas, como

²³ GARCEZ, J. M. R. **Negociação**. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

²⁴ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 31 maio 2023.

também regramento próprio acerca do tema. A solução consensual de conflitos deve ser estimulada não só pelos juízes, mas também pelos *stakeholders*, inclusive, no curso do processo. O Código traz seção própria disciplinando as atividades dos conciliadores e mediadores, que passam a ser incluídos no rol de auxiliares da justiça, valorizando a sua atuação na promoção da resolução do conflito. A audiência de conciliação ou mediação é inserida como etapa do procedimento comum. Nesse sentido, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos (Cejuscs) são criados, atuando como órgãos auxiliares das unidades jurisdicionais, na realização das audiências, seja de processos judicializados, seja nos casos pré-processuais.

A cultura da paz foi ainda fortalecida pela Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário, disciplinada pela Resolução n. 225/2016²⁵. A resolução anuncia que a complexidade dos fenômenos de conflito e violência deve ser considerada em seus aspectos relacionais individuais, mas também, comunitários, institucionais e sociais, já que contribuem para seu surgimento, impondo o estabelecimento de fluxos e procedimentos que cuidem dessas dimensões e promovam mudanças de paradigmas em espaços apropriados e adequados. A resolução estipula que, para o atendimento aos adolescentes em conflito com a lei, devem incidir os princípios da excepcionalidade, da intervenção judicial e da imposição de medidas, favorecendo meios de autocomposição de conflitos, priorizando a práticas ou medidas restaurativas e que, sempre que possível, atendam às vítimas.

O contexto apresentado demonstra que a Política de Administração da Justiça exige que o Judiciário promova um aprimoramento da atividade jurisdicional, sob pena de sobrecarga do Sistema de Justiça, a ponto de comprometer a eficiência e a celeridade da resolução dos

²⁵ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 225, de 31 de maio de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289>. Acesso em: 31 maio 2023.

conflitos, afetando os direitos do jurisdicionado. Pensar o processo judicial como o único método de resolução de conflito e a sentença como a única forma correta de promover justiça é negar os efeitos positivos trazidos pelos outros métodos de solução de conflitos, entre os quais o acesso qualificado de acesso à justiça, ou seja, efetivo, tempestivo e adequado.

A valorização do modelo de justiça multiportas na ordem jurídica brasileira é representada não só pelas Resoluções n. 125/2010 e n. 225/2016 como também pelo Código de Processo Civil de 2015. O texto processual reconhece em seus dispositivos a possibilidade de acesso à justiça por outras vias, incorporando os meios consensuais de conflitos ao cenário judicial e à cultura da paz.

Estimula-se, assim, a mudança da cultura da sentença para a cultura da pacificação. As soluções consensuais são concebidas como mais adequadas pelo fato de serem construídas democraticamente pelas partes interessadas. Os sujeitos e a natureza do conflito possuem suas peculiaridades, razão pela qual reclamam soluções diferenciadas, diversas das que decorrem da pura aplicação de uma norma jurídica aos fatos, da solução pelo critério do “certo ou errado”, “do tudo ou nada”, “do branco ou preto” dada pelo método da solução adjudicada pela autoridade estatal²⁶.

A justiça multiportas, desse modo, pode ser compreendida como uma inovação judicial, na medida em que se contrapõe à ideia de que o processo judicial é a única forma de resolução de conflito capaz de fazer justiça, abrindo espaço para a aplicação de outros métodos de resolução condizentes com o tipo de conflito de interesses envolvido, viabilizando o aprimoramento da atividade jurisdicional por meio da participação ativa dos sujeitos, da valorização da cultura da paz e do acesso à justiça de forma efetiva.

²⁶ WATANABE, K. **Acesso à ordem jurídica justa**: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

3 JUSTIÇA DATA DRIVEN E O SISTEMA MULTISERVICE: A GESTÃO QUALIFICADA DE DADOS COMO VETOR PROPULSOR DA ATIVIDADE JUDICIAL

A atual conjuntura do Poder Judiciário brasileiro, veiculada por meio do Relatório Justiça em Números 2022 do CNJ²⁷, demonstra que, a despeito da adoção de uma recente política nacional de administração judiciária voltada à reestruturação do serviço judicial, houve uma lenta e inexpressiva redução do estoque processual nos anos de 2018-2020²⁸. E, para acirrar ainda mais esse descompasso entre a busca e a entrega da tutela judicial, logo no ano seguinte, em 2021, ao término do período pandêmico, constatou-se o retrocesso desse declínio processual, de modo a interromper o levante da atividade judiciária dentro de uma nova perspectiva de eficiência e celeridade.

De modo a materializar a gravidade da “crise” enfrentada pela Justiça nacional, em termos numéricos, consoante à massa de dados estatísticos do CNJ, em 2020 havia um acervo processual total de 75,4 milhões de feitos ativos, mas, já em 2021, esse estoque elevou-se para 77,3 milhões de ações judicializadas, todas aguardando de alguma forma uma resposta estatal definitiva, apesar de, inversamente, os índices de produção estatal se superarem anualmente. Um dado bastante superlativo até para a área das ciências exatas.

²⁷ “O ano de 2017 foi marcado pelo primeiro ano da série histórica em que se constatou freio no acervo, que vinha crescendo desde 2009 e manteve-se relativamente constante em 2017. Em 2018, pela primeira vez na última década, houve de fato redução no volume de casos pendentes, com queda de quase um milhão de processos judiciais. Em 2019, a redução foi ainda maior, com aproximadamente um milhão e meio de processos a menos em tramitação no Poder Judiciário. Em 2020, foi constatada na série histórica a maior redução do acervo de processos pendentes, com a redução de cerca de dois milhões de processos, confirmando a contínua tendência de baixa desde 2017.” CNJ. **Justiça em Números 2021**. Brasília, DF: CNJ, 2021. p. 102-103.

²⁸ O Poder Judiciário brasileiro finalizou 2021 com 77,3 milhões de processos em tramitação aguardando uma solução definitiva, o que representa um acréscimo, em relação a 2020, de 800 mil processos judiciais, eis que houve o ingresso de 27,7 milhões de processos, enquanto foram baixados 26,9 milhões. CNJ, 2022.

Nesse prumo, a base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud)²⁹, fonte primária de obtenção de dados empíricos para a confecção dos principais indicadores de desempenho da atividade judicial, alardeia que mesmo havendo, hodiernamente, um sólido incremento da resposta estatal frente aos conflitos judicializados — inclusive mediante a introdução de metodologias gerenciais e de ferramentas tecnológicas, com destaque ao processo judicial eletrônico (Processo Judicial eletrônico e suas variadas ramificações da Justiça Digital³⁰) —, as demandas apresentadas, no dia a dia forense, são exponencialmente superiores aos casos solucionados. Por isso, as solicitações se acumulam com aquelas anteriormente propostas perante o Poder Judiciário, retroalimentando, desse modo, um nefasto quadro de ineficiência e descrédito do serviço judicial, agravado pelos sérios e irreparáveis reflexos que essa inábil atuação ocasiona ao desenvolvimento do país.

Nesse contexto, os dados adquirem um novo *status* frente ao atual mundo digital, pois possuem um papel crítico e central para a excelência do serviço prestado ao usuário do sistema judiciário, através da eficiência e da inovação. A implicação direta dos dados para o sucesso de toda e qualquer atividade foi externada, ainda no ano de 2006, pelo matemático londrino Clive Humby, por meio da célebre frase: “*data is the new oil*”³¹.

Os dados, nessa quadra, são o petróleo da era digital, o mais valioso insumo do mundo pós-moderno³² e, como tal, possuem relevante

²⁹ O DataJud, instituído pela Resolução n. 331/2020, é responsável pelo armazenamento centralizado dos dados e metadados processuais relativos a todos os processos físicos ou eletrônicos, públicos ou sigilosos de todo o Poder Judiciário brasileiro, contando atualmente com metadados de 280 milhões de processos de todos os segmentos de Justiça. CNJ. CNJ, 2022.

³⁰ À exemplo do Balcão Virtual, Juízo 100% Digital, Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ) e Justiça 4.0.

³¹ A expressão “*data is the new oil*” é creditada ao matemático Clive Humby, mas ganhou popularidade a partir de um *report* da revista The Economist, de 6 de maio de 2017, intitulado “O recurso mais valioso do mundo não é mais o petróleo, mas sim dados”.

³² Pós-modernidade é um conceito que representa toda a estrutura sociocultural desde o

papel na melhoria desses resultados. Por isso, devem assumir posição de destaque na tomada de decisões, a fim de que o serviço judiciário possa avançar mediante a adoção de medidas reativas efetivas e estratégicas para prestar a jurisdição dentro de um novo modelo de justiça, especialmente no que tange à implantação e à disseminação de medidas adequadas de tratamento de conflitos³³.

Esse novel paradigma de justiça — com foco na solução adequada das lides — perpassa, pois, pela reestruturação da sua própria visão de justiça social, prática amparada em vivências de outros países, sabidamente exitosas para o declínio da explosiva litigiosidade judicial e, principalmente, para a prestação de uma tutela jurisdicional mais justa, célere e efetiva.

De fato, parafraseando Ferrari³⁴, a conclusão que se impõe — ou deveria se impor — quando se pensa na ressignificação do serviço judicial é a de que vivemos um novo momento, no qual a tecnologia começa a ser vista não apenas como propulsor da prestação jurisdicional, mas, mais do que isso, como lupa para repensarmos toda a forma de entregar esse serviço ao jurisdicionado.

A justiça multiportas ou *multiservice* — idealizada por Frank Sander³⁵ —, diante desse cenário digital que se delineia, acompanha a evolução da humanidade e permite que a atividade judiciária seja, doravante, compreendida não mais como um *locus* e, muito menos, a primeira *ratio* para a resolução — adjudicada — dos conflitos, mas sim como um serviço a ser prestado, presencialmente ou não, dentro de um portfólio de meios adequados de solução de controvérsias (conciliação, mediação, justiça restaurativa, negociação, arbitragem

fim dos anos 1980 até os dias atuais.

³³ Política Judiciária nacional introduzida pela Resolução n. 125/2010 e, ato seguinte, pelo CPC de 2015, em seu artigo 334 (conciliação) e pela Lei n. 13.140/2015 (mediação).

³⁴ FERRARI, I. *et al.* **Justiça Digital**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

³⁵ Modelo de justiça multiportas — *multidoor courthouse* — idealizado, ainda na década de 1970, por Frank Ernest Arnold Sander, professor da Harvard Law School que, já naquela época, diagnosticou sérios gargalos na administração da Justiça dos Estados Unidos da América.

etc.), extra ou endoprocessual. Esse método propicia, enfim, uma *mending justice* — uma justiça capaz de remendar o tecido social — focada em prover a pacificação social em tempo razoável e na continuidade da convivência dos indivíduos envolvidos enquanto razão da própria existência desse serviço.

Bacellar explica a relevância do tema para o arrefecimento da lide no país:

Figura 2 – Vídeo do Prof. Dr. Roberto Portugal Bacellar sobre o sistema multiportas.



Fonte: Vídeo no YouTube³⁶.

Reverberando sobre o futuro da justiça, dentro de uma visão holística, o pesquisador britânico Richard Susskind³⁷, maior referência na temática em liça, formulou uma sintomática indagação: “Afinal, o que é uma Corte? É um lugar para onde vamos, ou um serviço que nos é prestado?”, deixando claro que a revolução no mercado jurídico não se restringe apenas à implantação de uma justiça digital, na qual se promove tão somente a migração do processo físico para um ambiente virtual, mas, principalmente, à liberalização dos serviços jurídicos com novos modos de se fazer justiça, simplificando, assim, a estrutura regulatória desses serviços, por meio de uma nova configuração de

³⁶ PROF. Dr. Roberto Portugal Bacellar - O Sistema Multiportas. [S.l.: s.n.], 2022. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Michelle Chagas.

³⁷ Tradução livre da frase: “Is Court a Service or a Place?”. SUSSKIND, 2019. p. 93.

processos e tecnologias centradas no usuário, em uma clara disrupção com o tradicional modelo positivista atual.

Em arremate, Didier e Zanetti, anotam:

Nesta nova justiça, a solução judicial deixa de ter a primazia nos litígios que permitem a autocomposição e passa a ser *ultima ratio*, *extrema ratio*. A ideia de adequar o acesso à justiça aos direitos é defendida internacionalmente. A justiça não estatal não é apenas alternativa, mas, em determinados casos, é a justiça mais adequada. O princípio que faculta essa possibilidade é justamente o princípio da adequação. Assim, do acesso à justiça dos tribunais passamos ao acesso aos direitos pela via adequada de composição, da mesma forma que, no campo do processo, migramos da tutela processual, como fim em si mesmo, para a tutela dos direitos, como finalidade do processo³⁸.

Portanto, essa mudança paradigmática que desmaterializa a justiça, transgredindo a territorialidade para antever a atividade judicial em uma novel rotulagem de multisserviço centrado no jurisdicionado, perpassa, inexoravelmente, pelo fomento de uma cultura institucional baseada no gerenciamento qualificado dos dados (*data driven administration*)³⁹. Permitirá, assim, diante da realidade empírica delineada a partir de indicadores estratégicos de governança, diagnosticar os principais entraves da atividade judicial, no afã de auxiliar uma gestão judiciária mais profícua para a obtenção de uma atuação judicial de excelência, conclamo da sociedade enquanto destinatária maior de um legado sistemático na efetivação dos direitos e liberdades fundamentais insculpidos na Magna Carta.

³⁸ DIDIER JÚNIOR, F.; ZANETI JÚNIOR, H. **Processo coletivo**. 11. ed. Salvador: Juspodivm, 2017. p. 322-328.

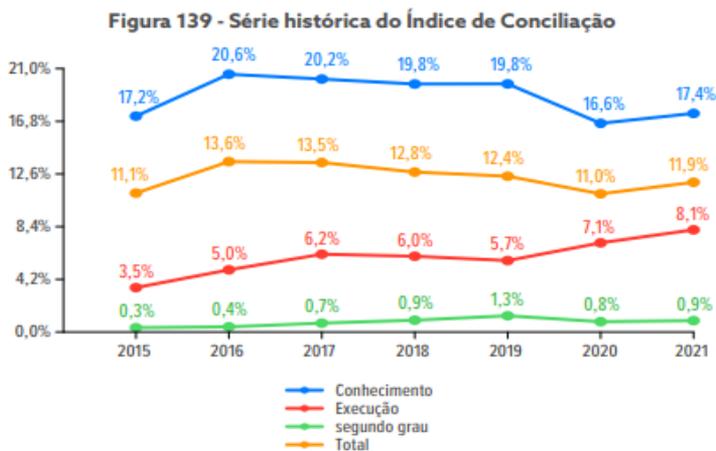
³⁹ *Data driven* é um conceito estratégico que pode ser aplicado a qualquer negócio. Na prática, significa tomar decisões baseadas em análise e interpretação de dados. Em tradução livre, podemos dizer que trata-se de uma gestão orientada por dados.

4 A CONCILIAÇÃO EM UMA NOVA PERSPECTIVA: UM RETORNO ÀS PESSOAS E ÀS RELAÇÕES

Em que pese cediças as inúmeras vantagens na promoção — e priorização — dos métodos autocompositivos, em Juízo ou fora dele, para uma adequada e justa solução dos conflitos, os dados catalogados nos últimos anos pelo CNJ demonstram a persistente subutilização da consensualidade como mecanismo de frenagem da explosiva litigiosidade judicial e, acima de tudo, de promoção da pacificação das relações sociais de fato.

Especificamente no que tange à conciliação, os números⁴⁰ descortinam a sua ineficiência:

Figura 3 - Série histórica do Índice de Conciliação.



Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil), 2022⁴¹.

⁴⁰ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 17 maio 2023.

⁴¹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022 (ano-base 2021), p. 202. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>. Acesso em: 20 out. 2022.

Nessa alheta, mais uma vez, os dados coletados pelo Relatório Justiça em Números 2022 dão conta de que, a despeito da maior aproximação do cidadão ao serviço judicial, por meio do acesso digital, a qualidade dessa atividade se mostra muito aquém do mínimo esperado para uma política judiciária nacional voltada ao tratamento adequado dos conflitos, com ênfase nos métodos autocompositivos da conciliação e da mediação, conforme moldes preconizados na Resolução n. 125/2010⁴², replicados pelo Código de Processo Civil de 2015⁴³.

Ademais, o indesejado diagnóstico acima retratado é flagrantemente agravado quando o olhar é direcionado para os números produzidos ao nível de juízo de 2º grau, pois, praticamente, inexistente um real engajamento na promoção desse tipo de solução.

Os pífios índices consignados no infográfico acima impõem, assim, o dever de repensar toda a ritualística empregada para a prestação dos serviços jurisdicionais dentro de uma moldura de eficiência e inovação focada no ser humano, de modo a sanar esse hiato consensual que macula, sobremaneira, a promoção de uma justiça justa e inclusiva e que, por isso, põe em xeque o próprio sistema judicial.

E é justamente neste quesito — consolidação dos métodos consensuais para a solução de contendas — que está o ponto de partida para um novo *mindset* judicial. Não é só sobre fazer mais do mesmo em menos tempo, é sobre fazer diferente, justificando uma popularizada frase, já clichê, dita no mundo dos negócios quando se proclama a inovação como ferramenta fundamental para a melhoria de um serviço e/ou produto: “pense fora da caixa”⁴⁴.

⁴² A Resolução n. 125/2010 institui a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, adotando as formas consensuais de solução de conflitos, por meio da mediação e conciliação, assegurando a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade.

⁴³ BRASIL. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

⁴⁴ Tradução livre da frase “*think outside the box*”.

A inovação aqui proposta se assenta, justamente, na priorização de um sistema judicial centrado, concomitantemente, em duas vertentes relacionais — usuário interno e externo — que se correlacionam, como forma de potencializar os resultados do método autocompositivo por excelência: a conciliação.

A primeira faceta da inovação quanto ao método conciliativo — *usuário interno* — diz respeito à incorporação e ao aprimoramento das *soft skills* por seu público interno — os agentes de justiça —, de modo que, horizontalmente, desenvolvam competências pessoais que vão além do aparato técnico, mas que, acima de tudo, primem pelas *habilidades intrínsecas* do indivíduo ao se relacionar consigo mesmo (intrapessoal) e com os outros (interpessoal). Dita mudança promoverá, inexoravelmente, um ambiente saudável e colaborativo no serviço público, o que reverberará na qualidade desse serviço consensual enquanto elemento vetor da paz social.

As *soft skills* são, em essência, atributos dotados de um valor judicial, eis que voltadas ao comportamento humano e à inteligência emocional. A sua implementação no seio judicial não só auxiliaria na melhoria da relação entre Justiça e cidadão, por meio de uma escuta ativa e atenta, mas, de igual modo, potencializaria a produtividade de uma equipe, tornando leve o ambiente de trabalho. Isso possibilitaria, assim, o surgimento de soluções criativas, sustentáveis e que podem influenciar, especificamente, o sucesso dos métodos consensuais de resolução de conflitos, em especial a conciliação⁴⁵.

Dentro de uma perspectiva multidisciplinar, enaltecendo a relevância das habilidades brandas — *soft skills* —, as conclusões do Relatório sobre o Futuro do Trabalho 2018-2022, segundo o World Economic Forum (WEF), são as de que

⁴⁵ A título de ilustração sobre a relevância da persona e suas relações, no campo da inovação, confira DE ONDE vem as boas ideias (dublado). [S.l.: s.n.], 2012. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal André de Moraes.

As habilidades que crescem em destaque incluem pensamento analítico e aprendizado ativo, bem como habilidades como design de tecnologia, destacando a crescente demanda por várias formas de competência tecnológica. No entanto, a proficiência em novas tecnologias é apenas uma parte da equação de habilidades de 2022. Já as habilidades humanas como criatividade, pensamento crítico, persuasão e negociação também manterão ou aumentarão seu valor, assim como resiliência, flexibilidade e resolução de problemas.⁴⁶

Em outra perspectiva, já sob o prisma do *usuário externo*, a conciliação, dentro de uma linha disruptiva das velhas e obsoletas práticas judiciais, deve se voltar para o jurisdicionado, de forma a capacitá-lo a compreender que, além da solução estatal impositiva — sentença adjudicada —, há diversas outras possibilidades legais (ou portas) tão ou até mais efetivas de solver os conflitos inerentes à convivência humana, pois, como explica Bacellar, “ninguém valoriza o que não conhece”⁴⁷.

Trata-se, nesse ponto, dos métodos consensuais de solução de conflitos, mas dando ênfase à conciliação, instituto jurídico já tão massificado, todavia, ainda não compreendido pelos usuários, tanto internos como externos, do sistema judiciário.

Sobre a persistente cultura do litígio — em contraposição à cultura da paz — que se pereniza no país, ante uma ausente condução técnica e muito mais intuitiva quando se trata de conciliação, Bacellar⁴⁸ explica:

⁴⁶ PICKERT, L. Perspectivas sobre o Futuro do Trabalho para 2022, segundo o WEF. AAA Inovação, [S. l.], 24 ago. 2022. Disponível em: <https://blog.aaainovacao.com.br/habilidades-do-futuro-do-trabalho/>. Acesso em: 16 out. 2022, p. 2.

⁴⁷ BACELLAR, R. P. As lições da ADR para aumentar os índices de acordo e a ressurreição da conciliação. In: LAGRASTA, V. F.; ÁVILA, H. A. (org.). **Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses**: 10 anos da Resolução CNJ n. 125/2010. São Paulo: Ipam, 2020. p. 211.

⁴⁸ *Ibid.* p. 208.

Ainda que a conciliação esteja presente no Brasil desde as ordenações e depois na nossa primeira Constituição do Império de 1824, não se desenvolveu de forma técnica e adequada, bastando lembrar que até há pouco tempo era comum o juiz iniciar e terminar a audiência — sem ouvir as partes e apenas formulando a pergunta: “tem acordo?” A partir da resposta negativa dava por encerrada a tentativa de conciliação e seguia para a instrução e julgamento. Por essa e outras razões práticas é preciso mudar a postura dos operadores do direito e ressuscitar a conciliação no Brasil.

O caráter cogente e prévio da conciliação, antes mesmo de iniciado o procedimento adversarial, busca muito mais do que uma mera tentativa de composição quanto à lide processual, mas, acima de tudo, um restabelecimento do diálogo e do convívio sadio entre as partes, de forma a permitir que elas — *face to face* —, orientadas por um facilitador qualificado — conciliador —, possam encontrar a solução mais adequada e justa ao caso, restaurando, em essência, a paz social.

Nesse sentido, arremata professor Bacellar⁴⁹:

Ao lado do estímulo à desjudicialização, é preciso encontrar as melhores e mais adequadas soluções aos casos já ajuizados e para isso pode ser indicada uma intervenção mais ativa e técnica do conciliador: um conciliador experiente esclarece as partes sobre a situação de forma isenta e com transparência; avalia com os advogados as expectativas de ganho e de perda; discorre sobre as regras de experiência que permitem avaliar, com as partes, os riscos e as consequências do litígio; promove o levantamento das opções de mérito e sem imposição sugere — sempre que necessário — a solução que considera adequada às circunstâncias do caso, como autoriza o sistema judiciário brasileiro.

⁴⁹ *Ibid.* p. 221.

Abre-se aqui, portanto, uma nova porta de acesso à via autocompositiva, mas não nos moldes antes preconizado pelo nosso ordenamento jurídico pátrio — a conciliação como mera fase do processo judicial previsto no Código de Processo Civil de 1973 —, e sim de forma autônoma, colaborativa e efetiva, com regras fundamentais próprias para alcançar a solução consensual, em nítida mitigação ao sistema oficial tradicional de resolução de disputas (solução ganha/perde). Trata, na definição da professora Ada Pellegrini Grinover⁵⁰, de um verdadeiro “minissistema brasileiro de métodos consensuais de solução judicial de conflitos”.

Como se vê, não restam dúvidas de que é medida premente capacitar o cidadão a entender o que é, em verdade, a conciliação e suas vantagens, pois como dizia o filósofo Montesquieu⁵¹: “Quando vou a um país, não examino se há boas leis, mas se as que lá existem são executadas, pois, boas leis há por toda a parte.”

Nesse contexto, a eficiência na distribuição de Justiça com prestígio à solução pacífica é uma preocupação que ultrapassa as fronteiras nacionais. Tanto é assim que a Agenda 2030 da ONU, da qual o Brasil é um dos 193 países signatários, inclui, entre os ODS, um especificamente relacionado ao acesso à justiça, no sentido de “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”⁵²:

Para tanto, é necessário resgatar a credibilidade e a eficiência institucional por meio de novas práticas, advindas de competências e habilidades relacionais desenvolvidas em um processo de inovação que perpassa, inexoravelmente, pelo material humano (*stakeholders*). Com mais razão, deve-se conferir a possibilidade de que o próprio

⁵⁰ GRINOVER, A. P. O minissistema brasileiro de Justiça Consensual: compatibilidades e incompatibilidades. **Publicações da Escola da AGU**, Brasília, DF, v. 8, n. 1, p. 15-36, 2016.

⁵¹ Charles Louis Montesquieu (1689-1755), foi um político, filósofo e escritor francês, cuja frase foi escrita em sua principal obra, o livro *O Espírito das Leis*.

⁵² Trata do OBD 16 da Agenda 2030 da ONU: Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

cidadão seja estimulado e profissionalmente orientado a solver, em ambiente apropriado, seus conflitos, mediante a efetiva implementação do sistema multiportas, com ênfase, prioritariamente, àquelas que prestigiem os métodos autocompositivos, em especial a conciliação, como genuína ferramenta de pacificação.

5 MEDIAÇÃO: UMA VISÃO HUMANIZADA E TRANSFORMATIVA DO CONFLITO

Em tempos em que o monopólio estatal da jurisdição — conquista histórica de garantia da imparcialidade, independência para o alcance da segurança jurídica e manutenção do Estado de direito⁵³ — já não é suficiente para solucionar com celeridade e eficiência o volume de ações que afloram diariamente, tornou-se indispensável repensar e racionalizar o Sistema de Justiça. O importante reconhecimento de direitos pela Magna Carta e a gratuidade da justiça, em especial, embora permitam o exercício da cidadania e da perseguição do interesse não atendido, sobrecarregam o Judiciário com ações de todas as espécies, com graus de complexidade extremos, e que geram o sentimento de morosidade e injustiça daqueles que a ele recorriam.

Trentim⁵⁴ pontua que o tempo do direito tem influência direta na vida daqueles que esperam do Judiciário a solução de seus problemas, tornando dessa forma a celeridade um fator fundamental para a Justiça ser considerada eficaz. Para o autor, entretanto, deve-se atentar que não basta dizer o direito de forma ágil se ele não vier acompanhado de uma resposta adequada e possível de ser cumprida. Uma justiça célere

⁵³ BACELLAR, R. P. A Mediação no Contexto dos Modelos Consensuais de Resolução de Conflitos. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 95, p. 122-134, jul.-set 1999.

⁵⁴ TRENTIM, S. S. Acesso à justiça: a mediação como política pública de garantia de efetividade do tempo e da tutela jurisdicional. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E JUSTIÇA RESTAURATIVA, 1., 2013, Santa Cruz do Sul. **Anais [...]**. Santa Cruz do Sul: Unisc, 2013.

necessita do equilíbrio de outros preceitos acautelatórios para manter a segurança jurídica e a credibilidade do Poder Judiciário.

A Constituição Federal de 1988, em seu preâmbulo, já anunciava a preocupação da sociedade com a construção de uma cultura pacificadora ao estabelecer que o povo brasileiro é uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias.

Em 29 de novembro de 2010, foi editada pelo CNJ a Resolução n. 125, que estabeleceu o marco histórico em nosso ordenamento de criação e implementação da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos de Interesses, fundamentada na premissa de que o acesso à justiça vai além do ingresso formal aos órgãos judiciários, assegurando, assim, o acesso à ordem jurídica justa. Para Kazuo Watanabe⁵⁵, trata-se de acesso qualificado, que exige do Poder Público, em especial do Poder Judiciário, atenção aos problemas jurídicos dos cidadãos, não necessariamente conflitos. Troca-se, a partir de então, as lentes da natureza conflitiva e busca-se o caráter pedagógico do tratamento de questões jurídicas, com a intenção de evitar que se tornem conflitos.

A visão da natureza negativa do conflito, defendida pela teoria tradicional de Cargnelutti, na qual conflito é a contraposição de interesses e a lide o conflito de interesses qualificado por uma pretensão resistida, que tem como única forma de resolução a decisão adjudicada de um juiz que define qual interesse é o mais justo, não encontra mais consonância com o atual entendimento de acesso à ordem jurídica justa. Isso porque, apesar de a lide processual chegar ao fim com esse sistema de soma-zero, a lide sociológica subsiste, gerando, em decorrência, o escalonamento de conflitos.

⁵⁵ WATANABE, K. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesse. In: RICHA, M. A.; PELUSO, A. C. (coord.). **Conciliação e mediação**: estruturação de política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

Tal questão passou a ser objeto de estudo interdisciplinar e foi tratada por seu principal expoente, o psicólogo Morton Deutsch, como uma contraposição de movimentos, sem carga negativa⁵⁶. Entendeu-se que o conflito é inerente às relações humanas, sendo, portanto, inevitável. Dessa forma, conferiu-se à relação conflituosa o tratamento adequado para que os envolvidos compreendam seus efetivos interesses e necessidades e possam chegar a melhor solução possível para o caso de forma cooperativa e construtiva.

A partir da premissa de que o conflito possui um escopo muito mais amplo do que as questões jurídicas para as quais se busca tutela estatal, mostra-se imperioso interpretar a Mediação, citada pela Resolução n. 125/2010⁵⁷ e regulamentada pela Lei n. 13.140/2015⁵⁸, como um dos meios consensuais de resolução de conflitos e uma possibilidade real de transformar a relação conflituosa.

Para Warat⁵⁹, a diferença primordial entre conciliação e mediação está no tipo de conflito a ser enfrentado: a mediação relaciona-se a conflitos com uma forte dimensão emocional e que envolvem um agir eticamente comprometido, enquanto a conciliação aborda conflitos com dimensão afetiva anêmica ou inexistente, relacionando-se a um agir estratégico-indiferente. O objetivo da mediação, segundo o autor, é transformar uma relação conflituosa em uma relação saudável, por meio de técnicas que possibilitem aos envolvidos compreender o conflito de forma mais aprofundada, para que com isso seja possível converter um comprometimento negativo em um positivo ou aumentar o nível de cooperação entre as partes.

⁵⁶ TAKAHASHI, B. **O Conflito e a Política Pública para seu tratamento**. 3. ed. Brasília, DF: Justiça Federal, 2022.

⁵⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 31 maio 2023.

⁵⁸ BRASIL. **Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública [...]. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

⁵⁹ WARAT, L. A. **O Ofício do Mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.

Nesse sentido, destaca Costa⁶⁰ que a função do mediador é estabelecer um espaço protegido de diálogo e estimular as partes a reconstruir laços emocionais rompidos para, com isso, fazer com que elas possam construir uma relação de convivência harmônica. Nessa ótica transformativa, a mediação não busca a realização do acordo, mas a reconexão entre as partes.

O mediador, entendido como facilitador, tem o papel único de atuar como ponte entre os envolvidos na relação conflituosa. Para tanto, segundo Bacellar⁶¹, além dos princípios estatuídos nos normativos legais que disciplinam a mediação, deverá o mediador valer-se da maiêutica, técnica utilizada por Sócrates para, em apertada síntese, responder perguntas com outras perguntas e indagações, a fim de promover a reflexão sobre o assunto posto em debate.

Para o autor, ainda, “a simples verdade formal é fácil de ser descoberta, porém, a Justiça desejada, querida e esperada pelos interessados como efetiva e suficiente à pacificação integral do conflito, é nosso maior desafio”⁶².

A mediação oportunizada nos Cejuscs (artigo 8º Resolução n. 125/2010 e artigo 7º da Resolução n. 398/2016) na forma pré-processual ou processual deverá, assim, tratar da essência do instituto, do restabelecimento da comunicação entre as partes e da reconstrução da relação entre os envolvidos, por eles mesmos. Para tanto, devem ser seguidos os princípios da informalidade, oralidade, confidencialidade, busca do consenso, boa-fé, imparcialidade, independência, isonomia entre as partes, autonomia da vontade, decisão informada, empoderamento, validação, competência e respeito à ordem pública e às leis vigentes⁶³.

⁶⁰ COSTA, A. A. Cartografia dos métodos de composição dos conflitos. In: AZEVEDO, A. G. (org.). **Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação**. Brasília, DF: Grupos de Pesquisa, 2003. 3 v. p. 161-201.

⁶¹ BACELLAR, R. P. A mediação, o acesso à justiça e uma nova postura dos Juízes. **Revista de Doutrina**, Porto Alegre, 24 ago. 2004.

⁶² *Ibid.* § 49.

⁶³ TAKAHASHI, B. *et al.* **Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal**. Brasília, DF: Justiça Federal, 2019.

A tentativa de reconectar a comunicação das partes tem início antes mesmo de delimitado o marco temporal de abertura da sessão, pois, tratando-se de conflitos carregados de sentimentos, é preciso que os envolvidos sejam bem recebidos, sem atrasos, em locais apropriados para que possam sentar-se lado a lado em uma mesa redonda e sentir-se confortáveis e acolhidos. É imperioso que o *rapport* (qualidade no relacionamento)⁶⁴ seja criado com perguntas de aproximação e que a declaração de abertura contenha os princípios base antes citados, estabelecendo, destarte, a relação de segurança e confiança necessária para que todos os envolvidos possam falar o que querem, porque querem e para que querem (interesses efetivos e necessidades desatendidas). Assim, ao final, eles podem ter uma visão transformativa de seus conflitos e lidar autonomamente com a conflituosidade inerente a sua relação, no presente e no futuro⁶⁵. Nesse raciocínio, o acordo seria uma decorrência, uma norma a ser cumprida por seus criadores.

Assim entendido, o instituto da mediação, por orientar-se pelos valores da cultura de paz, encontra o seu ponto de intersecção com a justiça restaurativa no uso das técnicas e dos princípios da comunicação não violenta para o estabelecimento de um ambiente seguro de escuta qualificada. Trata-se, pois, de um novo olhar que deve ser adotado por essa forma consensual de resolução do conflito.

6 “EU SOU PORQUE NÓS SOMOS” — JUSTIÇA RESTAURATIVA: PENSAMENTO SISTÊMICO E PERSPECTIVA HOLÍSTICA DO SER HUMANO

A Resolução n. 125/2010, ponto de partida do novo *mindset* judicial e marco histórico no ordenamento jurídico pátrio da implementação

⁶⁴ TÉCNICAS de Formulação de Perguntas. [S.l.: s.n.], 2020. 1 vídeo (13 min). Publicado pelo canal CEAJUD CNJ.

⁶⁵ COSTA, A. A. Cartografia dos métodos de composição dos conflitos. In: AZEVEDO, A. G. (org.). **Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação**. Brasília, DF: Grupos de Pesquisa, 2003. 3 v. p. 161-201. Disponível em: <http://www.unb.br/fd/gt/links/artigos.htm>. Acesso em: 17 out. 2022.

da Política Pública do Tratamento Adequado do Conflito, deve ser interpretada segundo a ideia de que os sistemas tradicionais de resolução de conflitos, focados no litígio e na transgressão da lei (que afasta as pessoas diretamente envolvidas no conflito da responsabilidade e da participação) e na imposição de uma decisão adjudicada por um terceiro que representa o Estado, resolve, na maioria das vezes, tão somente a lide processual, deixando desamparada a lide sociológica.

Citada no § 3º do artigo 7º desse ato normativo⁶⁶, que autorizava os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos a centralizar e estimular programas de mediação penal ou qualquer outro processo restaurativo, respeitados os princípios previstos na Resolução n. 2002/2012, a ideia de restauração das relações conflitivas foi, inicialmente, tratada como um meio de resolução de conflitos.

Porém, muito além de uma técnica ou modo de resolução de conflitos, a justiça restaurativa, fundamentada em culturas ancestrais, busca a transformação social por meio do desenvolvimento da motivação intrínseca do indivíduo e da pedagogia de valores, a partir da compreensão de que o outro também é merecedor de respeito⁶⁷.

⁶⁶ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 31 maio 2023.

⁶⁷ “Em culturas ancestrais africanas, pode-se citar os tribunais leigos — ou ‘mood courts’ — através dos quais a procura da solução se dava por meio do recurso a ‘conferecing circles’, onde uma pessoa respeitada pela comunidade local, normalmente um ancião, tinha a tarefa de tentar estabelecer a paz entre as partes desavindas. Ainda hoje, muitas comunidades africanas mantêm os costumes ancestrais na forma como lidam com seus conflitos, a exemplo do modelo Zwelthemba. E esses costumes são baseados em filosofias próprias, sendo a mais conhecida o Ubuntu [...] A filosofia parte da ideia da identidade relacional, do ser-com-os-outros construída a partir da noção de um vínculo orgânico da humanidade. Para o Ubuntu, a humanidade de um indivíduo está vinculada à humanidade de outro e de todos (‘eu sou porque nós somos’) e a ofensa à dignidade de um significa a ofensa uma ofensa a si próprio e a toda a comunidade). Trecho extraído do material didático da 2ª turma de FAZA, G. **Curso Teórico de Introdução à Justiça Restaurativa promovido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. 2021. Disponibilizado pela autora.

Ademais, é preciso enxergar o ser humano como multidimensional e relacional, bem como a violência enquanto fenômeno complexo e multifacetado. Sobre o assunto, Salmaso afirma que todos nós, enquanto seres humanos, acreditamos necessitar de reconhecimento, tanto por parte de nossa comunidade e de nossa família como no próprio íntimo, por nós mesmos. Assim, precisamos ocupar um espaço e um lugar na sociedade que nos faça reconhecer a nós mesmos com alguma finalidade no mundo e para o mundo, como “alguém”⁶⁸.

Contudo, importante parcela da sociedade integra sistemas de convivência humana pautados pelas diretrizes do individualismo, do utilitarismo, do consumismo e da exclusão, as quais fomentam a competição, a dominação, o aniquilamento do outro, os discursos de ódio e a guerra. Em tais sistemas sociais, a identidade da pessoa, o ser “alguém” para o grupo social e para si mesmo, resume-se à riqueza acumulada que permite consumir bens e ao poder sobre o outro, ideias que, muitas vezes, estão diretamente correlacionadas.

Esse distanciamento social e o sentimento de não pertencimento ao grupo submete o excluído às violências não apenas física e psíquica, mas também estrutural e cultural, haja vista a inacessibilidade aos serviços e recursos que deveriam estar ao alcance de todos. Esse sentimento, para a justiça restaurativa, é uma das principais razões de fomento de comportamentos de violência e infração à lei.

Nesse contexto, a justiça restaurativa almeja promover a construção de sociedades cujas relações sejam pautadas por uma visão holística e “pela lógica racional do cuidado, nas quais cada um se sinta e seja responsável por si próprio, pelo outro e pelo meio ambiente, ou seja, instituindo a ideia de corresponsabilidade, de cooperação e de um poder *com* o outro, de forma a deixar de lado esse poder *sobre* o outro, causa de tanta insatisfação e, por conseguinte, violência”⁶⁹.

⁶⁸ SALMASO, M. N. **A Justiça Restaurativa e sua relação com a Mediação e Conciliação:** Trilhas fraternas e identidades próprias. Belo Horizonte: MPMG, 2016, p.3.

⁶⁹ ELLIOT, E. **Segurança e cuidado:** Justiça Restaurativa e sociedades saudáveis. São Paulo: Palas-Athena, 2018. Citado por SALMASO, M. N. **A Justiça Restaurativa e sua**

A lente restaurativa, nas lições de Howard Zehr⁷⁰, identifica as pessoas como vítimas e reconhece a centralidade das dimensões interpessoais. As ofensas são definidas como danos pessoais e relacionamentos interpessoais. O crime não é, em sua essência, uma violação ao Estado, ao ordenamento jurídico posto, mas uma violação de pessoas e relacionamentos. E, sendo ele um dano, a questão a ser indagada não é quem o praticou e o que tal indivíduo merece, mas o que pode ser feito para reparar essa lesão e promover a cura.¹⁹

Trocar as lentes, nessa senda, significa abandonar a visão tradicional do processo em que apenas dois *stakeholders* se destacam (ofensor e Estado que substitui a vítima) para dar voz e protagonismo àquele a quem o dano foi dirigido. As vítimas, em geral, querem ter acesso efetivo ao desenvolvimento de seus casos — o que não se resume a serem ouvidas em audiência como testemunhas —; elas desejam também reparação material, reparação emocional, com pedidos de desculpas, justiça e respeito, ou seja, querem ser ouvidas de forma qualificada.

Eduardo Riboli, assegura, nessa linha, que a justiça restaurativa se caracteriza pelo empoderamento das partes diretamente afetadas pelo conflito e pela atenção às necessidades da vítima, à reintegração do ofensor e ao fortalecimento dos valores comunitários, por meio de práticas que visem fazer justiça mediante a restauração do dano provocado por um crime.²⁰

Compreendida, assim, como um movimento social global, cujo objetivo é transformar o modo como as sociedades contemporâneas tratam socialmente o conflito, lastreia-se a justiça restaurativa em princípios que, no direito brasileiro, estão dispostos em ato normativo específico, na Resolução n. 225/2016⁷¹:

relação com a Mediação e Conciliação: Trilhas fraternas e identidades próprias. Belo Horizonte: MPMG, 2016, p.4.

⁷⁰ ZEHR, H. **Trocando as Lentes:** uma justiça restaurativa para o nosso tempo. São Paulo: Palas-Athena, 2008.

⁷¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 225, de 31 de maio de 2016.** Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289>. Acesso em: 31 maio 2023.

Segundo esse dispositivo, para que o conflito seja tratado de modo restaurativo, é preciso que seja criado um ambiente seguro, protegido pela confidencialidade, respeitoso, acolhedor, com escuta qualificada, empoderamento dos envolvidos, identificação e validação dos sentimentos e necessidades não atendidas, no qual possam ser desenvolvidos conexões e caminhos reflexivos que permitam a responsabilização própria e a reparação do dano.

Além disso, para que seja genuinamente restaurativa, essa possibilidade de transformação social precisa de redes de apoio interdisciplinares, criadas em cooperação pelo Poder Judiciário com outros órgãos e entidades ou apenas entre estas (se a questão não estiver sendo apreciada juridicamente), pois de nada adianta que o ofensor se responsabilize pelo dano e se comprometa a repará-lo se a ele não for assegurada a estrutura necessária para que isso aconteça.

Para haver a efetiva transformação das relações e para serem tratadas as causas originárias do dano praticado é preciso, nessa linha, que a rede seja capaz de efetivamente acolher os envolvidos e permitir que a causa base do conflito (contexto social) possa ser restaurada.

Entendida como movimento ideológico de (re)construção da paz social, defende-se, ainda, que a justiça restaurativa não só é cabível, como deve ser estimulada (em sua forma pura ou mediante o emprego de técnicas restaurativas) de forma preventiva e transformadora de conflitos em questões jurídicas outras que extrapolam as esferas penais, como as ambientais⁷², cíveis e familiares, sem prejuízo de sua incidência também nas relações conflituosas que não demandam apreciação do Judiciário.

A pacificação social, objeto, inclusive, da ODS 16 da Agenda 2030 da ONU⁷³, deve ser pensada e construída por todos os envolvidos: um caminho

⁷² A respeito da aplicabilidade da justiça restaurativa às questões socioambientais, em especial à grande tragédia do caso Samarco, elucidativa a explanação de Daniela Arantes Prata. [WEBINAR] Justiça Restaurativa e o Caso Samarco. [S.l.: s.n.], 2022. 1 vídeo (100 min). Publicado pelo canal ESUMP MPMO.

⁷³ Adotada em setembro de 2015 por 193 Estados Membros da ONU (UN General Assembly Resolution 70/1), a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável resultou de um processo global participativo de mais de dois anos, coordenado pela ONU, no qual governos, sociedade civil, iniciativa privada e instituições de pesquisa contribuíram através da Plataforma 'My World'. Sua implementação teve início em janeiro de 2016,

a ser seguido. Assim, para que “sejamos a mudança que desejamos ver no mundo”⁷⁴, é necessário que as políticas públicas de tratamento adequado do conflito sejam asseguradas dentro e fora do Poder Judiciário e que a reflexão sobre a necessidade dessa transformação social e ideológica do conflito se dê em um sistema de cooperação e com a formação de redes que efetivamente permitam tal mudança de paradigma.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Figura 4 – Facilitação gráfica da justiça *data-driven* e *multiservice*.



Fonte: Resumo Visual elaborado, a pedido das autoras, por Marcia Ditzel Goulart⁷⁵.

dando continuidade à Agenda de Desenvolvimento do Milênio (2000-2015), e ampliando seu escopo. Abrange o desenvolvimento econômico, a erradicação da pobreza, da miséria e da fome, a inclusão social, a sustentabilidade ambiental e a boa governança em todos os níveis, incluindo paz e segurança. ONU. Transformando Nosso Mundo - A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, [2018].

⁷⁴ GANDHI, A. **A virtude da raiva**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

⁷⁵ Marcia Ditzel Goulart é Analista Judiciária e Supervisora do Laboratório de Inovação e Criatividade da Justiça Federal do Paraná (Linc).

A jurisdição, entendida como o monopólio estatal e garantia da imparcialidade, independência, segurança jurídica e manutenção do Estado de Direito, já não é mais suficiente para solucionar com celeridade e eficiência o grande número de ações ajuizadas diariamente. O abarrotamento do Judiciário desqualifica a prestação jurisdicional, causando os sentimentos de desmotivação e descrença pelos usuários do sistema em relação aos *stakeholders* internos e de injustiça.

A mudança desse paradigma passa necessariamente pela troca de lentes e racionalização do Sistema de Justiça, por meio da implementação do princípio da inovação como valor judicial. Nesse sentido, concluiu-se que é preciso compreender a inovação como um elemento de promoção da mudança da cultura organizacional, fundada no princípio da centralidade do jurisdicionado, com o objetivo de promover uma “jurisdição humanizada, democrática, transparente, sustentável e solidária”.

O emprego da tecnologia, em especial, na gestão qualificada de dados e as múltiplas portas de acesso ao judiciário seriam caminhos para uma justiça efetivamente cidadã. Os dados, considerados “o petróleo da era digital”, assumem valioso papel na adoção de medidas e estratégias que buscam desencorajar a litigiosidade judicial, com emprego de meios que permitam o tratamento adequado dos conflitos.

Alinhado à necessidade de um novo *mindset* judicial — norteado no preâmbulo de nossa Magna Carta —, o CNJ editou a Resolução n. 125/2010 a Resolução n. 225/2016, que tratam da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesse no âmbito do Poder Judiciário e da Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário, respectivamente.

Tais atos normativos, sem dúvida, promoveram uma verdadeira revolução no tocante à resolução de conflitos no ordenamento jurídico pátrio. Primeiro porque validam e estimulam a resolução de relações conflituosas em ambiente tanto externo ao Judiciário, por meio das reclamações pré-processuais, quanto interno, com a possibilidade das partes solicitarem, a qualquer tempo, a realização de sessões de

mediação e conciliação, participando ativamente na discussão de suas questões. E, segundo, porque centra a atenção no usuário da prestação jurisdicional e, assim, substitui a cultura da litigiosidade pela cultura da pacificação social.

A desconstrução dessa cultura do embate judicial em seu aspecto mais amplo de fato não será uma tarefa fácil, porque secular. Porém, a mudança de paradigma será mais branda se considerado que a construção da cultura da paz deve vir da base, do início das relações familiares, escolares, profissionais, do acesso igualitário a serviços e políticas públicas, da redução das desigualdades, do senso de horizontalidade, do respeito, da solidariedade e da consciência de que o ato não se relaciona só a uma pessoa, mas reverbera na comunidade ou meio social em que se vive, tal qual preconiza os princípios da justiça restaurativa.

É imperioso atentar, nessa senda, que para que o tratamento adequado dos conflitos alcance o seu objetivo maior, qual seja, o exercício pleno da cidadania, é preciso participação qualificada do usuário no processo de composição de seu conflito e responsabilização pelas decisões tomadas. A consciência de que o conflito não tem natureza negativa e que se trata, na verdade, de uma contraposição de movimentos, inerente às relações humanas, permite o empoderamento dos envolvidos e o resgate do sentimento de justiça.

Por derradeiro, independente do meio adotado (conciliação, mediação ou justiça restaurativa), é importante o reconhecimento pelo Poder Judiciário de que o acesso a uma ordem jurídica justa deve estar alinhado aos princípios da inovação e da (re)construção da paz social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACELLAR, R. P. A Mediação no Contexto dos Modelos Consensuais de Resolução de Conflitos. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 95, p. 122-134, jul.-set 1999.

BACELLAR, R. P. A mediação, o acesso à justiça e uma nova postura dos Juízes. **Revista de Doutrina**, Porto Alegre, 24 ago. 2004. Disponível em: https://revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao002/roberto_bacelar.htm. Acesso em: 2 out. 2022.

BACELLAR, R. P. **Mediação e Arbitragem**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BACELLAR, R. P. As lições da ADR para aumentar os índices de acordo e a ressurreição da conciliação. *In*: LAGRASTA, V. F.; ÁVILA, H. A. (org.). **Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses**: 10 anos da Resolução CNJ n. 125/ 2010. São Paulo: Ipam, 2020. p. 205-224.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 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. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 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. 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em 31 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125**, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública [...]. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 225, de 31 de maio de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289>. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria n. 133, de 28 de setembro de 2018**. Institui Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2721>. Acesso em 31 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 31 maio 2023.

CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço. **ConJur**, São Paulo, 9 nov. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-nov-09/marco-clementino-principios-inovacao-judicial>. Acesso em: 14 out. 2022.

COSTA, A. A. Cartografia dos métodos de composição dos conflitos. *In*: AZEVEDO, A. G. (org.). **Estudos em Arbitragem, Mediação e**

Negociação. Brasília, DF: Grupos de Pesquisa, 2003. 3 v. p. 161-201.
Disponível em: <http://www.unb.br/fd/gt/links/artigos.htm>. Acesso em: 17 out. 2022.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Macrodesafios 2021-2026.
Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, [2020]. Disponível em:
<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/processo-de-formulacao/macrodesafios-2021-2026/>. Acesso em: 31 maio 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021.**
Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 17 maio 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022.**
Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 17 maio 2023.

DE ONDE vem as boas ideias (dublado). [S.l.: s.n.], 2012. 1 vídeo (4 min).
Publicado pelo canal André de Moraes. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BtgnozUgc58>. Acesso em: 31 maio 2023.

DIDIER JÚNIOR, F.; ZANETI JÚNIOR, H. **Processo coletivo**. 11. ed.
Salvador: Juspodivm, 2017.

ELLIOT, E. **Segurança e cuidado**: Justiça Restaurativa e sociedades saudáveis. São Paulo: Palas-Athena, 2018.

FAZA, G. **Curso Teórico de Introdução à Justiça Restaurativa promovido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. 2021.
Disponibilizado pela autora.

FERRARI, I. *et al.* **Justiça Digital**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

FUX, L.; ÁVILA, H.; CABRAL, T. N. X. (coord.). **Tecnologia e justiça multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021.

GANDHI, A. **A virtude da raiva**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GARCEZ, J. M. R. **Negociação**. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

GRINOVER, A. P. O minissistema brasileiro de Justiça Consensual: compatibilidades e incompatibilidades. **Publicações da Escola da AGU**, Brasília, DF, v. 8, n. 1, p. 15-36, 2016. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002788622>. Acesso em: 18 out. 2022.

GRINOVER, A. P. **Ensaio sobre a processualidade**: fundamentos para uma nova teoria geral do processo. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2018.

LAGRASTA, V. F. Desafios do artigo 334 do CPC/2015. **Revista de Processo**, v. 45, n. 303, p. 503-516, 2020. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2020;1001174834>. Acesso em: 10 jan. 2022.

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

ONU. Transformando Nosso Mundo - A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, [2018]. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>. Acesso em: 4 out. 2022.

PICKERT, L. Perspectivas sobre o Futuro do Trabalho para 2022, segundo o WEF. **AAA Inovação**, [S. l.], 24 ago. 2022. Disponível em: <https://blog.aaainovacao.com.br/habilidades-do-futuro-do-trabalho/>. Acesso em: 16 out. 2022.

PROF. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino - Pós-Graduação Jurisdição Inovadora para além de 2030. [S. l.: s.n.], 2022. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal Michelle Chagas. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=0ER_W9N3Mws. Acesso em: 21 out. 2022.

PROF. Dr. Roberto Portugal Bacellar - O Sistema Multiportas. [S. l.: s.n.], 2022. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Michelle Chagas. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=a1jX-9ciZAI>. Acesso em 21 out. 2022.

RISTER, C. A. **Direito ao desenvolvimento**. São Paulo: Renovar, 2007.

SALMASO, M. N. **A Justiça Restaurativa e sua relação com a Mediação e Conciliação**: Trilhas fraternas e identidades próprias. Belo Horizonte: MPMG, 2016.

SANDER, F. E. A. Multi-Door Courthouse: Settling Disputes in the Year 2000. **Barrister**, [S. l.] v. 3, p. 18, 1976.

STUMPF, J. C. **Poder Judiciário**: morosidade e inovação. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SUSSKIND, R. **Online Courts and the Future of Justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TAKAHASHI, B. *et al.* **Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal**. Brasília, DF: Justiça Federal, 2019.

TAKAHASHI, B. **O Conflito e a Política Pública para seu tratamento**. Formação de Conciliadores. 3. ed. Brasília, DF: Justiça Federal, 2022.

TÉCNICAS de Formulação de Perguntas. [S.l.: s.n.], 2020. 1 vídeo (13 min). Publicado pelo canal CEAJUD CNJ. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tww2dYg10rE>. Acesso em: 31 maio 2023.

TRENTIM, S. S. Acesso à justiça: a mediação como política pública de garantia de efetividade do tempo e da tutela jurisdicional. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E JUSTIÇA RESTAURATIVA, 1., 2013, Santa Cruz do Sul. **Proceedings [...]**. Santa Cruz do Sul: Unisc, 2013. Disponível em: https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/mediacao_e_jr/article/view/10858. Acesso em: 1 out. 2022.

WARAT, L. A. **O Ofício do Mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.

WATANABE, K. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesse. *In*: RICHA, M. A.; PELUSO, A. C. (coord.). **Conciliação e mediação**: estruturação de política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

WATANABE, K. Acesso à justiça e meios consensuais de solução de conflitos. *In*: ALMEIDA, R. A.; ALMEIDA, T.; CRESPO, M. H. (org.). **Tribunal Multiportas**: Investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2012. p. 87-94. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>. Acesso em: 13 out. 2022.

WATANABE, K. **Acesso à ordem jurídica justa**: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

[WEBINAR] Justiça Restaurativa e o Caso Samarco. [S.l.: s.n.], 2022. 1 vídeo (100 min). Publicado pelo canal ESUMP MPMGO. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XCXhUB4OMj0>. Acesso em: 31 maio 2023.

ZEHR, H. **Trocando as Lentes**: uma justiça restaurativa para o nosso tempo. São Paulo: Palas-Athena, 2008.

DESAFIOS DO PODER JUDICIÁRIO DO FUTURO: COMUNICAÇÃO CRIATIVA

CHALLENGES FOR THE FUTURE JUDICIAL POWER:
CREATIVE COMMUNICATION

GERALDINE PINTO VITAL DE CASTRO

Juíza Federal da Justiça Federal da 2ª Região e pós-graduada em Jurisdição Inovadora pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam). <https://orcid.org/0009-0001-6882-778X>

RESUMO

Este trabalho apresenta um panorama do impacto das novas tecnologias na forma de administração e prestação de serviços do Poder Público, com foco no Sistema de Justiça, e das possibilidades para a incorporação de novas ferramentas que aprimorem a prestação jurisdicional e facilitem o acesso à justiça no Brasil. O texto foi desenvolvido a partir de uma introdução teórica acerca dos desafios que o Poder Judiciário enfrenta para o cumprimento do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e de uma análise de ações concretas relacionadas ao tema que já são adotadas pelo Judiciário brasileiro. Em seguida, foi conduzido um estudo de caso acerca da adoção de estratégias inovadoras de comunicação criativa pela 27ª Vara Federal da Seção Judiciária do Rio de Janeiro. O resultado da análise dessas medidas revela que a reestruturação organizacional dentro do poder público, de modo a propiciar a colaboração e a criatividade, favorece o surgimento de soluções adequadas ao novo modelo de prestação de serviços jurisdicionais que se desenha. Conclui-se que as novas políticas

judiciárias devem priorizar as inovações tecnológicas que possam ser direcionadas para melhorar a eficiência e efetividade da justiça no Brasil, não só como forma de adequação a um futuro próximo, mas também de implementação de melhorias imediatas no presente.

Palavras-chave: Comunicação; inovação; serviço de justiça; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; justiça do futuro.

ABSTRACT

This work presents an overview of the impact new Technologies have on public administration and services, with a focus on the Judicial System, and analyses the new possibilities of incorporating tools that enhance the execution of judiciary services and that favor the access to justice in Brazil. In first place, this work presents a theoretical introduction about the challenges faced by the Judicial Branch to meet the United Nations' Sustainable Development Goal nº 16, and an overview of the concrete measures related to this theme that have already been adopted by the Brazilian Judiciary. In a second moment, it proposes a case study about the adoption of innovative strategies related to creative communication by the 27th "Vara Federal" from Rio de Janeiro's Judiciary Section. The result of this analysis reveals that organizational restructuring on public services favors the blossoming of adequate solutions to the new model of judiciary services. In conclusion, the new judiciary politics should prioritize technological innovation that may be directed to improve justice's efficiency and effectivity in Brazil, not only as a way to adequate to the needs of a near future, but also to immediately improve the present.

Keywords: communication, innovation, judiciary services, Sustainable Development Goals, future justice.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Desafios para o cumprimento do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da Agenda 2030 da Organização

das Nações Unidas. 3 Ações concretas: iniciativas e possibilidades; 3.1 Implantação do Balcão Virtual; 3.2 Implementação de chatbots; 3.3 Uso de ferramentas de Inteligência Artificial; 3.4 Política de Gestão de Inovação. 4 A experiência da 27ª Vara Federal da Seção Judiciária do Rio De Janeiro; 4.1 Destaques; 4.2 Justa; 4.2.1 Atendimento por meio de autoagendamento eletrônico; 4.2.2 Lab27. 5 Considerações finais. Referências bibliográficas.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo, será traçado um breve panorama dos desafios trazidos ao Poder Judiciário do Brasil em torno da tecnologia e da necessidade de inovar a forma de se relacionar com o usuário do serviço de Justiça. Em seguida, serão analisadas algumas iniciativas no âmbito do Judiciário Nacional, com um estudo de caso da experiência prática da 27ª Vara Federal da Seção Judiciária do Rio de Janeiro na implementação de ferramentas de comunicação criativa entre os anos de 2020 e 2023, assim como os impactos e ganhos obtidos.

2 DESAFIOS PARA O CUMPRIMENTO DO OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 16 DA AGENDA 2030 DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

Não nos cabe revelar o futuro, mas certamente os profissionais do Direito podem afirmar que a atuação do Poder Judiciário do Brasil não mais se molda da mesma forma que antes, tendo como marco dessa mudança a pandemia de covid-19, em que decretada calamidade pública, após março de 2020.

Por essa razão nos cabe, como legado, a preparação, enquanto profissionais e instituições, para a prestação de um serviço de justiça antes de tudo mais humano.

Ainda que o Poder Judiciário do futuro esteja no campo do previsível e provável, estudar as demandas da sociedade, suas necessidades estruturais e a forma como o Poder Judiciário se apresenta a ela, em balizamentos de valores e eficiência, permite que uma adaptação de mudanças possa ser iniciada, o que é particularmente desafiador no setor público.

Desta forma, com o olhar no futuro, encaminham-se práticas de novas formas de atendimento ao cidadão e meios para se prestar o serviço de Justiça hoje, com prospecções para futuro. É o movimento do que podemos chamar de Judiciário criativo.

A virada de chave é marcada pela institucionalização da Agenda 2030 no Poder Judiciário, aprovada em Assembleia Geral das Nações Unidas e adotada em 193 países, tendo sido o Brasil o primeiro a fazê-lo em torno de integração, por meio da Meta Nacional 9:

Integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho e Justiça Militar da União e dos Estados). Realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), da Agenda 2030.¹

Assim, tem-se que o Poder Judiciário efetivamente pode contribuir com os objetivos, metas e indicadores em fomento ao desempenho do Brasil e à qualidade de vida da sua população frente aos direitos humanos.

Para tanto, é prioritária a implementação das metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 para promover uma sociedade pacífica e inclusiva, com acesso a uma Justiça mais célere e eficaz na prestação de serviço aos usuários.

¹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Meta 09 do poder judiciário**. CNJ.Jus. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/agenda-2030/meta-9-do-poder-judiciario/>.

O ODS 16 (“Paz, Justiça e Instituições Sustentáveis”²) registra as seguintes metas para ser atingido:

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis

16.1. Reduzir significativamente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionada em todos os lugares

16.2. Acabar com abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças

16.3 Promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos

16.4 Até 2030, reduzir significativamente os fluxos financeiros e de armas ilegais, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados e combater todas as formas de crime organizado

16.5. Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas

16.6. Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis

16.7. Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis

16.8. Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global

16.9 Até 2030, fornecer identidade legal para todos, incluindo o registro de nascimento

16.10. Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais

² ONU. Objetivo de desenvolvimento sustentável 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, [2020].

16.a. Fortalecer as instituições nacionais relevantes, inclusive por meio da cooperação internacional, para a construção de capacidades em todos os níveis, em particular nos países em desenvolvimento, para a prevenção da violência e o combate ao terrorismo e ao crime

16.b. Promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável

Assim é dado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) o norte para o planejamento em torno de ações importantes e prioritárias que passam pelo filtro de uma forma inovadora de ver, lidar e desenvolver ações em torno da interação do Poder Judiciário com a sociedade brasileira.

O grande chamado no serviço público é desafiar expectativas, por um viés mais social do que propriamente técnico. Assim propõe-se um estudo prospectivo do Judiciário do futuro em vias de construção.

Sujeitamo-nos a um excesso de mudança em pouco tempo, pelo que se vivencia uma permanente tensão e desorientação. É o choque do futuro, expressão cunhada por Alvin Toffler³.

Com isso, deparamo-nos com modelos diferentes de trabalho, frente à tecnologia e às nativas digitais, associadas à agilidade, disrupção e inovação que necessariamente apresentam uma nova forma do Poder Judiciário lidar com a comunicação ao usuário do serviço de Justiça no amanhã.

3 AÇÕES CONCRETAS: INICIATIVAS E POSSIBILIDADES

Nesta seção, abordam-se iniciativas implementadas em torno do aprimoramento da prestação jurisdicional e da facilitação do acesso à justiça no Brasil, por meio da eficiência e inovação do sistema de Justiça.

³ TOFFLER, A.; TOFFLER, H. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

Identificam-se ações que agilizam o atendimento do Poder Judiciário aos cidadãos e que, ao final, ampliam o acesso à Justiça em concretude ao princípio constitucional contido no artigo 5º, XXXV, da Constituição Federal⁴.

Evolui-se para canais de atendimento judicial variados, que conversam mais próximos a uma Justiça que também pode ser acessada por vias multiportas.

3.1 Implantação do Balcão Virtual

O Balcão Virtual materializa a permanência do acesso remoto e imediato dos usuários dos serviços de Justiça aos tribunais, varas e conselhos por meio de ferramenta de videoconferência que permite contato com o setor de atendimento de cada unidade judiciária, durante o horário de atendimento ao público, de forma similar à do balcão presencial.

Mesmo em locais remotos, com deficiência de infraestrutura tecnológica que viabilize o atendimento por videoconferência, é recomendado uso de ferramenta de comunicação assíncrona, como o endereço eletrônico da unidade judicial, com resposta a se dar preferencialmente no prazo de um dia, para guardar um retrato mais próximo do que seria o pronto atendimento pelo Balcão Virtual.

Na regulamentação do Balcão Virtual pela Resolução n 372/2021 do CNJ, é registrado que a ferramenta não é aplicável aos gabinetes dos magistrados e nem ao Supremo Tribunal Federal (STF).

A realidade tecnológica vivenciada traz a necessidade de serem ponderados elementos como custo e tempo, que impactam na qualidade de vida, notadamente em centros urbanos. O atendimento por videoconferência nos Gabinetes de Magistrados, em primeiro

⁴ BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

grau, ou nos tribunais, quando atender ao interesse das partes, apresenta-se não só como uma alternativa possível, como também recomendável.

Por todas as vantagens que apresenta a possibilidade de atendimento remoto, a implantação do Balcão Virtual estar excepcionada do STF, até o momento, traz uma ideia de distanciamento entre a mais alta Corte do país, a quem cabe a guarda da Constituição Federal e dos princípios nela albergados, e o acesso à Justiça, que norteia a abordagem aqui feita.

Inclusive, o Gabinete da Presidência e Vice-Presidência do STF passou a atender por meio do Balcão Virtual advogados, membros do Ministério Público e outros interessados⁵. Essa iniciativa trouxe agilidade e economia, além de democratizar o acesso à Justiça, pela facilidade do contato entre pessoas de qualquer lugar do Brasil e aquela Corte Superior.

Parece-nos que a implantação do Balcão Virtual não deve ser facultativa, mas sim mandatária, com o dever de ser disponibilizada e mantida como serviço público permanente ao cidadão, mesmo após o retorno do expediente presencial.

Também a criação de endereços eletrônicos exclusivos para atendimento é um meio que permite melhor direcionamento da informação requerida, viável em todas as unidades judiciárias do território nacional.

3.2 Implementação de chatbots

A palavra deriva da junção de dois termos, *chatter* (alguém que conversa) e *bot* (abreviação de robô, em inglês).

⁵ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa n. 14, de 1 de julho de 2021 (2021c). BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa n. 25, de 29 de setembro de 2022 (2022).

Essa ferramenta responde por diretrizes pré-programadas ou de inteligência artificial (IA) que geram conversas automatizadas, por meio de roteiros predefinidos entre sistemas e usuários. É uma simulação de atendimento humano dentro de um contexto de mensagens instantâneas e de armazenamento de dados.

São diversos os formatos de chatbots disponíveis no mercado, desde os voltados para atendimento, desenvolvidos para fornecer informações e sanar dúvidas, até os baseados em IA, que possibilitam a simulação da inteligência humana, com tecnologia de processamento de linguagem natural (PLN) ou *machine learning*.

Uma das vantagens destacadas desse canal de contato é a agilidade e padronização de atendimento ao público que, pelo uso da tecnologia como ferramenta auxiliar, permite melhor redirecionar a força de trabalho, além de abrir um espaço de diálogo facilitado e fluido com o usuário do serviço de justiça.

Pela atuação do Poder Judiciário e a necessidade de expandir meios para maior alcance às partes, seus representantes (advogados e procuradores públicos) e terceiros interessados, a funcionalidade disponibilizada para fins de atendimento, inclusive com a possibilidade de intervenção humana, o que imprime personalidade na conversa, já se mostra uma realidade que tem permitido efetiva integração do serviço de Justiça com o cidadão.

São inúmeras as experiências do Poder Judiciário primordialmente focadas em atendimento e suporte em desenvolvimento nos tribunais brasileiros, desde o STF a varas federais estaduais e da administração.

O STF lançou, em julho de 2022, um assistente virtual que integra o Programa de Combate à Desinformação da Corte e busca facilitar o acesso aos serviços e ferramentas já disponíveis em seu portal virtual⁶.

⁶ CIDADÃOS encontram informações sobre funcionamento do STF e história da Corte em chatbot no Whatsapp. **Portal STF**, Brasília, DF, 6 set. 2022.

O chat do STF⁷ oferece menu de atendimento com tópicos, e o usuário deve digitar o número que deseja e aguardar os próximos comandos, além de poder se cadastrar para receber notícias relevantes.

As opções disponíveis no momento são:

- 1) Informações processuais
- 2) pauta e sessões de julgamento
- 3) Certidões judiciais
- 4) Pesquisa de jurisprudência
- 5) Cadastro no *push*
- 6) Dúvidas de advogados
- 7) Transparência e estatística
- 8) Museu, biblioteca e visitação
- 9) Notícias, TV e Rádio Justiça Federal
- 10) Combate à desinformação
- 11) Sobre a Corte
- 12) Termos e privacidade
- 13) Não encontrou o que procurava?

A experiência do Tribunal Regional Federal (TRF) da 1ª Região com chatbot com acesso realizado por meio de *webchat* (assistente virtual de atendimento, com uso de IA), disponível no site do TRF1, por iniciativa da sua Corregedoria Regional⁸, no início da pandemia de covid-19, foi reconhecido como Boa Prática pelo CNJ⁹.

Assim deu-se luz à assistente virtual Lucy, que se tornou na Justiça Federal da 1ª Região um *hub* de atendimento como importante canal disponível ao cidadão.

⁷ O serviço pode ser acessado pelo número +55 (61) 3217-3003 ou pelo link <https://wa.me/556132173003>.

⁸ BRASIL. Tribunal Regional Federal. **Instrução Normativa COGER/01, de 17 de março de 2021**. Regulamenta a instalação e uso de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”, no âmbito das Unidades Judiciais do 1º Grau da Justiça Federal da 1ª Região. 2021a.

⁹ NAIBER, P. A.; VILAR, L. F. Serviços digitais no atendimento ao cidadão. **Portal CNJ de boas práticas no Poder Judiciário**, Brasília, DF, [2019].

São inúmeras e variadas as experiências de assistentes virtuais, desenvolvidas por equipes próprias, em todo o território nacional, com grande impacto nos Juizados Especiais¹⁰, aplicados ao atendimento da população por meio de ferramenta que possibilita automatizar o fornecimento de informações e dúvidas mais comuns.

3.3 Uso de ferramentas de Inteligência Artificial

Com o uso de ferramentas de IA, busca-se aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do serviço público judiciário e reduzir custos por meio da inovação.

A IA é uma das principais tecnologias disruptivas, com potencial de modificar consideravelmente o funcionamento das organizações, pelo fato de, além da automação mecânica, englobar processos cognitivos, que geram capacidade de aprendizado. Assim, um sistema de IA consegue realizar atividades repetitivas, numerosas e manuais e também as que demandam análise e tomada de decisão. Essa nova realidade qualifica o acesso do cidadão aos serviços do Poder Judiciário.

O desenvolvimento tecnológico e a inovação embasam o uso de IA no Brasil, porém é necessário definir instrumentos de governança para o seu uso responsável e os seus contornos. Nesse sentido, o Projeto de Lei (PL) n. 21/2020¹¹ pode vir a ser o marco legal para a aplicação da IA no Brasil, visto que é inspirado na recomendação sobre IA da Organização dos Estados para o Desenvolvimento Econômico (OECD), que a define como:

¹⁰ CHATBOT do Juizado Especial Federal de São Paulo tira dúvidas de cidadãos pelo Whatsapp. **TRF3**, São Paulo, 16 jul. 2020.

¹¹ BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei n. 21/2020**. Estabelece princípios, direitos e deveres para o uso de IA no Brasil; e dá outras providências. Autor: Eduardo Bismarck (PDT-CE), 3 fev. 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2236340>. Acesso em: 16 maio 2023.

O sistema baseado em processo computacional que pode, para um determinado conjunto de objetivos definidos pelo homem, fazer previsões e recomendações ou tomar decisões que influenciam ambientes reais ou virtuais.¹²

O PL dispõe sobre os deveres dos agentes de IA e as diretrizes para a atuação da União em incentivar investimento público para promover a interoperabilidade tecnológica dos sistemas de IA utilizados pelo Poder Público entre os diferentes Poderes, permitindo o intercâmbio de informações e maior celeridade de procedimentos.

Para o uso confiável dos sistemas de IA como ferramenta para o exercício da cidadania, o avanço científico e tecnológico pressupõe, de antemão, o desenvolvimento dos sistemas de IA no Brasil baseados em princípios éticos e responsáveis, a ponto de se considerar imprescindível tratar de *compliance* de IA. Isso porque, da relação decorrente da inteligência artificial, há repercussão em torno da proteção de dados, já positivada na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD¹³), na cibersegurança e na propriedade intelectual.

Os resultados da pesquisa sobre IA no Poder Judiciário do Brasil, realizada no âmbito do Programa Justiça 4.0 (2022¹⁴), apontam a existência de 111 projetos, dentre os quais 63 estão em uso, com a indicação do ramo, tribunal, grupo, descrição e detalhamento de cada projeto.

O uso de ferramentas de IA pelos tribunais no Brasil é motivado devido ao aumento de produtividade, à inovação, à melhoria da qualidade dos serviços e à redução de custos que essa estratégia pode gerar.

¹² OCDE. **Reccomention of the Council on Artificial Intelligence: OECD/LEGAL/0449**. OCDE Legal Instruments, 2019.

¹³ BRASIL. **Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 16 maio 2023.

¹⁴ Conselho Nacional de Justiça. Painel de Projetos de Inteligência Artificial no Poder Judiciário. [2020].

Uma iniciativa de fortalecimento do Poder Judiciário com o uso da IA tem se dado em relação à proteção do meio ambiente por meio do Painel Interativo SireneJud¹⁵, previsto na Resolução Conjunta CNJ/CNMP n. 08/2021, que se alimenta de dados lançados na Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud), no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O SireneJud passa aos poucos a integrar-se a outros sistemas, como a Plataforma Codex, desenvolvida pelo Tribunal de Justiça de Rondônia¹⁶, que possibilitará aos analistas e desenvolvedores material na construção de IA, para o uso de redes neurais.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) adota desde 2019 os sistemas:

- Sócrates: na versão 2.0, faz a identificação antecipada das controvérsias jurídicas do recurso especial.
- Athos: localiza antes mesmo da distribuição aos ministros processos que possam ser submetidos à afetação para julgamento sob o rito dos recursos repetitivos.
- e-Juris: utilizado pela Secretaria de Jurisprudência na extração das referências legislativas e jurisprudências do acórdão.

Ao Poder Judiciário, cabe habilitar-se e capacitar-se para lidar concretamente com a expansão do mundo e da realidade também virtual, pela implementação da IA.

Não se trata de substituir o trabalho humano por robôs, mas de direcionar o desenvolvimento de ferramentas de IA para enfrentar o problema de congestionamento processual, que se mantém mesmo com a digitalização dos processos judiciais e a alta produtividade de magistrados e servidores.

¹⁵ CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. SireneJud. **Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, [2021b].

¹⁶ CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Plataforma Codex. **Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, [2021a].

3.4 Política de Gestão de Inovação

A Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário foi estabelecida em 2019 pelo CNJ¹⁷, seguida da criação do Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS (Liiods)¹⁸, até instituir-se a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário¹⁹, que visa 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.

Assim foram previstos como princípios da gestão de inovação do Poder Judiciário: cultura da inovação; foco no usuário; participação; colaboração; desenvolvimento humano; acessibilidade; sustentabilidade socioambiental; desenvolvimento sustentável; desburocratização; e transparência.

A implementação da política de gestão de inovação dá-se pela instituição de laboratórios de inovação, em espaços físicos ou virtuais, de caráter estratégico, para fomentar a concepção, desenvolvimento e materialização de ideias inovadoras no âmbito do Poder Judiciário.

No âmbito do CNJ, foi criado o Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Liiods) para não só construir soluções para problemas ou necessidades relacionadas às atividades do Poder Judiciário, mas também abrir espaço para a participação cidadã na concepção de projetos inovadores no Poder Judiciário ou que contribuam para a efetividade da Agenda 2030.

Assim, o Conselho passa a tratar da Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud), que tem como fim impulsionar e

¹⁷ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria n. 59, de 23 de abril de 2019** (2019).

¹⁸ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria n. 119, de 21 de agosto de 2019** (2021).

¹⁹ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021** (2021b).

tornar a gestão de inovação um processo contínuo e de alto impacto quanto a resultados.

No primeiro Encontro Nacional dos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário, que aconteceu de forma online²⁰, o Conselho da Justiça Federal (CJF) identificou a existência de laboratórios de inovação em 80% da Justiça Federal²¹. O primeiro laboratório foi o da Seção Judiciária de São Paulo, seguido pelo da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte.

Sabe-se que em vários locais a instituição dos laboratórios de inovação deu-se com contornos apenas formais, em atendimento ao prazo estabelecido para tanto pelo CNJ. No entanto, pela relevância do que possa vir a ser produzido nesses ambientes, tanto na área administrativa quanto na judiciária, também se torna necessário que sejam estabelecidas pontes com o usuário interno, em abertura de espaço participativo para que seja permitida o desempenho de atividades de forma democrática e inclusiva, também na sua composição pela diversidade de magistrados, servidores e cidadãos.

O desafio paralelo é a condução dos laboratórios de inovação pelos tribunais brasileiros com transparência, cooperação e parceria, com o compartilhamento de boas práticas, tendo como foco o usuário. Pela integração se asseguram continuamente ganhos para a agilidade e produtividade qualitativa da prestação jurisdicional.

4 A EXPERIÊNCIA DA 27ª VARA FEDERAL DA SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO DE JANEIRO

A 27ª Vara Federal do Rio de Janeiro (27VF/RJ) passou a se apresentar como Vara Integrada ao Cidadão (VIC) ao implementar um

²⁰ E-LABS: ENCONTRO NACIONAL DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO, 1., 2021, [S. l.]. **Anais [...]**. Brasília, DF: STJ, 2021.

²¹ CJF. Observatório da Estratégia da Justiça Federal. **Laboratórios de Inovação da Justiça Federal**: Diagnóstico. Brasília, DF: CJF, 2022.

conjunto de ações para aproximar o cidadão da unidade jurisdicional e colocá-lo no centro do serviço público de Justiça, a partir de março de 2020, quando foram fechadas as sedes físicas dos fóruns como medida de contenção ao novo coronavírus (SARS-CoV-2).

A partir do repentino fechamento dos fóruns advindo das medidas de restrição para a contenção da pandemia de covid-19, em março de 2020, a 27ª Vara Federal/RJ deparou-se com um problema que ainda precisa ser transposto: assegurar a comunicação com o usuário, que é essencial na atividade judicial, na garantia de acesso à Justiça.

Foi necessário criar alternativas eficientes de atendimento ao usuário, por estar impossibilitado o contato presencial. O serviço judicial permanecia a funcionar, mas deixou de ser visto e localizado geograficamente pelo cidadão. Com a repentina desmaterialização do espaço físico da Vara, surgiu o desafio de reapresentar ao cidadão o serviço judicial por via diversa da usual, que consistia no deslocamento à sede física do Juízo. Como a Juíza e servidoras e servidores também se adaptavam à época ao regime de trabalho remoto, a via eletrônica foi a alternativa concebida para garantir acessibilidade e inclusão, para se abrir um portal que levasse a uma central permanente de relacionamento com a 27ª Vara Federal/RJ. Foi também pensada uma alternativa ao usuário e ao público externo para que tivessem acesso ao Juízo independente de dia e horário, já que valiam-se somente dos conhecidos números de telefones fixos das unidades, de alcance limitado. Outro grande desafio e preocupação era garantir o atendimento aos advogados, além do gerenciamento à distância e pulverizado da equipe da Vara.

Como meio paralelo de comunicação, colocou-se no ar a página na web para funcionar como um portal ao cidadão e oferecer informações e serviços digitais para ampliar o acesso do usuário.

Buscou-se oferecer alternativas de atendimento pelo uso de celulares e possibilidade de interação com a Justa, assistente virtual do Juízo que auxilia no atendimento eletrônico, inclusive fora do horário de atendimento ao público.

Figura 1 – Página eletrônica da 27ª Vara Federal da Seção Judiciária do Rio de Janeiro.

Fonte: Portal eletrônico da 27VF/RJ.

A comunicação é essencial na atividade judicial e não se espera que a forma do Poder Judiciário se comunicar com o cidadão permaneça o mesmo. Assim, apresentam-se funcionalidades facilitadoras ao exercício da cidadania, com transparência e acessibilidade em um espaço convergente à prestação jurisdicional eficiente.

Estão disponibilizados aos usuários:

- 1) Central Permanente de Relacionamento com a 27VFRJ, com atendimento eletrônico e presencial, e opção de agendamento por código QR. Há endereço eletrônico exclusivo para atendimento a advogados e opção para falar com a assistente virtual, Justa.
- 2) Acesso à Agenda27, em que são registradas as audiências eletrônicas e atendimento a advogados e procuradores públicos, a quem se disponibiliza autoagendamento.
- 3) Fórum de Conciliação online, disponível às partes por meio de chat sem intervenção do Juízo, para solução alternativa de conflitos.
- 4) Consulta para previsão de pagamento e o banco em que ocorrerá o depósito do valor, como resultado da execução.

- 5) Espaço para obter informações úteis e esclarecimento de dúvidas frequentes.
- 6) Auxílio no peticionamento eletrônico.
- 7) Envio de pedidos eletrônicos por formulários em linguagem acessível (desbloqueio de valores, pedido de prioridade e expedição de certidões).
- 8) Consulta em tempo real dos processos aptos a julgamento, com opção de envio online de memoriais pelo advogado (com dispensa de deslocamento à sede do Juízo e uso de papel), com valor à sustentabilidade.
- 9) Espelho da movimentação diária dos processos do acervo da 27VFRJ, por fases e produtividade, em painel de indicadores, com publicidade e transparência.
- 10) Espaço para o registro de feedback da experiência do usuário, por sugestão e comentário, pela importância de melhorar a prestação do serviço judicial.

4.1 Destaques

A seguir, serão apresentadas algumas iniciativas adotadas na 27ª Vara Federal dentro da proposta de inovação e de comunicação criativa: o chatbot Justa, o atendimento por meio de autoagendamento eletrônico e o Lab27.

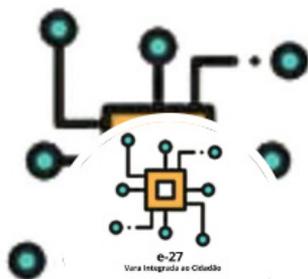
4.1.1 Justa

Justa é a assistente virtual do atendimento eletrônico da 27VFRJ, pelo sistema de chatbot, que responde a textos digitais por meio de programação para simular um atendimento presencial em torno de informações úteis e dúvidas frequentes.

A Justa também auxilia no encaminhamento de procedimentos de automação dentro da unidade para o direcionamento de tarefas aos colaboradores da 27VFRJ para o cumprimento de metas do CNJ, por meio do aplicativo da Vara, o Via27.

O acesso à Justa está disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, e foi concebida dentro da identificação da 27VFRJ como Vara Integrada ao Cidadão, que marca permanentemente a presença virtual ao usuário do serviço de justiça.

Figura 2 - Informações sobre o atendimento por meio do contato com a Justa.



27 Vara Federal do Rio de Janeiro - Vara Int

Justa 27Vara Federal/RJ

Serviço público e governamental

Juíza Federal Titular: Geraldine Vital Diretor de
Secretaria: Alexandre Pompeo Atendimento
virtual: envio de pedidos de prioridade em
processos ativos e em tramitação

Sexta-feira 12:00 - 17:00 ▾

Av Rio Branco, 243, Anexo II, 2o Andar, Centro,
Rio de Janeiro, RJ

atendimento27vf@jfrj.jus.br

<https://www.jfrj.jus.br/juizos/paginas-das-varas/27vf/27vf>

Fonte: Dados do contato no WhatsApp²².

²² Disponível por meio do acesso ao número (21) 99900-5654.

4.1.2 Atendimento por meio de autoagendamento eletrônico

Na Agenda27, a que se dá publicidade com a marcação das Audiências de Conciliação e Instrução e Julgamento realizadas mensalmente, também é dado acesso direto à Sala Eletrônica do Juízo, pelo meio virtual, em que a parte pode optar pela marcação de data e hora para atendimento em medida de urgência (liminar ou tutela antecipada), a par do atendimento presencial.

Figura 3 - Autoagendamento eletrônico na 27ª Vara Federal da Seção Judiciária do Rio de Janeiro.



Fonte: Portal eletrônico da 27VFRJ.

O procedimento segue as seguintes etapas:

- 1) O interessado acessa a aba “Agenda27”, opção “Marcação agendamento Medida de urgência”;
- 2) A partir de 24 horas da abertura de conclusão, a parte tem acesso direto à Agenda27 e pode marcar dia e horário para atendimento. Ao selecionar a data, são apresentados os horários disponíveis no dia, com o preenchimento de campo com nome, correio eletrônico e número do processo;
- 3) O agendamento do evento é confirmado com a geração automática de link para atendimento na sala eletrônica da 27VFRJ na data e hora selecionadas.

As marcações feitas pelas partes alimentam os registros lançados na Agenda27, que é disponibilizada para consulta ao público geral com todas as atividades realizadas na unidade em torno de atendimento.

4.1.3 Lab27

A Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário motivou a abertura de um espaço criativo dentro da 27Vara Federal/RJ para que todos os servidores e estagiários nela lotados pudessem se envolver de forma participativa e colaborativa, estimulando soluções inovadoras para o aprimoramento do serviço judiciário.

Figura 4 - Logo do Lab27



Fonte: Portal eletrônico da 27VFRJ.

Assim foi concebido o Lab27, célula em atmosfera inovadora, com o objetivo estratégico de permitir a interação entre as pessoas, troca de ideias e colaboração para a prestação jurisdicional eficiente e de qualidade dentro da unidade.

PROJETOS:

- Aplicativo Via27: o primeiro projeto gestado no Lab27 foi o aplicativo para celular Via27, desenvolvido pelo Diretor de Secretaria Alexandre Gomes Pompeio. É por ele que a Equipe27 tem acesso à Agenda27 interna, com marcação de reuniões, ao lançamento de frequência em Livro de Ponto Eletrônico e à marcação de férias. São também disponibilizadas orientações de trabalho e rotinas internas da unidade.
- Manual de Estrutura Organizacional — e-27 da Seção Judiciária do Rio de Janeiro: foi também prototipado o projeto do Manual de Estrutura Organizacional — e-27 da Seção Judiciária do Rio de Janeiro, pela estagiária Eduarda Bayeux Novaes Martins, para apresentar de forma leve e didática a todos que integram a Equipe27 os fluxos e rotinas da unidade, auxiliando na movimentação dos processos no sistema e-Proc, inclusive com o recurso de IA.
- Carimbos ODS da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas em sentença e Transparência: foi percebida a dificuldade do usuário do serviço de Justiça em acompanhar o andamento do processo após concluso para sentença, diante da ausência de dados divulgados nesta fase processual. Também se identificou o desconhecimento pelos usuários internos e externos da Justiça do que trata a Agenda 2030 da ONU e da sua própria existência.

Assim, passou-se a correlacionar nas sentenças proferidas os temas abordados nos processos com os ODS da Agenda 2030 da ONU, além de assegurar publicidade à ordem cronológica de conclusão para sentença, com possibilidade de acompanhamento pelo usuário (advogado ou parte), que também pode optar pelo envio de memoriais on line ao Gabinete da 27VFRJ, por meio de upload, tudo na página eletrônica do Juízo. Com essa medida facilitadora, garante-se economicidade, transparência e sustentabilidade, pela completa eliminação de papel.

A visualização da sentença permite o usuário identificar em primeiro plano o assunto do processo ao principal tema do ODS

correspondente da Agenda 2030 com um carimbo colorido ao lado superior direito da página, que foi gerado de acordo com as imagens que se referem a cada ODS .

A iniciativa possibilita o acompanhamento em tempo real pelo usuário do serviço de Justiça do processo apto a ser sentenciado e divulga ao conhecimento do público em geral a existência dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que foram incorporados à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 pela Resolução nº 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça.

Esta iniciativa foi aprovada pelo Conselho Nacional de Justiça e inserida no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário no eixo temático Transparência em abril de 2023.

- Citação Inclusiva - anexo de *visual law* e *legal design*: foi identificada expressiva dificuldade de compreensão pela parte ré, principalmente a hipossuficiente, sem advogado, às informações contidas no Mandado de Citação recebidas por viapostal ou Oficial de Justiça, em ações monitórias e execuções extrajudiciais. Verificou-se que a parte ré, nessa situação, deixa de exercer seu direito de defesa como consequência da falta de compreensão ao ato judicial a ela dirigido.

Foi alcançada a simplificação do conteúdo jurídico direcionado à parte sem assistência de advogado, sem descuidar da técnica, por meio de anexos com *visual law*, inclusive áudio, em mandado de citação. Foi viabilizada a amplitude ao exercício do direito de defesa em sede de ações de cunho executivo em que há constrição ao patrimônio da parte como consectário decorrente de omissão da parte, que foi expressivamente reduzida.

Esta iniciativa está submetida ao plenário do Conselho Nacional de Justiça no eixo temático Acesso à Justiça.

Esse ambiente motivado pela inovação sintoniza-se com o Programa Justiça 4.0 do CNJ, que tem como objetivo aprimorar as ferramentas tecnológicas utilizadas pelo Poder Judiciário e oferecer atendimento mais qualificado aos jurisdicionados.

É possível inovar no serviço público com os recursos existentes aliados à tecnologia e como meio para otimizar processos de trabalho no âmbito do Poder Judiciário, em convergência de princípios com foco na universalização do acesso e autonomia informativa.

Procura-se fazer da 27ª Vara Federal/RJ uma vivência de possibilidades e experimentações no presente com visão de futuro, como célula da estrutura da Justiça Federal da 2ª Região, de modo que a forma de organização colaborativa fomente a criatividade e seja voltada à inovação dentro do setor público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o alcance do ODS da Agenda 2030 da ONU — promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis —, as metas estabelecidas anualmente pelo CNJ não devem se restringir a fazer mais do mesmo em menos tempo, mas fazer diferente. E cabe ao Poder Judiciário se preparar para o futuro que já se descortinou.

As estatísticas oficiais do Poder Judiciário são essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira. No entanto, a Justiça em Números e seus relatórios analíticos²³ não bastam detalhar a estrutura dos tribunais brasileiros e a litigiosidade neles concentrada.

Marcos de cooperação concretizam projetos, como o da Justiça 4.0 — Inovação e Efetividade na Realização da Justiça para Todos, por iniciativa do CNJ e o CJF, que inserem a Justiça brasileira na era digital, pela necessidade de modernizar-se, com o uso de Inteligência Artificial e direcionamento eficiente do trabalho humano para a realização da sua atividade fim.

²³ CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022b.

A avaliação da Justiça 4.0 apresenta resultados e avanços no Judiciário brasileiro por meio de transformações e soluções digitais pelo alicerce dos seus eixos de ação²⁴:

- Inovação e tecnologia: Soluções disruptivas para transformar o Judiciário e melhorar a prestação de serviços a toda a sociedade;
- Prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro e recuperação de ativos: Robustecimento da atuação do Judiciário com melhor gestão de dados e informações e otimização da pesquisa de ativos em bancos de dados;
- Gestão de informação e políticas judiciárias: Formulação, implantação e monitoramento de políticas judiciárias com base em evidências para fortalecer a promoção de direitos humanos;
- Fortalecimento de capacidades institucionais do CNJ: Transferência de conhecimentos e soluções ao CNJ e demais órgãos da Justiça com foco na segurança jurídica, na sustentabilidade dos projetos e na eficiência da prestação jurisdicional

Deve-se seguir o desenvolvimento de políticas judiciárias que priorizem de fato as inovações tecnológicas direcionadas à melhoria da eficiência e efetividade da justiça no Brasil. Para tanto, é imprescindível serem fortalecidas as capacidades de atuação do Poder Judiciário em ações preventivas e de estímulo a métodos de solução consensual de conflitos, pela cultura de conciliar, como preconizado no artigo 3º, § 3º, do Código de Processo Civil, que tem se fortalecido pelas funcionalidades da plataforma digital ConciliaJud²⁵ – Sistema de Controle de Ações de Capacitação em Mediação e Conciliação do CNJ.

Afinal, é o humano que nos move na realização do bem e do justo, por meio da prestação jurisdicional cooperativa. E investir no Poder Judiciário do futuro possibilita melhoria nas tomadas de decisão no presente.

²⁴ CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **1 Ano de Justiça 4.0**: Resultados e avanços do programa que vem transformando o Judiciário brasileiro com inovação e tecnologia. Brasília, DF: CNJ, 2022a.

²⁵ CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Guia de utilização do ConciliaJud**. Brasília, DF: CNJ, 2020.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 16 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria n. 59, de 23 de abril de 2019**. Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **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. 2021.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei n. 21/2020**. Estabelece princípios, direitos e deveres para o uso de IA no Brasil; e dá outras providências. Autor: Eduardo Bismarck (PDT-CE), 3 fev. 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2236340>. Acesso em: 16 maio 2023.

BRASIL. Tribunal Regional Federal. **Instrução Normativa COGER/01, de 17 de março de 2021**. Regulamenta a instalação e uso de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”, no âmbito das Unidades Judiciais do 1º Grau da Justiça Federal da 1ª Região. 2021a.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021b.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa n. 14, de 1 de julho de 2021**. Altera a Instrução Normativa STJ/GP n. 01/2020, que disciplina o controle de acesso, circulação e permanência de pessoas nas dependências do Superior Tribunal de Justiça. 2021c. Disponível

em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/155441>. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Instrução Normativa n. 25, de 29 de setembro de 2022**. Altera o art. 1º da Instrução Normativa STJ/GP n. 7 de 18 de março de 2021, que regulamenta o serviço de Balcão Virtual no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. 2022. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/169165>. Acesso em: 17 maio 2023.

CIDADÃOS encontram informações sobre funcionamento do STF e história da Corte em chatbot no Whatsapp. **Portal STF**, Brasília, DF, 6 set. 2022. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=490132&ori=1>. Acesso em: 17 maio 2023.

CJF. Observatório da Estratégia da Justiça Federal. **Laboratórios de Inovação da Justiça Federal**: Diagnóstico. Brasília, DF: CJF, 2022. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/inovacao/relatorios/Relatorio%20-%20Diagnostico%20Laboratorio%20de%20Inovacao.pdf/view>. Acesso em: 17 maio 2023.

CHATBOT do Juizado Especial Federal de São Paulo tira dúvidas de cidadãos pelo Whatsapp. **TRF3**, São Paulo, 16 jul. 2020. Disponível em: <https://web.trf3.jus.br/noticias/Noticiar/ExibirNoticia/397058-chatbot-do-juizado-especial-federal-de-sao-paulo-tira>. Acesso em: 16 maio 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Guia de utilização do ConciliaJud**. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/06/Guia-de-utilizacao-do-ConciliaJud_2020-06-05.pdf. Acesso em: 3 jun. 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Painel de Projetos de Inteligência Artificial no Poder Judiciário. [2020]. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=29d710f7-8d8f-47be-8af8-a9152545b771&sheet=b8267e5a-1f1f-41a7-90ff-d7a2f4ed34ea&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>. Acesso em: 16 maio 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Plataforma Codex. **Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, [2021a]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/plataforma-codex/>. Acesso em: 16 maio 2023.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. SireneJud. **Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, [2021b]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/sirenejud>. Acesso em: 17 maio 2023.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **1 Ano de Justiça 4.0**: Resultados e avanços do programa que vem transformando o Judiciário brasileiro com inovação e tecnologia. Brasília, DF: CNJ, 2022a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/1anodej4-0.pdf>. Acesso em: 16 maio 2023.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 17 maio 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Meta 09 do poder judiciário**. CNJ.Jus. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/meta-9-do-poder-judiciario/>.

E-LABS: ENCONTRO NACIONAL DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO, 1., 2021, [S. /]. **Anais [...]**. Brasília, DF: STJ, 2021. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Institucional/Educacao-e-cultura/Eventos/1-E-Labs-Encontro-Nacional-de-Laboratorios-de-Inovacao-do-Poder-Judiciario.aspx>. Acesso em: 17 maio 2023.

MCLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem: Understanding media**. São Paulo: Cultix, 2005.

NAIBER, P. A.; VILAR, L. F. Serviços digitais no atendimento ao cidadão. **Portal CNJ de boas práticas no Poder Judiciário**, Brasília, DF, [2019]. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/605>. Acesso em: 16 maio 2023.

OCDE. **Reccomentation of the Council on Artificial Intelligence: OECD/LEGAL/0449**. OCDE Legal Instruments, 2019.

ONU. Objetivo de desenvolvimento sustentável 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, [2020]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 16 maio 2023.

POLACINSKI, É.; SCHENATTO, F. J. A.; DE ABREU, A. F. Evolução dos Estudos do Futuro: resgate histórico. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Abepro, 2009.

POR QUE estudar o futuro? **Núcleo de Estudos do Futuro - PUC-SP**, São Paulo, [2003]. Disponível em: <https://nefpucsp.wordpress.com/por-que-estudar-o-futuro/>. Acesso em: 17 maio 2023.

TOFFLER, A.; TOFFLER, H. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

A AGENDA 2030 PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE DO PROTÓTIPO NATUREJUD

THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT:
AN ANALYSIS OF THE NATUREJUD PROTOTYPE

ISABELLA REGINA SERRA BRITO MESQUITA

Ⓜoutoranda em Ciências Ambientais pela Universidade Evangélica de Goiás (Unievangélica), mestre em Ciências Ambientais pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), especialista em Jurisdição Inovadora pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), em Direito Administrativo pela Universidade Anhanguera-Uniderp e em Direito do Trabalho pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (Faveni). É analista judiciária no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e laboratorista voluntária na “Oficina Visual Law” do Laboratório de Inovação do TJGO (Inovajus). <https://orcid.org/0000-0003-0767-8917>.

RESUMO

A Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) serve como referência global para a transição para a sustentabilidade. O objetivo deste estudo foi realizar uma revisão integrativa da literatura, a fim de fornecer uma visão geral da arquitetura da agenda e dos principais desafios da sua implementação no Poder Judiciário. Foi feita uma busca das referências nas bases Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Google Scholar em setembro de 2022. A busca permitiu a identificação de seis artigos que se adequaram aos critérios estabelecidos. Em etapa posterior, analisou-se o protótipo NatureJud. Foi possível concluir que a Agenda 2030 estimulou uma nova filosofia de inovação no Poder Judiciário baseada na busca pela

sustentabilidade ambiental. O estudo de caso, por meio do protótipo Nature Jud, enfatizou a importância de integrar conhecimento e experiências para facilitar a cooperação e potencializar os resultados dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) fixados pela agenda no Judiciário brasileiro.

Palavras-chave: Agenda 2030; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Poder Judiciário; inovação.

ABSTRACT

The United Nations 2030 Agenda serves as a global benchmark for the transition to sustainability. The objective of the present study was to carry out an integrative review of the literature in order to provide an overview of the agenda's architecture and the main challenges of its implementation in the Judiciary. A search of references was carried out in the CAPES Periodicals and Google Scholar databases in September 2022. The search allowed the identification of six articles that met the established criteria. In a later stage, the NatureJud prototype was analyzed. Therefore, it was possible to conclude that the 2030 Agenda stimulated a new philosophy of innovation in the Judiciary based on the search for environmental sustainability. The case study, through the NatureJud prototype, emphasized the importance of integrating knowledge and experiences to facilitate cooperation and enhance the results of the SDGs set by the agenda in the Brazilian Judiciary.

Keyword: 2030 Agenda; Sustainable Development Goals; Judiciary Power; innovation.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Materiais e métodos. 3 Resultados. 4 Discussão; 4.1 Descobrir; 4.2 Definir; 4.3 Desenvolver; 4.4 Entregar. 5 Considerações finais. Referências bibliográficas.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente não é recente, mas recebeu especial atenção por parte da liderança governamental de muitos países e de diversos segmentos da sociedade civil, através da Agenda 2030, coordenada pela Organização das Nações Unidas (ONU). A agenda é fruto ambicioso do apelo a uma inovação que salvguarde os sistemas naturais, econômicos e sociais.

Nesse contexto, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável é composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas. Os objetivos e as metas estão integrados e são indivisíveis¹. Os ODS foram fixados para proporcionar uma vida de qualidade e tornar o mundo um lugar digno de se viver². Porquanto, “o ambiente ecologicamente equilibrado é indissociável do princípio da dignidade humana”³.

Figura 1 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).



Fonte: CNJ, 2020.

Além disso, a natureza interconectada entre os objetivos fixados e o resultado que eles compartilham entre si permitem diversas

¹ UN. **Transforming Our World**: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015. New York: UN, 2015.

² SINGH, S.; GAUTAM, B. Sustainable Development Goals (SDGs) – The Indian Perspective and Initiatives for UN Agenda 2030. *Journal of Positive School Psychology*, Uttar Pradesh, v. 6, n. 5, p. 749-755, 2022.

³ MESQUITA, I. R. S. B.; SOUSA, A. T. Propedêutica ambiental na construção do espaço urbano sustentável. **Revista de Direito Ambiental**, São Paulo, v. 25, n. 100, p. 659-679, 2020. p. 668.

perspectivas em relação ao desenvolvimento sustentável. Assim, os ODS estão baseados em uma estrutura de cinco pilares: pessoas (objetivos 1-6), prosperidade (objetivos 7-11), planeta (objetivos 12-15), paz (objetivo 16) e parcerias (objetivo 17)⁴.

Figura 2 – Os cinco pilares da sustentabilidade.



Fonte: Elaboração própria.

Ademais, a diferença latente entre o plano de ação previsto nas ODS e nas medidas adotadas ao longo da história humana é a abordagem prática adaptável a toda a coletividade. Tal postura é encontrada no preâmbulo da agenda, que reconhece que todos os países e partes interessadas devem atuar em parceria colaborativa:

All countries and all stakeholders, acting in collaborative partnership, will implement this plan. We are resolved to free the human race from the tyranny of poverty and want and to heal and secure our planet. We are determined to

⁴ BHOWMICK, S. Onward to the sustainable development agenda 2030: Will COVID-19 leave many behind? ORF Occasional Paper, Delhi, n. 301, fev. 2021.

take the bold and transformative steps which are urgently needed to shift the world onto a sustainable and resilient path. As we embark on this collective journey, we pledge that no one will be left behind⁵.

Extraem-se da agenda diferentes temáticas como pobreza, fome, saúde, educação, meio ambiente, entre outros. Neste estudo, focaremos na dimensão ambiental. Aqui destaca-se que o meio ambiente, como eixo para o desenvolvimento sustentável, é reflexo de uma complexa teia de inter-relações. Afinal, “não importa onde ou em que condições cada um esteja: o mundo é um todo, bem delimitado, embora grande, e cada um está, em certa medida, sujeita às consequências das ações dos outros”⁶.

Por isso, é importante adotar uma abordagem sistêmica e integrada entre o homem e o meio ambiente:

A relação homem-ambiente é condicionada por vários fatores, como, por exemplo, o anseio pelo bem-estar, pela segurança e pelo lucro. Além disso, o desenvolvimento tecnológico e político-econômico modifica o comportamento do homem em relação ao ambiente.⁷

Assente-se que este estudo adota o termo “meio ambiente” na concepção de tudo o que envolve ou cerca os seres vivos.

A palavra *ambiente* vem do latim, e o prefixo *ambi* dá a ideia de “ao redor de algo” ou de “ambos os lados”. O verbo latino *ambio, ambire* significa “andar em volta ou em torno de alguma coisa [...] O que envolve os seres

⁵ UN. **Transforming Our World:** The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015. New York: UN, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 20 set. 2022.

⁶ BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M. Fundamentos de política e gestão ambiental: caminhos para a sustentabilidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2013. p. 277.

⁷ MESQUITA, I. R. S. B. Expansão urbana sobre áreas de preservação permanente em caldas novas (GO) entre 1980 a 2018. São Paulo: Livronovo, 2019. p. 27.

vivos e as coisas, ou o que está ao seu redor, é o planeta Terra com todos os seus elementos, tanto os naturais quanto os alterados e construídos pelos seres humanos.⁸

Em níveis políticos (global, regional e nacional), diversas ações foram e continuam sendo desenvolvidas em prol do meio ambiente, isso porque é incontestável que os problemas ambientais são globalizados⁹. Assim, o principal desafio à implementação dos ODS é promover uma abordagem integrada com o desenvolvimento sustentável que viabilize transformações sistêmicas. Inclusive, salienta-se que “a questão ambiental ultrapassa a seara do ecossistema natural isolado do espaço humano, mas contempla tudo que cerca o homem”¹⁰.

O Poder Judiciário exerce um importante papel na implementação dos ODS no pilar do planeta/meio ambiente. A nobre e relevante responsabilidade incumbida ao judiciário é “porque a ele é reservado o dever de apreciar toda lesão ou ameaça a direito”¹¹, nos termos do artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal¹².

Nessa ótica, o marco inaugural de discussões sobre a agenda pelo Poder Judiciário brasileiro é a Portaria n. 133/2018, que instituiu o Comitê Interinstitucional “destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – Agenda 2030”¹³.

Posteriormente, em 19 de agosto de 2019, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), em parceria com a ONU, firmaram o “Pacto pela implementação dos

⁸ BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 5.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ MESQUITA, 2019. p. 78.

¹¹ *Ibid.* p. 146.

¹² BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022].

¹³ CNJ. **Agenda 2030 no Poder Judiciário**: Comitê Interinstitucional. Brasília, DF: CNJ, 2020. p. 9.

objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 no Poder Judiciário e Ministério Público”. O pacto destacou a importância de conjugar esforços para difundir ações de sensibilização, capacitação e compartilhamento de boas práticas e pesquisas, conforme a cláusula primeira. Logo, a comunicação está ligada aos ODS e funciona como uma ferramenta e um processo educacional de transformação¹⁴.

Na sequência, a Portaria n. 119/2019 instituiu o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Liods), no âmbito do CNJ. O Liods foi concebido para criar um espaço de diálogo que unisse o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação¹⁵. A partir daí, criou-se uma rede de colaboração entre os laboratórios de inovação do Judiciário brasileiro, o que favoreceu a construção de soluções estratégicas e eficazes alinhadas ao desenvolvimento sustentável.

Portanto, inovar e aprimorar ações a fim de implementar os ODS é um dever do Poder Judiciário.

Há, então, uma carga importante de responsabilidade dos juízes na condução e no incentivo da atividade inovadora no Judiciário.

Além disso, as medidas de inovação no Judiciário devem sempre visar ao aprimoramento da atividade jurisdicional, ainda que indiretamente, e, assim, pressupõe-se que o interesse público estará sendo satisfeito, na medida em que se estiver aperfeiçoando os serviços judiciários, e isso certamente terá valor para seus usuários e para a sociedade.¹⁶

¹⁴ NOS ALDÁS, E.; FARNÉ, A.; AL NAJJAR, T. T. Communication for Peaceful Social Change and Global Citizenry. *In*: KÜFEOĞLU, S. SDG-16: Peace, Justice and Strong Institutions. New York: Springer, 2021. p. 100-112.

¹⁵ CONHEÇA o LIODS. [S. l.: s. n.], 2021. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal do Conselho Nacional de Justiça.

¹⁶ NEVES JUNIOR, P. C. **Judiciário 5.0**: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020. p. 141.

A colaboração entre institutos, a participação cidadã e o diálogo trouxeram contribuições positivas para a efetividade da Agenda 2030. Dentro dessa proposta, a comunicação, interna e externa, pertinente às questões ambientais deve ser vista como mais um instrumento para implementar os ODS. Desse modo, ao compartilhar informações precisas e confiáveis, as instituições internacionais e o próprio Poder Público podem identificar riscos e oportunidades, com o objetivo de construir relações de cooperação, conhecimento e inovação sobre a sustentabilidade ambiental.

A adoção de práticas transparentes de divulgação de informações e o estabelecimento de mecanismos para assegurar que o cidadão tenha acesso às questões às quais a demanda é uma necessidade atual e cada vez mais frequente no ecossistema judiciário. [...]

Nesse âmbito, a instituição que não mantém uma interação com a sociedade de forma clara e cuja informação nem sempre chegue a ela com uma linguagem acessível está, conseqüentemente, destinada a fracassar.¹⁷

Portanto, interligar as lições anteriores e abrir espaços de experimentação de novas ideias em diferentes níveis organizacionais do Estado, além de engajarem ativamente, são ações que promovem melhorias substanciais.

A questão inexplorada é: como a cooperação e o compartilhamento de informações e experiências, no âmbito ambiental, podem auxiliar os magistrados brasileiros em seus processos de tomada de decisão sobre problemas ambientais complexos, com vistas a alcançar os ODS? Em uma tentativa de buscar respostas a essa pergunta, este artigo explora o protótipo denominado NatureJud.

¹⁷ PICCOLI, A. M. As sete premissas para acelerar a inovação no ecossistema de Justiça. 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. 76.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

As observações neste artigo foram conduzidas em grande parte por uma extensa revisão da literatura e diretrizes práticas existentes. Assim, explorou-se um procedimento de duas etapas sucessivas. Primeiro, uma revisão da literatura e, segundo, com base nos resultados dessa análise, um estudo de caso.

Foi feito um levantamento da literatura em setembro de 2022, nas bases de dados Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Google Acadêmico. Os descritores utilizados foram os seguintes: “Agenda 2030” AND “Inovação” AND “Capacitação Judiciária” AND “Judiciário” AND “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” AND “Modernização” em todas as bases de dados.

Desse modo, foram selecionados seis artigos segundo os seguintes critérios de elegibilidade. Os estudos foram selecionados pelo título, análise do *abstract* e, em seguida, leitura na íntegra. Os critérios de inclusão foram: artigos nos idiomas inglês, espanhol e português, publicados nos últimos cinco anos, envolvendo contribuições que fomentassem a implementação dos ODS e viabilizassem transformações sistêmicas no Poder Judiciário.

3 RESULTADOS

Os resultados deste estudo encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Demonstrativo dos artigos que integram a Revisão Integrativa

#N	Data	Título	Autores	Periódico	Objetivos	Resultados
1	2022	Empreendedorismo no setor público no pós-pandemia: o poder judiciário online	Ygor Felipe Távora da Silva e Andrea Lanza Cordeiro de Souza	Research, Society and Development	Compreender o modelo empreendedor do Poder Judiciário como ferramenta de inovação do setor público.	A pandemia acelerou o processo de modernização no Poder Judiciário, para tanto o artigo concluiu que é necessário empreendedorismo e planejamento estratégico para prestar um serviço de qualidade.
2	2022	Sustainable Development Goals (SDGs) –The Indian Perspective and Initiatives for UN Agenda 2030	Shanu Singh e Bhupendra Gautam	Journal of Positive School Psychology	Revisar os programas e políticas da Índia para aprimorar os ODS.	A capacitação é uma ferramenta importante para trabalhar progressivamente em direção os ODS. Além disso, a partir dos dados coletados, o estudo concluiu que os esforços empreendidos pelo Poder Público deve ocorrer em regime de colaboração.
3	2021	Modernización Judicial, Innovación Y Sustentabilidad	Luis Maria Palma	La Ley - Thomson Reuters	Identificar as mudanças, os avanços, limitações e desafios provocados pela pandemia de Covid-19 nos sistemas da justiça.	A magnitude da crise mundial ocasionada pela Covid-19 impôs a inovação no sistema judicial, por meio de mudanças profundas a partir do diálogo, participação e construção de consensos duradouros. A sustentabilidade das mudanças requer investimentos financeiros e treinamento de qualidade, prolongado e acessível.

#N	Data	Título	Autores	Periódico	Objetivos	Resultados
4	2021	Communication for Peaceful Social Change and Global Citizenry	Eloisa Nos Aldás, Alesandra Farné e Tamer Al Najjar Trujillo	Springer International Publishing	Analisar o papel da comunicação como ferramenta para construir um futuro pacífico e sustentável, de acordo com a Agenda 2030.	Toda comunicação tem o potencial de promover mudança e construir um ambiente mais pacífica e inclusivo. Por isso, é importante a participação e interação de múltiplos atores, como instituições, ONGs, empresas e mídia, para difundir critérios narrativos eficientes e conectar valores para consecução dos ODS.
5	2021	The Road to Modern Judiciary. Why New Technologies Can Modernise the Administration of Justice?	Mariusz Załucki	Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co	Analisar como o Poder Judiciário mudou com a utilização de novas tecnologias e refletir sobre possíveis soluções futuras.	Os tribunais do futuro devem fazer uso das novas tecnologias e os legisladores devem tornar isso possível. O uso de inteligência artificial e outras tecnologias no judiciário é uma tendência.
6	2021	Onward to the sustainable development agenda 2030: Will COVID-19 leave many behind?	Soumya Bhowmick	ORF (Observer Research Foundation), Issue nº301	Analisar o impacto da pandemia nos ODS em nível global e apresentar a experiência da Índia.	As graves consequências econômicas e sociais da pandemia podem ser minimizadas com a implementação das metas dos ODS. Por isso, é preciso financiamento pelos canais públicos e privados.

Fonte: Elaboração própria.

4 DISCUSSÃO

Este estudo conjugou a revisão da literatura com o estudo de caso que seguirá adiante. Essa abordagem oferece meios para uma análise aprofundada das questões ambientais pelo Poder Judiciário, bem como permite compreender questões contemporâneas a partir da perspectiva de outros pesquisadores. Acrescenta-se ainda que o estudo de caso oferece *insights* adicionais para desenvolver e refinar estratégias para implementar a Agenda 2030.

Os dezessete objetivos fixados pela ONU representam um apelo universal à mudança e um diálogo entre múltiplos atores internacionais. Por isso, a comunicação desempenha um papel fundamental de oferecer informações precisas e inteligíveis para a transformação social.

Ademais, isso se revela ainda mais urgente na esfera ambiental, posto que “o ambiente não atua de modo isolado. As alterações ou mudanças em um sistema particular apresentam repercussões no conjunto maior”¹⁸. Daí decorre a importância de integrar a comunicação sobre as questões ambientais.

Tem-se constatado que as pessoas estão conectadas em rede, através das mais diversas tecnologias, e por isso possuem a capacidade de mobilização rápida e em larga escala¹⁹. Partindo desse pressuposto, faz-se necessário estruturar a comunicação no âmbito do Poder Judiciário, no intuito de fornecer e integrar informações e experiências.

Para que uma organização atinja seus objetivos e cumpra sua finalidade terá que conhecer seus pontos fortes e fracos, identificar seus talentos e as

¹⁸ MESQUITA; SOUSA, 2020. p. 661.

¹⁹ SILVA, Y. F. T.; SOUZA, A. L. C. Empreendedorismo no setor público no pós-pandemia: o poder judiciário online. **Research, Society and Development**, São Paulo, v. 11, n. 11, p. e510111133985, 2022.

necessidades de capacitação de seus colaboradores, medir seu desempenho e saber as expectativas, anseios e exigências de seus usuários ou clientes²⁰.

Assim, reconhecendo a importância da comunicação eficaz, as organizações judiciárias canalizaram diálogos, especialmente no pós-pandemia, entre magistrados, servidores, profissionais da área de tecnologia e representantes de organizações da sociedade civil para estabelecer relações de cooperação e, mais amplamente, executar atividades de modernização que transcendem os limites territoriais²¹.

Para superar os desafios e implementar a Agenda 2030, sem dúvida é preciso inovar. O sistema judiciário representa um ambiente estrategicamente propício para inovar, ou seja, criar novas formas de produzir, de prestar serviços ou de resolver problemas (PALMA, 2021)²², dada a relevância social do acesso à justiça.

Nesse cenário, diferentes trabalhos estão em andamento para conceber soluções adequadas aos problemas ambientais. Um debate importante é como integrar essas iniciativas de forma a auxiliar os magistrados brasileiros em seus processos de tomada de decisões em problemas ambientais complexos com vistas a alcançar os ODS.

Os magistrados brasileiros estão sendo cada vez mais confrontados com decisões difíceis sobre desenvolvimento e meio ambiente. A questão chave aqui é justamente reunir informações, de forma dinâmica, em uma mesma base de dados.

Assim, motivado pelo desafio de melhorar a prestação jurisdicional ambiental e de garantir o cumprimento dos ODS, surge o protótipo da plataforma NatureJud, que oferece uma rede de colaboração ambiental.

²⁰ NEVES JUNIOR, 2020. p. 283.

²¹ PALMA, L. M. Modernización Judicial, Innovación Y Sustentabilidad. **Suplemento de Gestión Judicial**, p. 1-4, 26 nov. 2021.

²² *Ibid.*

A plataforma é resultado do Ateliê Temático Justiça do Meio Ambiente²³, realizado entre 1º e 3 de agosto de 2022, no Laboratório de Inovação da Justiça Federal do Ceará (Inovajus). A equipe participante foi composta pela laboratorista Gisele Fessore, os facilitadores Duília Sgrott Reis e Alexandre Berzosa Saliba e os discentes Cleiriane Lima Frota, Herbert Wittmann, Isabella Regina Serra B. Mesquita, Joseliza Alessandra V. Turine, Karla Yacy Carlos da Silva, Pablo Enrique Carneiro Baldivieso, Paulo Pereira Leite Filho e Weslei Batista Da Silva.

Figura 3 - Equipe do Ateliê Temático Justiça do Meio Ambiente.



Fonte: Elaboração própria.

No contexto do desenvolvimento do produto, aplicaram-se as etapas do duplo diamante, metodologia do *design thinking*. O Quadro 2 apresenta a síntese do processo de execução.

²³ O ateliê fez parte da disciplina do curso de pós-graduação *lato sensu* “Jurisdição Inovadora: para além de 2030”, ofertado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrado (Enfam), decorrente da parceria com o CNJ e o Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal (CEJ/CJF).

Quadro 2 – Etapas da criação do produto NatureJud.

Etapa	Ferramenta	Resultado
<i>Descobrir</i>	Bate-papo com os especialistas e clusterização	Aprofundar o entendimento sobre a temática ambiental.
	<i>Brainstorming</i>	
	Imersão no contexto	
<i>Definir</i>	Pergunta norteadora	Como podemos aprimorar a atuação do magistrado(a) na temática ambiental?
	Definição da persona	Juiz
	Gerar e refinar ideias	Sessão de cocriação
	Explorando <i>insights</i>	Identificar <i>insights</i> a partir das seguintes premissas: desafios, benefícios, patrocinadores e riscos.
<i>Desenvolver</i>	Materializar e avaliar ideias	Elaboração de um <i>storyboard</i>
	Prototipagem	Protótipo
<i>Entregar</i>	Evolução para a solução	Protótipo navegável da ideia (atualizado)
		<i>Pitch</i>

Fonte: Elaboração própria.

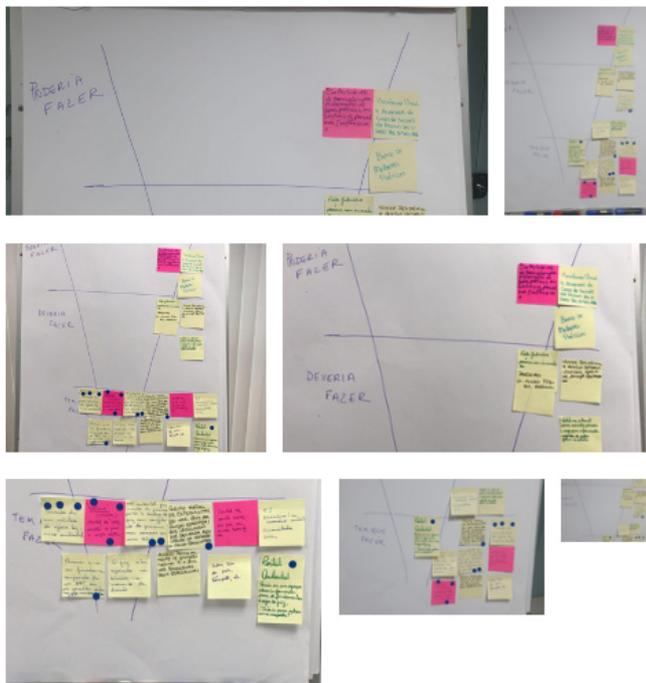
4.1 Descobrir

A etapa da descoberta foi estruturada através de duas premissas principais: descobrir o desafio e aprofundar o entendimento. Isso porque era importante coletar informações e fazer uma imersão na temática do projeto, a fim de compreender a realidade ambiental brasileira com clareza.

A temática do ateliê foi previamente definida e consistia no desenvolvimento de uma solução de inovação relacionada à Agenda 2030 que envolvesse o meio ambiente.

Na fase inicial, os participantes discutiram iniciativas do Judiciário brasileiro e experiências pessoais de ações em prol do meio ambiente. Em seguida, a equipe realizou uma sessão de *brainstorming* para construir um funil de ideias.

Figura 4 – Priorização com funil de ideias.



Fonte: Elaboração própria.

4.2 Definir

A etapa subsequente iniciou-se com a imersão no contexto construído, com vistas a identificar um desafio relevante. O resultado foi, primeiro, a definição da **persona** que seria o alvo do desafio; nesse ponto, a equipe fixou como sendo o magistrado com jurisdição ambiental. Em seguida, definiu-se a pergunta norteadora: “Como podemos aprimorar a atuação do magistrado(a) na temática ambiental?”.

A partir da delimitação do desafio, os participantes do projeto alistaram *insights* e informações técnicas para identificar oportunidades a serem exploradas. Dessa forma, todos os envolvidos participaram ativamente no processo coletivo e colaborativo de cocriação.

Ademais, a inovação precisa de ideias e de criatividade, que, por sua vez, apesar de dependerem de características individuais e traços de personalidade, podem ser estimuladas institucionalmente por meio de medidas que facilitem a geração de *insights* criativos e permitam a troca e a experimentação²⁴.

Figura 5 - Imersão e pergunta norteadora.



Fonte: Elaboração própria.

4.3 Desenvolver

Posteriormente, a etapa de desenvolvimento consistiu em construir uma rede de colaboração para dar sustentação à qualidade da prestação jurisdicional. O cenário norteador era: “sou juiz e recebi uma questão ambiental complexa. Preciso de ajuda técnica.” Daí surgiu a questão: como e onde?

Assim, a equipe construiu um *storyboard* para discutir e refinar as ideias. O fragmento do material produzido pode ser visualizado na Figura 6.

²⁴ NEVES JUNIOR, 2020. p. 150.

Figura 6 – Fragmento do processo de *storyboard*.



Fonte: Elaboração própria.

O protótipo se diferencia pela contribuição ofertada, qual seja, atender a necessidade de organizar e divulgar informações ambientais ao magistrado, de forma consistente, acessível, atual e tempestiva. Assim, surge o **NatureJud**, um ambiente colaborativo com a missão de promover a sustentabilidade ambiental. A Figura 7 apresenta a interface do protótipo desenvolvido²⁵.

²⁵ O protótipo em sua integralidade está disponível em: <https://sites.google.com/trt15.jus.br/enfam-jurisdioinovadora-paraal/p%C3%A1gina-inicial?authuser=0>. Acesso em: 23 de junho de 2023.

Figura 7 – Interface do protótipo.



Fonte: Naturejud, 2022.

4.4 Entregar

A fase final iniciou-se com a versão funcional do protótipo e a criação de um *pitch* (apresentação rápida) sobre a solução desenvolvida²⁶.

O produto do ateliê — **NatureJud** — foi apresentado no “Festival Criativo — a Arte e a Jornada”. O evento foi realizado no dia 30 de agosto de 2022, no auditório do Conselho da Justiça Federal (CJF), e contou com a presença de representantes da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), do Superior Tribunal de Justiça (STJ), do CNJ, do Centro de Estudos Judiciários (CEJ) do CJF e dos tribunais federais e estaduais.

²⁶ O *pitch* está disponível em: <https://sites.google.com/trt15.jus.br/enfam-jurisdioinovadora-paraal/dia-03-prot%C3%B3tipo>. Acesso em: 23 jun. 2023.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho realizou uma revisão integrativa da literatura a fim de compreender a arquitetura da agenda e dos principais desafios da sua implementação no Poder Judiciário e se consolidou com a apresentação do estudo de caso do protótipo **NatureJud**.

O estudo revelou que um dos maiores desafios para implementação dos ODS é a falta de informação documentada e de fácil acesso. Por conseguinte, esse resultado ecoa no Judiciário, atingindo especialmente os tomadores de decisão: os magistrados. De fato, o envolvimento ativo dos magistrados brasileiros no cenário dos ODS é fundamental para construir sociedades sustentáveis.

Portanto, este estudo apoia pesquisas anteriores que demonstram o papel substancial do Poder Judiciário no desenvolvimento das metas da Agenda 2030. Além disso, destaca que os compromissos assumidos com a Agenda 2030 das ONU exigem a adoção de uma visão holística e sistêmica, com ações conjuntas e colaborativas. Com base nas conclusões obtidas e da análise do protótipo NatureJud, propõe-se avançar o modelo de desenvolvimento sustentável no Poder Judiciário, integrando informações em uma plataforma dinâmica e colaborativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2017.

BHOWMICK, S. Onward to the sustainable development agenda 2030: Will COVID-19 leave many behind? **ORF Occasional Paper**, Delhi, n. 301, fev. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília,

DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/

Constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M. **Fundamentos de política e gestão ambiental**: caminhos para a sustentabilidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2013.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Agenda 2030 no Poder Judiciário**: Comitê Interinstitucional. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/04/Segundo-Relatorio-Comite-Interinstitucional-14022020.pdf>. Acesso em: 17 maio 2023.

CONHEÇA o LIODS. [S. l.: s. n.], 2021. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <https://youtu.be/3o3EgjpWqA>. Acesso em: 27 set. 2022.

MESQUITA, I. R. S. B. **Expansão urbana sobre áreas de preservação permanente em caldas novas (GO) entre 1980 a 2018**. São Paulo: Livronovo, 2019.

MESQUITA, I. R. S. B.; SOUSA, A. T. Propedêutica ambiental na construção do espaço urbano sustentável. **Revista de Direito Ambiental**, São Paulo, v. 25, n. 100, p. 659-679, 2020.

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

NOS ALDÁS, E.; FARNÉ, A.; AL NAJJAR, T. T. Communication for Peaceful Social Change and Global Citizenry. *In*: KÜFEOĞLU, S. **SDG-16**: Peace, Justice and Strong Institutions. New York: Springer, 2021. p. 100-112.

PALMA, L. M. Modernización Judicial, Innovación Y Sustentabilidad. **Suplemento de Gestión Judicial**, p. 1-4, 26 nov. 2021. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3975012>. Acesso em: 17 maio 2023.

PICCOLI, A. M. As sete premissas para acelerar a inovação no ecosistema de Justiça. *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. 57-66. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.

SILVA, Y. F. T.; SOUZA, A. L. C. Empreendedorismo no setor público no pós-pandemia: o poder judiciário online. **Research, Society and Development**, São Paulo, v. 11, n. 11, p. e510111133985, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33985>. Acesso em: 17 maio 2023.

SINGH, S.; GAUTAM, B. Sustainable Development Goals (SDGs) – The Indian Perspective and Initiatives for UN Agenda 2030. **Journal of Positive School Psychology**, Uttar Pradesh, v. 6, n. 5, p. 749-755, 2022.

UN. **Transforming Our World**: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015. New York: UN, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 20 set. 2022.

ZAŁUCKI, M. The Road to Modern Judiciary. Why New Technologies Can Modernise the Administration of Justice? *In*: SZOSTEK, D.; ZAŁUCKI, M. (ed.). **Internet and New Technologies Law**. Baden-Baden: Nomos, 2021. p. 159-172.

A IMPORTÂNCIA DAS *SOFT SKILLS* NA FORMAÇÃO DOS MAGISTRADOS ENQUANTO GESTORES DE PESSOAS: UMA ESCUTA HUMANIZADA PARA AGORA E PARA ALÉM DE 2030

THE IMPORTANCE OF SOFT SKILLS IN THE MAGISTRATES
TRAINING AS PEOPLE MANAGERS: A HUMANIZED
LISTENING FOR NOW AND BEYOND 2030

MAURÍCIO JOSÉ MACHADO PIROZI

Bacharel em Direito pela Universidade Estácio de Sá (Unesa), licenciado em Ciências e Matemática pela Faculdade de Filosofia Santa Dorotéia (FFSD), especialista em Direito Civil pela Unesa e em Jurisdição Inovadora pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam). Foi servidor do Ministério do Trabalho e do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ). É Juiz de Direito no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) desde 2007. Foi professor de matemática, ciências e direito. Atualmente, é Juiz Titular da 3ª vara cível da comarca de Muriaé e membro substituto da turma recursal cível e criminal com sede na mesma comarca. <https://orcid.org/0009-0006-9686-375X>

RESUMO

As *soft skills* têm ganhado cada vez mais importância no mercado de trabalho, não podendo o Poder Judiciário brasileiro fechar os olhos para elas, seja agora, seja para além de 2030, com uma proposta inovadora ao fazer uma releitura da hierarquia a partir do princípio da horizontalidade. O objeto deste trabalho é demonstrar que as técnicas de gerenciamento de pessoas baseadas na escuta ativa e consciente, observando a adoção da comunicação não violenta, promovem a

humanização nas relações pessoais como forma de compreender e de se fazer compreender, tornando mais eficiente e sadia a gestão de pessoas na Administração Judiciária, promovendo a desejada cultura da paz. Foi utilizada a pesquisa bibliográfica aliada aos ensinamentos obtidos na pós-graduação “Jurisdição Inovadora: para além de 2030”, promovida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), além de estudo de um caso concreto ocorrido no fórum estadual de Maringá (PR). O trabalho tem como resultado uma explanação acerca de recentes estudos sobre o tema e conclui que uma administração humanizada tem se mostrado, portanto, solo fértil à melhoria nos índices de desempenho e produtividade, o que, no final, acaba por atender ao princípio constitucional da eficiência, que, no caso da Administração Judiciária, deve ter foco no jurisdicionado.

Palavras-chave: *Soft skills*; gestão; comunicação; humanismo; eficiência; administração judiciária.

ABSTRACT

Soft skills have gained increasing importance in the job market, and the Brazilian Judiciary cannot turn a blind eye to them, either now or beyond 2030, with an innovative proposal to re-read the hierarchy from the principle of horizontality. The object of this work is to demonstrate that people management techniques based on active and conscious listening, noting the adoption of non-violent communication, promote humanization in personal relationships as a way of understanding and making oneself understood, making it more efficient and healthy people management in judicial administration, promoting the desired culture of peace. Bibliographical research was used, combined with the teachings obtained in the postgraduate course “Innovative Jurisdiction: beyond 2030”, promoted by the National School of Formation and Improvement of Magistrates (Enfam), in addition to the study of a concrete case that occurred in the state forum of Maringá (PR). The result of the work

is an explanation about recent studies on the subject and concludes that a humanized administration has proved to be, therefore, fertile soil for improving performance and productivity indices, which, in the end, ends up meeting the constitutional principle of efficiency, which, in the case of the Judicial Administration, must focus on the jurisdictional service user.

Keywords: Soft skills; management; communication; humanism; efficiency; judicial administration.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 As *soft skills*. 3 A atividade-meio judiciária. 4 A melhoria da gestão de pessoas; 4.1 Princípio da horizontalidade; 4.2. Mapa da empatia; 4.3 Planejamento estratégico situacional; 4.4 Da chefia à liderança; 5 O fenômeno do conflito. 6 Liderança e gerenciamento assertivo de conflitos. 7 Comunicação não violenta. 8 Aplicação prática de *soft skills* na gestão de pessoas: prática restaurativa com servidores no Fórum Estadual de Maringá (PR). 9 Considerações finais. Referências bibliográficas.

1 INTRODUÇÃO

O ano era 2007. O local era o salão nobre do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Muita energia e empolgação havia naquelas novas mentes judicantes, que ouviam com atenção e emoção os discursos aconselhadores que faziam os experientes desembargadores. Na ocasião, novas juízas e novos juízes tomavam posse no cargo de juiz substituto do Estado de Minas Gerais.

Depois de quatro meses de treinamento inicial na Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes, em Belo Horizonte, todos foram designados para responder ou cooperar em varas únicas ou especializadas nas mais diversas regiões mineiras. A primeira preocupação foi com o

volume dos processos, que atinge dez em cada dez juizes na ocasião de suas posses. E essa preocupação se justificava, porque não se poderia perder de vista o enorme volume de processos em tramitação¹.

O problema permaneceu, já que o ano de 2021, por exemplo, terminou com cerca de 62 milhões de processos em andamento no Brasil, conforme dados levantados em 2022 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)².

Muitas iniciativas foram tomadas como alternativas para aumentar a produtividade dos tribunais, com reformas das leis processuais, desenvolvimento dos processos eletrônicos³, sistema de julgamentos observando os precedentes, fomentos dos métodos autocompositivos, entre outras⁴.

Porém, o juiz e a juíza não herdaram somente um passivo de acervo processual, mas também uma equipe formada por pessoas, com trajetórias, culturas e competências heterogêneas. E, voltando àquela

¹ De acordo com Viaro, “O Poder Judiciário enfrenta um conhecido problema de sobrecarga. O elevado número de processos congestionam as varas e os tribunais, e tem impedido a solução dos litígios em tempo razoável, pondo à prova a própria eficiência do Sistema de Justiça como meio para a pacificação social”. VIARO, F. A. N. **Inteligência judicial e monitoramento de perfis de demanda**: jurisdição em rede. *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. 439.

² CNJ. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022.

³ Especificamente em relação ao processo eletrônico, não se pode perder de vista que pessoas o alimentam, de maneira que ele sozinho é incapaz de melhorar o quadro de produtividade sem uma equipe treinada e entusiasmada, com envolvimento nas boas práticas de gestão. Nesse sentido, Sousa afirma que “Com o aumento do número de processos eletrônicos, houve uma pressão muito grande, dentro da administração judiciária e, conseqüentemente, em todos os ambientes de trabalho, no desenvolvimento de políticas de comprometimento dos servidores na capacitação individual para manuseio do sistema PJE”. SOUSA, R. R. O impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico nas Unidades Judiciais Cíveis e de Família do Distrito Federal e o reflexo no ritmo da tramitação processual. **TJDFT**, Brasília, DF, 2018.

⁴ “As últimas reformas no sistema judicial têm, de alguma forma, buscado orientar esse problema, com a criação de mecanismos como a repercussão geral no Supremo Tribunal Federal, da sistemática dos recursos repetitivos no Superior Tribunal de Justiça, e, mais recentemente, com o Código de Processo Civil de 2015, o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas. Vale observar, entretanto, que esses mecanismos têm endereçado a questão a partir da perspectiva dos tribunais”. VIARO, 2021. p. 442.

turma de 2007, as novas juízas e os novos juízes, então com 25, 30, 35 ou 40 anos de idade, passaram a gerenciar uma equipe de pessoas que já trabalhavam nas unidades jurisdicionais antes de suas chegadas, carregando suas próprias histórias.

O que ocorreu em 2007 em Minas Gerais não é ineditismo. Assim já acontecia há décadas nos mais diferentes tribunais espalhados pelas Unidades da Federação; e assim continua acontecendo. Não é incomum que, ainda hoje, aqueles colegas da turma de 2007 conversem sobre as dificuldades que continuam se deparando no tocante aos problemas decorrentes da gestão de pessoas. E é nesse compasso que deve ser lembrado que a função administrativa também foi entregue aos juízes.

Daí surge a indagação: qual a percepção, tanto do gestor quanto dos subordinados, sobre as causas, consequências e soluções mais comuns dos conflitos interpessoais que usualmente ocorrem na comunidade interna da Administração Judiciária?

Diante dessa pergunta, este artigo se propõe, a partir dos estudos e debates ocorridos durante a pós-graduação de especialização em “Jurisdição Inovadora: para além de 2030”, promovida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) entre 2021 e 2022, a apresentar o conceito de *soft skills*, demonstrando que elas são ferramentas eficientes no gerenciamento assertivo dos conflitos internos, com foco na melhoria no clima organizacional e seus reflexos na produtividade das unidades judiciárias.

No dizer de Santos,

Nos afazeres diários das unidades judiciárias brasileiras, há servidores e magistrados sedentos pelo encontro de alternativas para a superação de obstáculos, em especial os que já estão enraizados nos locais de trabalho e aparentam não ter solução; há uma sede na busca por motivação para a rotina laboral, ainda mais considerando que a burocracia faz parte da natureza do serviço público; e há uma procura por oportunidades de maior capacitação

e desenvolvimento de competências, habilidades e capacidades, para que se possa proporcionar à sociedade respostas mais céleres e eficazes e também para que se encontre, individualmente, maior qualidade de vida.⁵

Durante a pós-graduação, houve módulo próprio em que foi debatido o tema do desenvolvimento sustentável na dimensão humana, quando se tornou mais claro, ainda que já fosse racionalmente óbvio, que nenhum ser humano pode ser descartado, em especial aqueles que convivem diariamente nas unidades judiciárias, trocando sinergias diárias e misturando suas vidas. É nesse contexto que se destaca a importância do desenvolvimento das *soft skills*, trazendo humanismo e solidariedade para uma postura empática das magistradas e magistrados no trato da gestão de pessoas.

Assim, cria-se uma atuação alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em sua Agenda 2030, em especial o de número 16, intitulado “Paz, justiça e instituições eficazes”, melhorando a qualidade de vida das pessoas.

Calha trazer o esclarecimento de Zanoni⁶:

Nesse contexto, para implementar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes, para promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis, os três poderes

⁵ SANTOS, C. C. S. A justiça restaurativa e a gestão de pessoas: uma oportunidade de avanço do Poder Judiciário Brasileiro. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 48, p. 281-288, 2021. p. 281.

⁶ ZANONI, L. O. T. C. Direitos humanos e inovação no setor público: sincronismos para um pacto 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. 337.

(Executivo, Legislativo e Judiciário) devem adotar medidas inovadoras construídas a partir de imersões nos problemas, cocriação e parcerias para implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que se traduz em adoção de medidas inovadoras para a implementação da agenda de Direitos Humanos Global. (pp. 337/338).

2 AS *SOFT SKILLS*

Um conceito trazido da administração privada e que é muito útil na gestão de pessoas são as *soft skills*. Trata-se de conceito vinculado ao comportamento humano, o qual, traduzido livremente, se refere às habilidades interpessoais, em especial em relação à inteligência emocional; é uma competência leve. Costa explica que

A inteligência emocional é a capacidade de reconhecer e lidar com as próprias emoções e com as emoções do outro. Inicialmente, consiste na identificação das emoções por meio de aspectos fisiológicos para posteriormente haver um entendimento mais profundo sobre uma reação, reconhecer emoções não evidentes e, por último, lidar com os próprios sentimentos e com os sentimentos dos outros.⁷

Na mesma linha, Miranda e Anaisse apontam a necessidade de observar os novos tempos:

Deveras, partindo dessa premissa, também parece legítimo compreender que a virtude exercitada pode vir a se estabelecer naturalmente, mudando não apenas o ato praticado, mas verdadeiramente o comportamento da pessoa que o pratica, desenvolvendo, assim, bons hábitos que lhes serão importantes tanto na vida

⁷ COSTA, D. *Soft skills*: o que são, 10 principais exemplos e como desenvolver. **Gupy**, [S. l.], [2023].

profissional, mas principalmente na vida pessoal. Poderão, assim, ser propostos pelo/a magistrado/a líder, utilizando técnicas inovadoras que abordem a importância das habilidades socioemocionais, inclusive do ponto de vista da sensibilidade do gestor para identificá-las e propor novos hábitos.

São diversos os setores em uma unidade judiciária que, junto com o magistrado, prestarão o serviço público esperado pelos jurisdicionados na busca de um Poder Judiciário mais eficiente e moderno. Setores como os de assessoramento, expedição dos atos proferidos, atendimento ao público interno e externo, serviços gerais, entre outros, possuem atividades específicas e determinantes para que os objetivos buscados sejam atendidos. Unem-se pessoas em cada setor e os setores em uma unidade coordenada. Portanto, o relacionamento interpessoal será determinante para a maior eficiência na prestação da atividade jurisdicional.⁸

Em paralelo ao conceito de *soft skills*, há o de *hard skills*, que são as habilidades técnicas, aprendidas no ensino técnico, científico e acadêmico. E retorna-se, aqui, à questão inicial sobre as ideias disruptivas, pois no concurso da magistratura só são avaliadas as *hard skills*, ficando as *soft skills* para serem aprendidas somente durante o exercício da atividade profissional, muitas vezes no pseudométodo de “tentativa e erro”, sem metodologia científica. É a famosa expressão popular de “trocar as rodas com o carro andando”. Sobre isso, Alves reflete que

Alguém que estude arduamente para magistratura, por exemplo, será fortemente surpreendido ao iniciar o exercício de sua judicatura, pois será instado a gerir uma equipe de profissionais, das mais diversas formações, que são os servidores que trabalham

⁸ MIRANDA, V. F.; ANAISSE, P. C. M. A Administração Judiciária moderna e as *soft skills*: o papel do magistrado no gerenciamento de equipes. In: CONGRESSOS ESTADUAIS DE MAGISTRADOS, 2021, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Ajuris, 2021. p. 214.

naquela vara. Certamente, ele não foi preparado para tal ofício no curso de formação, sendo possível prever as consequências dessa falta de capacitação para a administração dos processos que ali tramitam.⁹

Colaciono, ainda, a afirmação de Teodoro, no sentido de que “[...], possuir *hard skills* pode constituir uma condição necessária para passar em um processo seletivo, porém, insuficiente para alcançar sucesso pessoal e profissional”¹⁰.

Por fim, calha a lição de Batista e Figueiredo, ladeando as *hard* e as *soft skills*:

Em suma, fala-se de competências representadas pelo conhecimento técnico propriamente dito, e outras consubstanciadas em um agrupamento de habilidades socioemocionais, possuindo ambas destacado papel para o sucesso do trabalho de qualquer organização, inclusive na judiciária.

[...]

Tradicionalmente, a educação formal não se preocupa em dotar o cidadão com competências que não sejam eminentemente técnicas. Seu foco é a aquisição do conhecimento intelectual destinado à utilização no mercado de trabalho, sendo relegada a formação de conhecimentos e habilidades emocionais ao aprendizado psicossocial decorrente das interações humanas em família, na escola e em outros ambientes de convivência social, sobretudo no próprio ambiente de trabalho.¹¹

Deve, portanto, ser considerado um equívoco relegar as *soft skills* para um plano de somenos importância, pois são habilidades que

⁹ ALVES, G. F. A importância das *soft skills* para profissionais do Direito. **Jusbrasil**, [S. l.], 2020.

¹⁰ TEODORO, J. L. Importância das competências técnicas ‘hard skills’ para os sistemas de gestão. **Blog do Colab**, [S. l.], 16 fev. 2022.

¹¹ BATISTA, F. E. F. FIGUEIREDO, L. V. S. Liderança: ativo estratégico do Poder Judiciário. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, DF, ano 1, n. 1, p. 251-276, jul./dez. 2021. p. 265.

podem e devem ser aprendidas mediante metodologia própria, sendo essenciais para o exercício da atividade-meio judiciária.

Apesar da Administração Pública ser regida por princípios próprios, em especial aqueles descritos no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal¹², o fato é que não se atinge eficiência se não houver um espelhamento, no que for possível, com quem é mais eficiente. E é de sabença comum que as organizações privadas primam pela eficiência.

Assim, se as organizações privadas são mais eficientes, é a partir delas que a Administração Pública deve importar os conceitos informadores para uma melhor gestão, sem se descurar dos princípios públicos, aplicando aqueles primeiros no que for cabível. Enquanto a administração privada é eficiente para obtenção de lucro, as administrações públicas devem ser eficientes para proteger o erário público e para atingir a sua própria razão de ser, que é prestar um serviço público de qualidade e que atenda aos interesses da sociedade.

Dentro desse quadro, considera-se pertinente a importação do conceito de *soft skills*, o qual não viola, de forma alguma, os princípios da Administração Pública.

3 A ATIVIDADE-MEIO JUDICIÁRIA

O Poder Judiciário, para consecução de sua atividade-fim ou típica (função jurisdicional), exerce atividade-meio ou atípica (função administrativa), conforme previsão dos artigos 96 e 99 da Constituição Federal e do artigo 21 da Lei Complementar n. 35/1979 (Lei Orgânica da Magistratura Nacional)¹³.

¹² Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022].

¹³ BRASIL. Lei Complementar n. 35, de 14 de março de 1979 (1989).

Muitas reformas têm ocorrido no sistema processual brasileiro, com o intuito de dar celeridade à prestação jurisdicional, mas as reformas processuais não são a única maneira de melhorar os números da prestação jurisdicional¹⁴, tampouco o é a simplória solução de aumentar o número de juízes, como alertou Souza há mais de duas décadas¹⁵. É necessário pensar em alternativas para a função administrativa do Poder Judiciário, pois não se pode perder de vista a figura do juiz-gestor como meio à consecução eficiente da prestação jurisdicional¹⁶. O juiz-gestor não pode fechar os olhos às inovações, em especial às *soft skills*.

Traduz bem o que ora se expõe o ensinamento de Clementino, alertando para um serviço judicial humanizado:

Isso não significa, porém, que o elemento humano densamente encravado no conceito de dignidade tenha conseguido penetrar no serviço por meio do qual se exerce jurisdição. A distinção é tênue, porém não menos relevante: uma jurisdição humanista não atrai necessariamente **um serviço judicial humanizado**. Ora, aquilo que se costuma denominar de prestação jurisdicional consiste numa atividade rigorosamente híbrida. Embora prepondere nela, por óbvio, a função tipicamente jurisdicional, **também apresenta traços de função administrativa, no que diz respeito ao**

¹⁴ Calha a observação de Rogério Silva: “Sendo assim, uma busca exacerbada da celeridade processual com um fim em si mesmo, não deve ser a única forma de mensurar a efetividade na prestação jurisdicional”. SILVA, R. R. O princípio da celeridade processual e seu exacerbado enaltecimento. **DireitoNet**, [S. /], 6 jul. 2015.

¹⁵ “A elevação do número de magistrados não conduzirá a uma melhor prestação jurisdicional, até mesmo pela falta de recursos humanos qualificados e pelo tempo necessário para a preparação e reciclagem de magistrados”. SOUZA, M. A. C. A informática e a prestação jurisdicional. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 122-126, 1998. p. 124.

¹⁶ Gonçalves afirma que “A gestão do magistrado é fator crucial que pode contribuir para efetivar a prestação jurisdicional, isto é, o gerenciamento do magistrado na sua unidade judicial, pautado no planejamento estratégico nacional, influencia sobremaneira para concretizar uma justiça célere, acessível e eficiente”. GONÇALVES, S. F. L. Gestão do Magistrado: ferramenta para efetivar a justiça no Judiciário Tocantinense. **JusBrasil**, [S. /], 2015.

funcionamento desse serviço judicial oferecido aos jurisdicionados.¹⁷

E é nessa seara que sobreleva a inovação. Como ensinam Lunardi e Clementino, na apresentação da obra *Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto*, “atualmente, há um movimento mundial de inovação no setor público, que aportou no Poder Judiciário brasileiro como caminho para mudanças que induzam melhor desempenho, no sentido de agregar qualidade e celeridade à atividade judicial”¹⁸. Também é muito motivador o ensinamento do Ministro Ribeiro Dantas, no prefácio da mesma obra:

A inovação é hoje, em todos os campos, um patrimônio invisível e poderoso, que promove mudanças necessárias para que quaisquer grupos sociais, desde as famílias, as empresas, as instituições e os próprios países, não se estagnem e evoluam sempre, adotando novas e boas práticas que antes não eram implementadas, descartando os modos de ser e fazer que se tornaram incompatíveis com os tempos que correm e estando sempre atentos às alterações tecnológicas que possam ser utilmente incorporadas para que a atividade seja melhor desempenhada, com mais transparência, rapidez, eficiência, sustentabilidade e inclusividade.

No Judiciário, não poderia ser diferente, especialmente no caso brasileiro, em que as mudanças não são apenas desejáveis, mas imprescindíveis, dado o inaudito número de processos que correm em nossos juízos e tribunais e a necessidade cada vez mais premente de entregar ao povo, em tempo razoável, uma prestação jurisdicional

¹⁷ CLEMENTINO, M. B. M. Principios da Inovação Judicial. *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. 37, grifo nosso. Apresentação. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>.

¹⁸ LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. Apresentação: A inovação, a sua importância, as suas diversas faces e os seus impactos. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. Apresentação.

de qualidade e realmente efetiva. Por isso, impõe-se a criatividade em adotar novos métodos e técnicas, não para mudar por mudar, mas para que, com as mudanças, se possa preservar a essência dos valores fundamentais que historicamente a jurisdição sempre representou.¹⁹

Para os juízes, a atividade gestora é, por si só, uma novidade. Os bacharéis que tomam posse no cargo de juiz estão aptos a promoverem uma subsunção dos fatos a normas jurídicas, em razão da aprovação em difícilíssimo concurso público, mas não têm, pelo menos em regra, uma prévia formação na área de gestão de pessoas. Ocorre que os juízes não são só julgadores, mas também gestores, devendo compreender o redimensionamento do seu papel enquanto facilitadores e impulsionadores de resultados.

Com essa preocupação, afirmam Batista e Figueiredo:

Nos cargos que integram a estrutura judiciária, tais conhecimentos englobam a habilidade de domínio do vernáculo, da apreensão do direito material, do conhecimento das normas disciplinares e regras de organização judiciária, do direito processual e dos precedentes e da jurisprudência, dentre outros saberes formais, competências indispensáveis à execução das tarefas por meio das quais o ordenamento jurídico é, pelo trabalho do Judiciário, aplicado à prestação jurisdicional.

A preocupação com essas competências inicia-se desde o recrutamento, pautado expressamente, no caso do Judiciário e dos demais órgãos públicos, pelas regras constitucionais que normatizam o ingresso em cargos de provimento efetivo e que, durante o exercício de suas funções, demandam um comportamento pautado pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, sobretudo, pela eficiência, enunciados no art. 37, caput, da Constituição Federal.

¹⁹ *Ibid.* Prefácio.

O concurso público é exigência constitucional e, na forma como até hoje é estruturada sua realização, busca apurar apenas a quantidade de conhecimento técnico acumulado pelo candidato que aspira a posição. A partir do grau de conhecimento técnico atestado pelo concurso a instituição almeja que as funções inerentes ao cargo sejam desempenhadas com o máximo de eficiência. Contudo, não é esse o resultado que a realidade entrega.²⁰

Uma vez que a atividade-meio ou administrativa deve ser tão eficiente quanto a própria atividade-fim ou jurisdicional, já que são duas faces da mesma moeda, há de ser feita uma busca constante da melhoria na gestão de pessoas.

4 A MELHORIA DA GESTÃO DE PESSOAS

É importante salientar que a melhoria da gestão de pessoas é um dos “macrodesafios do Poder Judiciário”, conforme consta na Resolução n. 325/2020, do CNJ, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências²¹.

Não existe Poder Judiciário sem pessoas, sejam aquelas destinatárias do serviço (jurisdicionados) ou demais atores externos (advogados/advogadas, membros do Ministério Público, da Defensoria Pública e das procuradorias/advocacias públicas) e internos (magistrados/magistradas e serventuários/serventuárias, terceirizados/terceirizadas, cedidos/cedidas e estagiários/estagiárias). É por isso que a gestão de pessoas se torna crucial.

Na apresentação do livro *Gestão de Pessoas*, Kielwagen e Souza ensinam:

²⁰ BATISTA; FIGUEIREDO, 2021. p. 266.

²¹ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020 (2022).

A Gestão de Pessoas tem sido um dos aspectos mais estudados pelos executivos de todas as áreas de atuação da Administração buscando, conciliar as necessidades das pessoas com as da organização. Este é um desafio que precisa ser cumprido, visando, dessa maneira, a melhoria da qualidade de vida das pessoas que fazem parte do processo produtivo do nosso país.²²

Verifica-se que o ato normativo do CNJ indica a necessidade do aperfeiçoamento da gestão de pessoas, descrevendo-a como:

[...] conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho.²³

Deve ser considerada necessária a habilitação do juiz na gestão de pessoas, sendo notório que, por diversas vezes, o juiz é chamado para resolver conflitos entre os próprios serventuários sob sua subordinação, por variadas razões. O dia a dia no mesmo ambiente de trabalho acaba adubando, de forma quase que impensada, a discordância de ideias entre as pessoas.

Batista e Figueiredo afirmam que,

²² KIELWAGEN, E. K.; SOUZA, R. R. S. **Gestão de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2013. Apresentação, p. iii.

²³ BRASIL, 2020 (2022). Anexo I.

Nesse contexto, faz-se necessário o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia judiciária, com o desenvolvimento de competências específicas no quadro de colaboradores do Judiciário, por conta das mudanças experimentadas na sociedade contemporânea. É imprescindível que sejam fomentados o desenvolvimento e a prática de conhecimentos técnicos juntamente com aqueles que vêm assumindo cada vez maior importância no contexto corporativo, qual seja, das competências socioemocionais, com as quais os primeiros devem ser conjugados nos processos de trabalho da instituição.²⁴

E continuam, no mesmo estudo:

É preciso, pois, criar um ambiente organizacional do qual possa ser extraída a mútua satisfação entre agentes públicos e instituição. Ainda que a falta de qualificação e de atualização de conhecimentos técnicos possa ser provida por meio de investimentos na formação técnica desses profissionais, isso não alcança todos os problemas apontados pela doutrina, cujos exemplos mais corriqueiros são a ausência de motivação e o excesso de conflitos entre servidores, o que evidencia, por si só, a insuficiência do exercício exclusivo de competências duras para o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia judiciária na consecução pela eficiência. Faz-se necessário, portanto, desenvolver — e integrar no ambiente de trabalho — competências socioemocionais.²⁵

Nos subtópicos seguintes, serão feitos alguns apontamentos sobre elementos importantes de *soft skills* que merecem atenção para a melhoria da gestão.

²⁴ BATISTA; FIGUEIREDO, 2021. p. 254-255.

²⁵ *Ibid.* p. 267.

4.1 Princípio da horizontalidade

Para uma sadia gestão de pessoas, sobreleva o princípio da horizontalidade, o qual está alinhado à própria ideia de inovação. E a inovação se apresenta em um contexto em que, tradicionalmente, o princípio da hierarquia administrativa sempre se mostrou de primeira aplicabilidade, irrenunciável, gerando o pensamento conservador de que as ideias a serem desenvolvidas no âmbito da administração pública deveriam ser sempre direcionadas de cima para baixo e que todas as condutas potencialmente indisciplinadas são presumidamente prejudiciais ao interesse público²⁶, merecendo ser sancionadas²⁷.

Porém, a evolução interpretativa nos permite compreender que o princípio da hierarquia deve ser dissociado da ideia de chefia para ser associado à ideia de liderança, em uma atividade de orientação e fomento e, somente em *ultima ratio*, com caráter punitivo. Se no âmbito penal os réus têm diversas oportunidades de não se verem processados e punidos pelo Estado, também há de se entender que os servidores públicos são pessoas dotadas de dores e sonhos, que também erram. Tirando hipóteses de desonestidade e de manifesta desídia, a maioria dos conflitos gerados no ambiente de trabalho decorrem de relacionamentos deteriorados e tóxicos, e por esse motivo é salutar o desenvolvimento de práticas restaurativas no ambiente interno da Administração Pública. Como pode o Judiciário estar apto a desenvolver práticas restaurativas para os jurisdicionados se, muitas vezes, os próprios servidores e magistrados estão, eles próprios, carentes de restauração pessoal?

²⁶ DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

²⁷ Também na esfera privada, a hierarquia já foi vista por muitos como princípio necessário para o bom êxito das empresas, como defendia Henri Fayol, citado por Mendes: “É um dos princípios mais fortemente defendidos por Fayol. Ele acredita que é necessário haver alguém com autoridade para conduzir todo o processo da empresa, que pode ir se dividindo entre os subordinados”. MENDES, T. 14 princípios de Fayol: como usar a gestão para liderar uma empresa de sucesso. **Estudar na Prática**, [S. /], 18 ago. 2022.

Desse modo, emerge, ao sabor dos novos tempos, o princípio da horizontalidade, que não impõe o afastamento impensado do princípio da hierarquia, mas promove a humanidade e a solidariedade. No ensinamento de Clementino,

O princípio da horizontalidade não propõe em si a quebra da hierarquia no contexto do Poder Judiciário, até porque isso esvaziaria a importante noção de autoridade. Porém, não há tampouco como inovar se essa estrutura hierárquica não dialoga e torna impossível o desenvolvimento de empatia em relação à relevante participação de cada ator na prestação jurisdicional, inclusive do próprio jurisdicionado. Na verdade, o princípio exige uma espécie de lugar de fala e de escuta, de modo a proporcionar o enriquecimento do processo decisório.²⁸

4.2 Mapa da empatia

A noção de empatia tem remota origem no ensinamento cristão: fazer ao outro o que se quer que se faça consigo; escutar com atenção o que o outro fala; e falar com assertividade e com empatia para transmitir de forma clara a mensagem são maneiras salutares de atender ao princípio²⁹. A empatia, portanto, deve se desdobrar em cooperação e assertividade.

Todo os gestores que se aprofundam em técnicas que fomentam a empatia acabam se tornando líderes que contribuem para a cocriação que altera o *status quo*, em especial no processo inovador que urge

²⁸ CLEMENTINO, M. B. M. Principios da Inovação Judicial. In: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília, DF: Enfam, 2021. Apresentação. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. p. 47.

²⁹ Conferir Evangelho de Mateus, capítulo 7, versículo 12. BÍBLIA Sagrada. São Paulo: Ave Maria, 2006.

não para romper com as vetustas instituições, mas para oxigená-las com os ventos da humanização do serviço público judiciário.

Assim, é importante a utilização, pelos líderes, da técnica do mapa da empatia para desenhar o perfil de equipe de trabalho. No dizer de Custódio (2021),

Mapa da Empatia é um material utilizado para conhecer melhor o seu cliente. A partir do mapa da empatia é possível detalhar a personalidade do cliente e compreendê-la melhor. O mapa da empatia faz 6 perguntas para identificar seu público-alvo e assim conhecer seus sentimentos, dores e necessidades.³⁰

Sobre a utilização do método, ensina Dourado:

Preenchemos o mapa, campo a campo, respondendo:

- Com quem estamos empatizando? Primeiro, devemos identificar quem é o usuário-foco do estudo, qual é o papel que ele desempenha e em qual situação ele se encontra.
- O que ele vê? No dia a dia, ele costuma assistir TV, ir ao mercado, ou consumir alguma mídia que o impacte em relação ao desafio em questão?
- O que ele fala? O que costumamos ouvi-lo dizer sobre a situação-problema?
- O que ele faz? Qual é o comportamento e hábito deste tipo de usuário?
- O que ele ouve? O que as pessoas que o rodeiam dizem? Aqui consideramos família, amigos, colegas de trabalho e outras pessoas que estão presentes no cotidiano do usuário.
- O que ele pensa e sente? Este item é geralmente dividido em dois extremos:
- Dores: Quais são os medos, frustrações e ansiedades? São os obstáculos e dificuldades que este usuário enfrenta.
- Necessidades: Quais são os desejos, esperanças e sonhos?³¹

³⁰ Conferir Figura 1 do Anexo ao final deste trabalho.

³¹ DOURADO, G. Design thinking: por que utilizar. *In*: GREGÓRIO, Á. ***et al.*** **Inovação no**

A partir da elaboração e análise do mapa da empatia, o processo de humanização dos trabalhadores passa a se evidenciar, pois cada indivíduo integrante de uma organização pública se torna único, e o gestor pode conhecê-lo melhor, compreender suas limitações e seus sonhos. Isso permite, pelo menos em tese, potencializar suas virtudes, o que em última análise gera um ambiente de trabalho mais sadio e, conseqüentemente, mais produtivo. Uma gestão produtiva na Administração Judiciária acabará, afinal, favorecendo o usuário do serviço judicial, que é o jurisdicionado, de quem nunca se pode tirar o foco³².

4.3 Planejamento estratégico situacional

Dialogar de forma assertiva exige técnica, e tal aprendizado deve fazer parte do planejamento estratégico situacional (PES) da organização. Aqui emerge a importância do diálogo, ressaltando-se que dialogar não é conversar de forma despretensiosa. No ensinamento de Artmann,

A apreciação situacional, ao contrário do diagnóstico tradicional, é um diálogo entre um ator e outros atores cujo relato é assumido por um dos atores de maneira inteiramente consciente do texto e contexto situacional que o faz participante de uma realidade conflitiva que admite outros relatos.³³

judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação no poder judicial. São Paulo: Blucher, 2019. p. 86.

³² Vale mencionar aqui a lição de Clementino: “Esse redirecionamento de foco ao jurisdicionado induz profunda mudança de paradigma na forma como a jurisdição é estruturada. Essencialmente, ela deixa de ser pensada como um prédio, um *locus* em que a Justiça é distribuída, para se transformar num serviço em benefício do usuário, organizado segundo as suas necessidades e de forma a proporcionar-lhe a melhor experiência”. CLEMENTINO, M. B. M. *Princípios da Inovação Judicial*. In: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília, DF: Enfam, 2021. Apresentação. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. p. 45.

³³ ARTMANN, E. **O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial**. In: OFICINA SOCIAL N. 3: DESENVOLVIMENTO SOCIAL.

O PES foi desenvolvido pelo chileno Carlos Matus³⁴, conforme notícia Artmann, e se baseia no fato de que problemas complexos quase nunca são resolvidos por atividades normativas ou com estratégias previamente decididas, exigindo interação entre os atores envolvidos na situação.

Sendo a gestão de pessoas uma parte importante do planejamento, cujos conflitos são imprevisíveis, a metodologia do PES se torna relevante na medida em que propõe a solução de um problema por momentos: o momento explicativo (com recorte e identificação do problema); o momento normativo (com propostas de ação); o momento estratégico (com construção de um plano viável); e o momento operacional (em que o plano será efetivamente gerido).

4.4 Da chefia à liderança

No enfoque aqui proposto, a respeito das relações humanas entre gestores e equipes, o plano deve ser a formação de gestores que possam identificar as dores dos indivíduos que compõem as equipes, buscando solucionar os conflitos que costumam acontecer em grupos humanos.

Na sua atividade-fim, é óbvio que a magistrada e o magistrado devem servir e escutar o jurisdicionado³⁵, mas na gestão de pessoas devem exercer a mesma atenção e foco em relação aos que estão servindo na atividade judiciária, sejam os demais magistrados, sejam os servidores.

Rio de Janeiro: URFJ, 2000. p. 7.

³⁴ Foi Ministro da Economia chileno, durante o governo de Allende, de 1970 a 1973.

³⁵ Salutar trazer aqui o ensinamento de Bacellar: “É sempre bom lembrar que os órgãos do Poder Judiciário (administrados pelas cúpulas dos Tribunais, e previstos no art. 92 da CR) existem para prestar serviço público (judiciário) ao povo, usuário dos serviços jurisdicionais, denominado jurisdicionado, de maneira a concretizar a promessa de resolver oficialmente, no âmbito do Estado, as controvérsias existentes entre as pessoas e alcançar a coordenação dos interesses privados e a paz na sociedade”. BACELLAR, R. P. **Juiz servidor, gestor e mediador**. Brasília, DF: Enfam, 2013. p. 15.

O ambiente de trabalho precisa ser sadio a partir das relações humanas, sem toxicidade mental. Muitas vezes a falta de habilidade do gestor o faz praticar assédio moral no sentido amplo do termo. Contudo, nem todo assédio moral decorre de dolo do assediador³⁶, mas pode ser consequência de falta de conhecimento e de treinamento nas técnicas de escuta ativa e consciente e da comunicação não violenta³⁷.

É nesse ponto que aquele que detém posição hierárquica superior deve se colocar na posição de quem está em posição hierárquica inferior, de forma empática, desenvolvendo grande poder de transformar positivamente as relações existentes. Tal conduta atende ao primado da dignidade da pessoa humana, assentada no artigo 1º, III, da Constituição Federal.

Sobre isso, vale a consideração de Damaceno:

Por outro ponto de vista, o poder é presente em toda organização, pois ajuda a definir a estrutura hierárquica, mas através do conhecimento e técnicas o mesmo que o possui tem a capacidade de desenvolver e criar um bom relacionamento no ambiente de trabalho, alcançando dinamismo e interação entre os envolvidos no contexto.³⁸

Daí surge a importância da ideia de liderança em preponderância à ideia de chefia, como ensina Piccoli:

A liderança é uma peça vital para o desenvolvimento global de toda a equipe. Prova disso, é que equipes geridas por bons líderes são mais dinâmicas, eficientes, empáticas, solidárias e saudáveis. Nesse sentido,

³⁶ Sobre assédio moral típico, ensina Barros: “Filia-se, entretanto, este estudo à corrente subjetiva, entendendo ser o assédio moral uma conduta intencional, logo dolosa, sendo capaz de constranger a vítima, ao explicitar sentimentos de humilhação e inferiorização”. BARROS, R. C. L. G. Assédio moral: aspectos configurativos e efeitos deste fenômeno social. **Jusbrasil**, [S. /], 2019.

³⁷ Mais adiante trataremos especificamente da comunicação não violenta.

³⁸ DAMACENO, G. S. **O poder nas organizações**. Assis: Fema, 2018. p. 35.

analisar as características que formam um bom líder pode contribuir para compreendermos como atuar em nossos times.³⁹

Da mesma forma que os mediadores buscam o *rapport* entre os litigantes, o gestor também deve ter o mesmo desiderato no âmbito da gestão de pessoas. Sobre o *rapport*, ensina Freitas:

O *rapport* é uma técnica utilizada para fazer uma conexão com o outro. Trata-se de intencional adoção de comportamentos que aproximam a pessoa das práticas de vivência de outra.

Por meio do *rapport* é possível adentrar ao mundo do outro pelo simples comportamento semelhante dela. É o que acontece quando se frequenta os mesmos lugares, quando se ouve as mesmas músicas, quando se usa vestimentas parecidas ou tem a mesma linguagem, com o uso de gírias ou sotaques, por exemplo. É, portanto, o ato de se igualar ao outro a partir da concordância com suas crenças ou costumes.⁴⁰

Como se vê, há muito a ser aprendido pelos gestores de pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

5 O FENÔMENO DO CONFLITO

Existem estudos sobre o fenômeno do “conflito” enquanto realidade própria da convivência humana, sendo eles o ponto de partida para a busca de ferramentas eficazes.

No dizer de Tartuce,

³⁹ PICCOLI, A. M. As sete premissas para acelerar a inovação no ecosistema de Justiça. 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. 64.

⁴⁰ FREITAS, T. *Rapport*: como a aplicação da técnica pode ser efetiva para a mediação. **ProJuris**, [S. l.], 4 abr. 2019.

Conflito é sinônimo de embate, oposição, pendência, pleito; no vocabulário jurídico, prevalece o sentido de entrelaço de ideias ou interesses em razão do qual se instala uma divergência entre fatos, coisas ou pessoas.

Por haver diversas nomenclaturas para esse recorrente fenômeno nas relações pessoais, a expressão “conflito” costuma ser usada como sinônimo de “controvérsia”, “disputa”, “lide” e “litígio”.⁴¹

Com um olhar pacificador, Donato expressa que

Pessoas envolvidas em conflitos tendem a se comportar de forma a julgar a outra parte, atribuir culpa, responsabilizar etc.

Apesar do exposto, o conflito não é visto como algo negativo. Pelo contrário, tem-se entendido que o conflito possui muitos aspectos positivos e dele pode resultar entendimento, compreensão, solução etc.

Essa passagem de uma forma negativa de se ver o conflito para uma forma positiva de avaliá-lo tem representado uma verdadeira reviravolta na teoria do conflito. A partir do momento que o conflito é visto de forma positiva e comum nas relações humanas, ele poderá ser utilizado com ferramenta para solução de litígios.

Entender o conflito de forma negativa desencadeia uma reação denominada “retorno de luta ou fuga”, o que desencadeia todas as reações negativas do conflito, por sua vez, quando o conflito é visto como uma oportunidade, o efeito é contrário e as partes saem mais felizes com o resultado.

O mediador tem um papel importantíssimo, pois ele tem o poder de conduzir o conflito de forma negativa ou positiva, a depender de como ele próprio enxergará o conflito e como o conduzirá perante as partes.⁴²

⁴¹ TARTUCE, F. Conflito: conceitos e causas. **GEN Jurídico**, São Paulo, 18 nov. 2020.

⁴² DONATO, P. Teoria do conflito. **Jusbrasil**, [S. /], 2016.

Como visto, utilizar de uma metodologia pacificadora não é uma competência inata, mas que se pode aprender e desenvolver em um processo contínuo de aperfeiçoamento. Por isso a metodologia, em que pese observar sentimentos, utiliza-se da razão para as soluções viáveis, compatíveis com a formação de juízos éticos⁴³.

É preciso salientar que o “saber conviver” é um importante domínio no plano ético que engloba as atitudes, enquanto componente da própria competência. É primordial para os magistrados, enquanto gestores, o conhecimento sobre como atuar diante desses conflitos, pois uma solução adequada colabora para a eficiência dos serviços judiciais.

Para o tema, Gonçalves chama atenção:

Desta maneira, a administração do judiciário estava evoluindo a passos lentos, sendo forçosa a modernização e aplicação de novas técnicas e conceitos a fim de seguir as mudanças do mundo moderno, especialmente porque os gestores do poder judiciário têm formação acadêmica em Direito e dificilmente estudam administração nos bancos de faculdade ou em qualquer outro momento da vida estudantil ou profissional, de forma que se voltam exclusivamente para a formação jurídica.⁴⁴

Portanto, se torna imperiosa a formação do gestor pacificador⁴⁵ através das escolas judiciais mantidas pelos tribunais, sobretudo para aquele que precisa trabalhar de forma dialógica. Para Ferraz,

⁴³ Macedo e Caetano informam que “A ética está estreitamente vinculada à razão, pois toma elementos desta para que o ser humano possa forjar juízos, tomar decisões, resolver dilemas éticos, etc. E se a ética necessita da razão para criar reflexões, a razão humana se incrementa também a partir desta. O que nos leva a afirmar que a ética está para a razão e a razão para a ética”. MACEDO, S. M. F.; CAETANO, A. P. V. A ética como competência profissional na formação: o pedagogo em foco. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 42, n. 2, 2017. p. 636.

⁴⁴ GONÇALVES, 2015.

⁴⁵ De acordo com a ONU, “Estamos determinados a promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estão livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz e não há paz sem desenvolvimento sustentável”. In <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 22 out. 2022.

Trabalhar de forma dialógica significa abraçar as contradições, indo além da proposta dialética de tese, antítese e síntese, na qual, para se chegar à síntese, que será algo diferente de qualquer das hipóteses, será preciso abdicar de uma convicção, o que nem sempre se sustenta ou mesmo se justifica. Talvez isso possa explicar que, na metodologia dos centros de inteligência, busquem-se os consensos possíveis, em vez de se buscar construir soluções completas, para serem, depois, submetidas a votações e consideradas certas ou erradas, implementáveis ou não.

Trata-se de compreender e conviver com o diferente, sem perder de vista que há um todo maior, que se dirige a um propósito, que precisa ser considerado, e que vem traduzido na missão do Poder Judiciário — Realizar Justiça, e nos compromissos do Estado Brasileiro, pertinentes à atuação judicial, entre eles o da solução pacífica das controvérsias. (p. 419).⁴⁶

Por isso, considera-se a importância de demonstrar que existem técnicas disponíveis e que contribuem para que os magistrados possam ser melhores gestores de pessoas. Desse modo, não se pode olvidar que deve ser levada em conta a percepção de gestores e subordinados diante das soluções que vêm sendo aplicadas, tema relevante para maior eficiência do Sistema de Justiça.

A gestão de pessoas já está inserida nos componentes curriculares de formação continuada dos magistrados, conforme Anexo III da Resolução Enfam n. 2/2016, com nova redação dada pela Resolução Enfam n. 2/2017. Com isso, o desenvolvimento de estudos que possam oferecer modelos de capacitação agregará valor à formação permanente, pessoal e profissional, dos magistrados, contribuindo

⁴⁶ FERRAZ, T. S. Problemas complexos são organismos vivos: a adoção da perspectiva sistêmica na atuação dos centros de inteligência. *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. 419.

efetivamente para a melhoria do clima organizacional e dos números finalísticos da prestação jurisdicional.

Como já se pôde perceber, as técnicas de mediação na gestão de conflitos poderiam se espriar para além das lides trazidas nas fases pré e endoprocessuais, para serem utilizadas também na gestão de pessoas como meio de fomentar um ambiente inter-relacional sadio, potencialmente propulsor de melhor resultados quantitativos e qualitativos na prestação jurisdicional.

6 LIDERANÇA E GERENCIAMENTO ASSERTIVO DE CONFLITOS

Nesse compasso, considerando os estudos existentes sobre liderança e gerenciamento assertivo de conflitos, é possível verificar quais parâmetros racionais de comportamento são usualmente aplicados e quais já foram estudados e são potencialmente disponíveis para aperfeiçoamento da comunicação junto ao grupo humano com o qual o magistrado se relaciona habitualmente, especialmente os serventuários de justiça. O objetivo é gerar um comportamento catalisador que se coadune com a missão, a visão e os valores do Poder Judiciário.

Especificamente sobre a ideia de missão, vale a lição de Coutinho, para quem “políticas orientadas pela ótica da missão também dever prever critérios por meio dos quais as ações postas em marcha possam ser justificadas e motivadas, implementadas consistentemente e avaliadas com regularidade”⁴⁷.

Acrescenta-se o que lecionam Batista e Figueiredo:

Nesse contexto, o engajamento das pessoas, enquanto responsáveis pela execução de todos os serviços, *na missão institucional do Judiciário se faz imprescindível*. É por meio de seu trabalho que se

⁴⁷ COUTINHO, D. R. A missão do Direito na inovação. **Jota**, São Paulo, 9 jun. 2020.

judgam processos, resolvem-se conflitos e se reduzem os acervos. É natural, portanto, que se busque desse grupo de agentes públicos, composto de magistrados, servidores e colaboradores, melhor performance no cumprimento das metas de produtividade e de redução do congestionamento de acervo.⁴⁸

Acredita-se que uma proposta facilitadora da formação de habilidade autocompositiva voltada para a comunidade interna da Administração Judiciária é importante, na medida em que amenizarão as tensões e conflitos no âmbito das relações laborais, de forma racional e consciente.

Nesse sentido, deve ser ouvida a voz de Bacellar, que diz que “todos os incentivos devem ser dirigidos à pacificação. Os conflitos crescem a cada dia e uma solução autocompositiva é a que terá melhores condições de alcançar a pacificação dos contendores”⁴⁹.

Diante de tal cenário, os juízes precisam de ferramentas eficazes para resolução dos conflitos interpessoais, a fim de dar efetividade à Resolução n. 325/2020. Desse modo, torna-se relevante debater o tema sobre o gerenciamento assertivo de conflitos como estratégia de gestão, mapeando as percepções de gestores e subordinados, correlacionando o clima organizacional com a produtividade. Vale trazer a lume o ensinamento de Liliane Silva:

Diferenças em informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isso ocorre com o outro lado, com quem temos de conversar e/ou apresentar as nossas ideias, e que esse outro lado tem uma forma diferente de perceber as situações.⁵⁰

⁴⁸ BATISTA; FIGUEIREDO, 2021. p. 259 (grifo nosso).

⁴⁹ BACELLAR, 2013. p. 147.

⁵⁰ SILVA, L. S. V. **Gestão de conflitos e técnicas de negociação**. Indaial: Uniasselvi, 2019. p. 4.

O aumento da produtividade é importante e desejável, mas as engrenagens que movem a máquina judiciária não podem estar emperradas em ambientes de trabalho tóxicos, com relações interpessoais deterioradas. Tomar metas de produtividade sem levar em conta a sadia relação interpessoal que se deseja no ambiente interno da administração judiciária é uma solução temporária e sem sustentação.

Sobre o assunto, trago a clareza da lição de Ferraz:

Metas de produtividade, quando tomadas como principais alternativas, podem ser exemplos de soluções lineares e fragmentadas, pautadas apenas em sinais exteriores de problemas muito mais profundos e abrangentes, cujas causas, por não serem adequadamente consideradas, permanecem ativas, encontrando outros caminhos por onde possam extravasar seus efeitos.⁵¹

E complementa Mendes:

Apesar de os relacionamentos interpessoais serem muito importantes no ambiente de trabalho, é preciso se manter profissional em termos de foco e produtividade. É difícil dissociar a vida pessoal da profissional, mas também precisamos de um espaço exclusivo para nossa individualidade. Isso não significa ser grosseiro ou evitar colegas, apenas saber os momentos certos para dialogar.⁵²

Também sobre o tema, vale a lição de Batista e Figueiredo:

Apesar de todo o investimento realizado na reestruturação e profissionalização de sua gestão por meio do estabelecimento de metas, da busca de resultados, da modernização tecnológica e da

⁵¹ FERRAZ, 2021. p. 414.

⁵² MENDES, T. 5 dicas sobre relacionamento interpessoal no trabalho. **Estudar na Prática**, [S. /], 20 abr. 2021a.

implantação da *accountability*, o Judiciário não tem caminhado com a mesma assertividade no aproveitamento ótimo daquele que é numericamente o maior recurso disponível para o cumprimento de suas funções: as pessoas. Tal como ocorre na iniciativa privada em relação a seus colaboradores, os recursos humanos são o instrumental mais importante do Judiciário, seu *asset management* mais numeroso, e, como tal, reclama especial atenção em seu gerenciamento.

Há que se formular política capaz de proporcionar o pleno aproveitamento do trabalho dos agentes públicos, considerando as balizas e fins traçados no plano de enfrentamento das dificuldades por que passa o Judiciário, sem descuidar da valorização e do desenvolvimento do agente nesse processo, de modo que se implemente uma relação institucional sinérgica, com mútuo aproveitamento, constituindo-se verdadeira simbiose.⁵³

Feitas as observações a respeito do líder, passa-se agora à ideia de como deve ser sua comunicação.

7 COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A capacitação em comunicação não violenta (CNV) é uma excelente forma, e talvez uma das mais nobres, de desenvolver *soft skills*⁵⁴. Trata-se de uma técnica de comunicação desenvolvida pelo psicólogo estadunidense Marshall Rosenberg (1934-2015).

De acordo com Botelho,

⁵³ BATISTA; FIGUEIREDO, 2021. p. 260 (grifo nosso).

⁵⁴ Morgan acrescenta: “Outra área importante de *soft skill* é a comunicação. Comunicar-se eficientemente com os colegas, clientes e chefes exige destreza e inteligência emocional. Empatia, trabalho em equipe e solidariedade também são habilidades que fazem parte deste grupo”. MORGAN, K. O que são ‘soft skills’, habilidades comportamentais cada vez mais buscadas por empregadores. **BBC Future**, [S. l.], 14 ago. 2022.

O norte-americano Marshall Rosenberg (1934-2015), psicólogo e autor da abordagem CNV, desenvolveu a habilidade da Comunicação Não-Violenta inspirado nas ações de grandes líderes como Martin Luther King Jr e Gandhi, ou seja, observando a utilização da resistência não-violenta como prática de transformação daquelas realidades violentas.

A sua preocupação com a postura defensiva e as reações por meio da violência começaram ainda na sua infância, em 1943, quando presenciou experiências negativas na escola por ser judeu e pelo contexto social da época com os conflitos raciais nos Estados Unidos.

Já na década de 1960, Marshall dedicou a carreira acadêmica ao estudo do comportamento humano violento em diversos contextos sociais. O objetivo dele com isso era o de construir uma cultura da paz e um mundo mais justo. Desde então, a CNV vem contribuindo e sendo utilizada nas organizações não-governamentais, mediação de conflitos, justiça restaurativa, escolas, empresas, etc. Hoje, a CNV está presente em mais de 65 países, colaborando para o desenvolvimento e fortalecimento da consciência humana.⁵⁵

Mendes explica o sentido da metodologia:

A técnica é baseada em competências de linguagem e comunicação que auxiliam na reformulação da forma como cada um se expressa e ouve os demais. O pesquisador propõe que, com a Comunicação Não-Violenta (CNV), as respostas a estímulos comunicacionais deixem de ser automáticas e repetitivas e passem a ser mais conscientes e baseadas em percepções do momento, por meio da observação de comportamentos e fatores que tem influência sobre cada um. Por meio da escuta ativa e profunda, o método

⁵⁵ BOTELHO, P. B. Comunicação não violenta (CNV): o que é? **Politize!**, Florianópolis, 9 jul. 2021.

faz com que as interações ocorram com mais respeito, atenção e empatia, como defende o psicólogo.⁵⁶

O treinamento para CNV deve abordar os componentes da observação, do sentimento, das necessidades e do pedido. Não se tem o objetivo aqui de dissecar a CNV, mas sim refletir que existe uma carência técnica no exercício de uma comunicação humanizada no âmbito da gestão de pessoas na Administração Judiciária, sendo a CNV uma das possibilidades, já que ela, de forma reiterada, tem sido a metodologia mais invocada nos treinamentos dos métodos alternativos de solução de conflitos, como a conciliação, a mediação e a justiça restaurativa.

Nesse sentido, afirma Alonso:

Deste modo, as contribuições teóricas e práticas da CNV e de Rosenberg são constantes e amplamente utilizadas na mediação de conflitos. Basta mencionar que todos os cursos de capacitação para mediadores e conciliadores devem ter, obrigatoriamente em seus programas, aulas sobre CNV (diferentemente de outras áreas, que podem usar a CNV, mas de forma opcional). Portanto, se a mediação de conflitos foi a área que a CNV mais se expandiu — embora a metodologia hoje seja usada mundialmente em diversos outros setores e pelas pessoas em seu cotidiano — e se Rosenberg era um mediador de conflitos e aliou a mediação com a CNV para aplicar seus métodos em programa de paz, são inegáveis os pontos de interligação direta entre a mediação de conflitos e a CNV. Mais do que um exemplo ou área de aplicação, foi na mediação de conflitos que a CNV floresceu, e é na CNV que a mediação de conflitos encontra uma grande força.⁵⁷

No dizer do próprio Rosenberg,

⁵⁶ MENDES, T. O que é comunicação não-violenta (CNV) e como aplicar o conceito. **Estudar na Prática**, [S. l.], 23 jul. 2021b.

⁵⁷ ALONSO, D. C. **Comunicação não violenta (CNV)**: caminhos dialógicos com a cultura da paz, a mediação de conflitos e mídia. São Paulo: Cásper Líbero, 2021. p. 57-58.

A CNV promove maior profundidade no escutar, fomenta o respeito e a empatia e provoca o desejo mútuo de nos entregarmos de coração. Algumas pessoas usam a CNV para responder compassivamente a si mesmas; outras, para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais; e outras, ainda, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho ou na política. No mundo inteiro, utiliza-se a CNV para mediar disputas e conflitos em todos os níveis.⁵⁸

Portanto, se é necessário conhecimento de língua portuguesa para elaborar decisões judiciais, deveria se ter o mesmo nível de conhecimento em CNV para exercer a gestão de pessoas. Se os juízes são gestores por imposição institucional, ao menos de suas unidades judiciais, deveriam conhecer a CNV para o trato dos conflitos interpessoais existentes.

8 APLICAÇÃO PRÁTICA DE SOFT SKILLS NA GESTÃO DE PESSOAS: PRÁTICA RESTAURATIVA COM SERVIDORES NO FÓRUM ESTADUAL DE MARINGÁ (PR)

Foi realizada interessante experiência envolvendo 51 servidores públicos no Fórum Estadual de Maringá, no Paraná. Na ocasião, aqueles servidores participaram de práticas restaurativas, conforme notícia Santos⁵⁹, em estudo no qual se analisou a possibilidade da prática restaurativa na gestão de pessoas.

Como se tem defendido no corpo deste artigo, é exigida a prestação de uma boa jurisdição daqueles que trabalham no Poder Judiciário, mas muitas vezes o tratamento do bom ambiente de

⁵⁸ ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2021. Nova edição. p. 342.

⁵⁹ SANTOS, 2021.

trabalho, no que se refere à gestão dos conflitos existentes, fica restrito a uma subárea da gestão de pessoas.

Santos alerta que,

Com efeito, nem todas as pessoas que trabalham num mesmo local, mesmo que por longos anos, conhecem a fundo aqueles que integram suas equipes. Por isso, os sentimentos e as necessidades das pessoas ficam encobertos e os líderes e gestores têm dificuldades de idealizar e executar planejamento e estratégias de modo a atingir as metas que lhes são apresentadas.⁶⁰

Em relação à experiência dos servidores, Santos noticia que, em pesquisa, houve 100% de aprovação à aplicação da justiça restaurativa no âmbito interno e interesse para que ela fosse adotada como metodologia a ser implementada a nível de organização judiciária. O êxito na aprovação dos participantes, de acordo com a mesma pesquisa, deveu-se ao fato de que a metodologia colaborou para a saúde mental dos servidores, a construção de um ambiente agradável e acolhedor, a melhoria do clima organizacional e a resolução de conflitos internos⁶¹.

Como se vê, a prática restaurativa é só uma das metodologias de solução de conflitos autocompositiva. Todas as metodologias, incluindo a conciliação e a mediação, utilizam como norte a escuta ativa e consciente e a comunicação não violenta. Pode-se dizer que a boa escrita da língua portuguesa está para as decisões judiciais, assim como a escuta ativa e consciente e a comunicação não violenta estão para a gestão de pessoas.

Calha finalizar, assim como o fez Santos:

Enfim, se os tribunais oportunizarem que seus servidores se conheçam mutuamente, assim como

⁶⁰ *Ibid.* p. 281.

⁶¹ *Ibid.*

a seus líderes e vice-versa, saberão o que estão a administrar e para que administram, sendo que a justiça restaurativa se mostra como uma ferramenta com potencial de proporcionar essa interação. É como se ela enviasse uma mensagem a todos os tribunais brasileiros, conforme a máxima da filosofia socrática: “conhece-te a ti mesmo”!⁶²

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos pessoais existem em todos os grupamentos humanos, não estando imunes a eles as pessoas que servem internamente no âmbito da Administração Pública Judiciária. Os subordinados muitas vezes veem nas magistradas e nos magistrados a figura de um chefe.

O desenvolvimento das *soft skills* por magistradas e magistrados colabora para uma relação mais horizontal, sem que se perca a noção de autoridade e de hierarquia, uma vez que as *soft skills* auxiliam na mudança do paradigma do chefe para o paradigma do líder. Há de se frisar que permanece protegido o princípio da hierarquia, natural do Direito Administrativo.

Entretanto, a figura do líder gestor em substituição à do chefe promove humanização nas relações interpessoais, na medida em que não olha para os trabalhadores como uma mera força de trabalho, mas enxerga neles toda a complexidade de uma pessoa humana, com dores, sonhos e competências. O líder passa a focar na escuta consciente e, quando fala, comunica-se de forma não violenta.

Como na experiência de Maringá, verifica-se que as técnicas autocompositivas e as *soft skills* melhoram o clima organizacional e permitem que as pessoas se tornem mais envolvidas e entusiasmadas com a instituição a que servem, promovendo a disseminação da cultura

⁶² *Ibid.* p. 288.

da paz, tão almejada pela humanidade, que inclusive faz parte dos ODS da Agenda 2030 da ONU.

Conclui-se que o estabelecimento de práticas desenvolvedoras das habilidades de gerenciamento assertivo dos conflitos internos nas relações interpessoais contribuirá para o desenvolvimento profissional de uma equipe cooperadora e de um ambiente de trabalho saudável e propício para uma prestação jurisdicional mais eficiente

Espera-se que estas breves linhas contribuam para que se passe a pensar que as competências brandas (*soft skills*) podem ser aferidas durante as seleções dos futuros magistrados e magistradas, sem perder o objetivo de que estejam inseridas em suas formações permanentes de forma inovadora.

Que a paz resultante da gestão de pessoas humanizada coroe uma prestação jurisdicional eficiente para agora e para além de 2030!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, D. C. **Comunicação não violenta (CNV):** caminhos dialógicos com a cultura da paz, a mediação de conflitos e mídia. São Paulo: Cásper Líbero, 2021.

ALVES, G. F. A importância das *soft skills* para profissionais do Direito. **Jusbrasil**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://raziellafa.jusbrasil.com.br/artigos/1124106630/a-importancia-das-soft-skills-para-profissionais-do-direito>. Acesso em: 1 nov. 2022.

ARTMANN, E. **O planejamento estratégico situacional no nível local:** um instrumento a favor da visão multissetorial. *In*: OFICINA SOCIAL N. 3: DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Rio de Janeiro: URFJ, 2000. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2153.pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

BACELLAR, R. P. **Juiz servidor, gestor e mediador.** Brasília, DF: Enfam, 2013.

BARROS, R. C. L. G. Assédio moral: aspectos configurativos e efeitos deste fenômeno social. **Jusbrasil**, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://ibdtrabalho.jusbrasil.com.br/artigos/671072664/assedio-moral-aspectos-configurativos-e-efeitos-deste-fenomeno-social>. Disponível em: 23 out. 2022.

BATISTA, F. E. F. FIGUEIREDO, L. V. S. Liderança: ativo estratégico do Poder Judiciário. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, DF, ano 1, n. 1, p. 251-276, jul./dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.54795/rejub.n.1.85>. Acesso em: 17 maio 2023.

BÍBLIA Sagrada. São Paulo: Ave Maria, 2006.

BOTELHO, P. B. Comunicação não violenta (CNV): o que é? **Politize!**, Florianópolis, 9 jul. 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/comunicacao-nao-violenta>. 23 out. 2022.

BRASIL. Lei Complementar n. 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. 1989. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp35.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 19 nov. 2022.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022.** Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 17 maio 2023.

CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço. **ConJur**, São Paulo, 9 nov. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-nov-09/marco-clementino-principios-inovacao-judicial>. Acesso em: 23 out. 2022.

CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da inovação judicial. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto.** Brasília, DF: Enfam, 2021. Apresentação. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.

COSTA, D. *Soft skills*: o que são, 10 principais exemplos e como desenvolver. **Gupy**, [S. l.], [2023]. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/soft-skills>. Acesso em: 17 maio 2023.

COUTINHO, D. R. A missão do Direito na inovação. **Jota**, São Paulo, 9 jun. 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/coberturas-especiais/inoa-e-acao/a-missao-do-direito-na-inovacao-09062020>. Acesso em: 14 out. 2022.

CUSTÓDIO, M. Mapa da empatia: o que é e 6 passos para criar um de qualidade. **Resultados Digitais**, Florianópolis, 19 jan. 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/mapa-da-empatia>. Acesso em: 22 out. 2022.

DAMACENO, G. S. **O poder nas organizações.** Assis: Fema, 2018.

DANTAS, M. N. R. Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. **Revista CEJ**, Brasília, DF, v. 25, n. 82, jul./dez. 2021.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DONATO, P. Teoria do conflito. **Jusbrasil**, [S. l.], 2016. Disponível em: <https://pcdonato.jusbrasil.com.br/artigos/330332981/teoria-do-conflito>. Acesso em: 23 out. 2022.

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.

FERRAZ, T. S. Problemas complexos são organismos vivos: a adoção da perspectiva sistêmica na atuação dos centros de inteligência. *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. 413-438. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.

FREITAS, T. *Rapport*: como a aplicação da técnica pode ser efetiva para a mediação. **ProJuris**, [S. l.], 4 abr. 2019. Disponível em: <https://www.projuris.com.br/blog/rapport-mediacao-conciliacao>. Acesso em: 23 out. 2022.

GONÇALVES, S. F. L. Gestão do Magistrado: ferramenta para efetivar a justiça no Judiciário Tocantinense. **Jusbrasil**, [S. l.], 2015. Disponível em: <https://samanthalino.jusbrasil.com.br/artigos/253587065/gestao-do-magistrado-ferramenta-para-efetivar-a-justica-no-judiciario-tocantinense>. Acesso em: 23 out. 2022.

KIELWAGEN, E. K.; SOUZA, R. R. S. **Gestão de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. Apresentação: A inovação, a sua importância, as suas diversas faces e os seus impactos. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam,

2021. Apresentação. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.

MACEDO, S. M. F.; CAETANO, A. P. V. A ética como competência profissional na formação: o pedagogo em foco. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 42, n. 2, p. 627-648, 2017.

MENDES, T. 5 dicas sobre relacionamento interpessoal no trabalho. **Estudar na Prática**, [S. l.], 20 abr. 2021a. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/relacionamento-interpessoal-no-trabalho>. Acesso em: 23 out. 2022.

MENDES, T. O que é comunicação não-violenta (CNV) e como aplicar o conceito. **Estudar na Prática**, [S. l.], 23 jul. 2021b. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/comunicacao-nao-violenta>. Acesso em: 23 out. 2022.

MENDES, T. 14 princípios de Fayol: como usar a gestão para liderar uma empresa de sucesso. **Estudar na Prática**, [S. l.], 18 ago. 2022. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/principios-de-fayol>. Acesso em: 23 out. 2022.

MIRANDA, V. F.; ANAISSE, P. C. M. A Administração Judiciária moderna e as *soft skills*: o papel do magistrado no gerenciamento de equipes. *In*: CONGRESSOS ESTADUAIS DE MAGISTRADOS, 2021, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Ajuris, 2021. Disponível em: <http://ajuris.kinghost.net/OJS2/index.php/Anais-dos-Congressos/article/view/1262>. Acesso em: 17 maio 2023.

MORGAN, K. O que são 'soft skills', habilidades comportamentais cada vez mais buscadas por empregadores. **BBC Future**, [S. l.], 14 ago. 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-62496935>. Acesso em: 23 out. 2022.

ONU. Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, 15 set. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 22 out. 2022.

PICCOLI, A. M. As sete premissas para acelerar a inovação no ecosistema de Justiça. *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. 57-66. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta:** técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2021. Nova edição.

SANTOS, C. C. S. A justiça restaurativa e a gestão de pessoas: uma oportunidade de avanço do Poder Judiciário Brasileiro. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 48, p. 281-288, 2021.

SILVA, L. S. V. **Gestão de conflitos e técnicas de negociação.** Indaial: Uniasselvi, 2019.

SILVA, R. R. O princípio da celeridade processual e seu exacerbado enaltecimento. **DireitoNet**, [S. l.], 6 jul. 2015. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9200/O-principio-da-celeridade-processual-e-seu-exacerbado-enaltecimento>. Acesso em: 23 out. 2022.

SOUSA, R. R. O impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico nas Unidades Judiciais Cíveis e de Família do Distrito Federal e o reflexo no ritmo da tramitação processual. **TJDFT**, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2018/o-impacto-da-implantacao-do-processo-judicial-eletronico-nas-unidades-judiciais-civeis-e-de-familia-do-distrito-federal-e-o-reflexo-no-ritmo-da-tramitacao-processual-roberto-rodrigues-de-sousa>. Acesso em: 23 out. 2022.

SOUZA, M. A. C. A informática e a prestação jurisdicional. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 122-126, 1998.

TARTUCE, F. Conflito: conceitos e causas. **GEN Jurídico**, São Paulo, 18 nov. 2020. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2020/11/18/conflito-conceitos-e-causas/>. Acesso em: 23 out. 2022.

TEODORO, J. L. Importância das competências técnicas ‘hard skills’ para os sistemas de gestão. **Blog do Colab**, [S. l.], 16 fev. 2022.

Disponível em: <https://www.colab.re/conteudo/hard-skills>. Acesso em: 23 out. 2022.

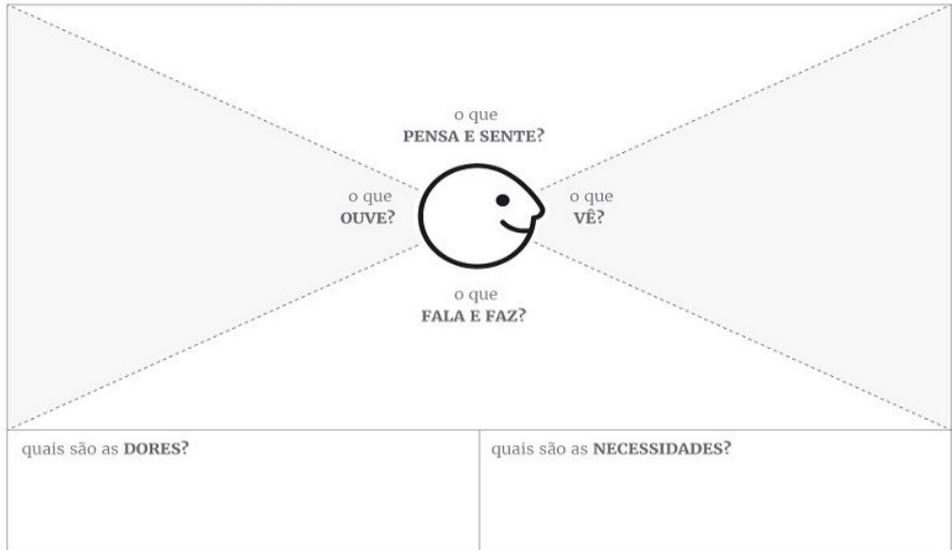
VIARO, F. A. N. **Inteligência judicial e monitoramento de perfis de demanda**: jurisdição em rede. *In*: LUNARDI, F. C.; CLEMENTINO, M. B. M. (coord.). **Inovação Judicial**: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília, DF: Enfam, 2021. p. 439-466. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.

ZANONI, L. O. T. C. Direitos humanos e inovação no setor público: sincronismos para um pacto 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. 315-348. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.

ANEXO

Figura 1 - Mapa da Empatia

Nome: _____ Idade: _____



O diagrama do Mapa da Empatia é composto por um retângulo centralizado com um rosto humano desenhado no meio. O rosto tem um ponto para o olho e uma curva para o sorriso. O corpo do rosto é dividido em quatro seções por linhas tracejadas que convergem para o centro: o topo para o pensamento e sentimentos, o lado esquerdo para o que se ouve, o lado direito para o que se vê e o fundo para o que se fala e faz. Abaixo do retângulo principal, há duas caixas retangulares separadas por uma linha vertical. A caixa da esquerda contém o texto 'quais são as **DORES**?' e a caixa da direita contém 'quais são as **NECESSIDADES**?'. O fundo das duas seções superiores do mapa é cinza claro.

o que
PENSA E SENTE?

o que
OUVE?

o que
VÊ?

o que
FALA E FAZ?

quais são as **DORES**?

quais são as **NECESSIDADES**?

Fonte: CUSTÓDIO, 2021.

SISTEMA DE JUSTIÇA 2030: EFICÁCIA E RACIONALIDADE ENDEREÇADAS AO USUÁRIO E À SOCIEDADE

THE 2030 JUSTICE SYSTEM: EFFICIENCY AND RATIONALITY TOWARDS THE USER AND SOCIETY

PATRÍCIA DORIGONI HARTMANN

Juíza de Direito no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS). É Master of Laws pela Columbia University (reconhecido como mestrado em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; processo n. 23078.511724/2021-19). <https://orcid.org/0000-0001-9153-3109>

RESUMO

O artigo analisa a transição do modelo brasileiro de resolução de conflitos a partir do conceito tradicional de pretensão judicializada, bem como a ainda embrionária compreensão e utilização, pelos usuários e operadores, do sistema multiportas implementado. Projeta, especialmente a partir das rotinas impulsionadas pelo recente período pandêmico, atualmente em processo de sedimentação, o futuro próximo do Sistema de Justiça nacional já transformado pela tecnologia, inteligência artificial e metas da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), caracterizado pela maior racionalidade e eficiência na triagem, recepção, tratamento e solução definitiva das demandas a que lhe são submetidas.

Palavras-chave: Agenda 2030; inovação; eficiência; usuário; tecnologia.

ABSTRACT

This paper analyzes the transition of the Brazilian conflict resolution model from the tradition perspective of the filing of a suit in court, as well as the arising understanding and implementation, by users and judicial actors, of the multiport system already in course. It also projects, specially from the routines prompted by the recent pandemic period, the near future of the national justice system, already transformed by technology, artificial intelligence and the sustainable development goals of the 2030 Agenda of the United Nations, characterized by its rationality and efficiency in the sorting, treatment and solution of the claims that it receives.

Keywords: The 2030 Agenda; innovation; efficiency; user; technology.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Acesso à justiça no Brasil: o modelo tradicional judicializado e a transição para um sistema multiportas. 3 O Sistema de Justiça eficiente que o usuário e a sociedade merece e deseja: adjudicação privada, administrativa e judicial. 4 Considerações finais. Referências bibliográficas

1 INTRODUÇÃO

A especialização em “Jurisdição Inovadora: para além de 2030”, realizada pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) no decorrer dos anos de 2021 e 2022 constituiu fórum profícuo de discussão e análise dos desafios do Poder Judiciário, especialmente considerando a estruturação interdisciplinar e transversal do curso e o período pandêmico mundial, o qual antecipou diversos enfrentamentos e práticas inovadoras que até então eram predominantemente objeto de manifestações acadêmicas ou projetos piloto de alcance experimental reduzido.

De fato, o debate permanente, durante quase um ano, entre desembargadores, juízes e servidores, todos oriundos dos mais diversos tribunais e estados da federação, com suas expertises prévias — judiciais, administrativas e acadêmicas — e áreas de atuação também distintas dentro da estrutura judicial, viabilizou uma perspectiva raramente proporcionada aos operadores e estudiosos do Poder Judiciário, contemplando ainda o referido curso, através de pesquisas de campo e experiências e impressões dos próprios usuários do Sistema de Justiça.

A diversidade de abordagens da estrutura judicial inerente a um sistema federativo colossal como o brasileiro, que contempla realidades socioeconômicas e culturais muito discrepantes, naturalmente reflete na administração da justiça, evidenciada na escolha de determinado sistema processual eletrônico, nos diferentes graus de hierarquização da administração dos tribunais e de seus órgãos internos e nos diferentes graus de oitiva e participação de magistrados, servidores e colaboradores nos processos decisórios internos. Isso pode levar à constatação de que não estamos “na mesma página” em âmbito nacional, sequer no tocante às funcionalidades essenciais à atividade forense.

Tal perspectiva, não obstante, contrasta com a surpreendente multiplicidade de projetos inovadores já desenvolvidos e colocados em prática com resultados significativos nos mais diversos ramos de justiça, implementados mediante parcerias institucionais fundamentais para a construção e fortalecimento da colaboração, sempre necessária e desejável, entre instituições, operadores do Sistema de Justiça e sociedade civil.

Com efeito, a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) elencou, como um de seus dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aquele de número 16, tendo por objeto a construção de uma sociedade inclusiva e humanizada através de paz, justiça e instituições fortes e eficazes.

O referido plano de ação tem por escopo de fundo justamente nivelar as nações signatárias em consonância com as dezessete metas ou objetivos, os quais, em última análise, constituem a essência do conceito de Estado de Direito democrático. Tal contexto é construído mediante a efetiva participação das pessoas e a contemplação de suas necessidades, entre elas, notadamente, o acesso *eficaz* à justiça, conceito que compreende não apenas o ingresso no sistema, mas também o tratamento e a solução célere e adequada do conflito.

A relevância dos ODS é evidenciada pela edição da Meta Nacional n. 9 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a qual tem por objeto justamente a integração da Agenda 2030 ao Poder Judiciário brasileiro.

A vida moderna diária, já há muitas décadas indelevelmente imbricada pela tecnologia, vê avançar, nas mais diversas áreas, o emprego sistemático de automações e inteligência artificial (IA) — fenômeno experimentado pelo Poder Judiciário nacional com pioneirismo.

Todavia, o emprego de soluções inovadoras, especialmente aquelas que envolvem inteligência artificial, torna inafastável a assertiva de que o Estado de Direito exige o controle democrático do desenvolvimento tecnológico. Os resultados e *outputs* dos sistemas que utilizam IA, notadamente no âmbito do Sistema de Justiça, devem ser passíveis de explicação compreensível aos usuários a que se destinam e à sociedade, porquanto a estrita e permanentemente aperfeiçoada *accountability*, a partir de controles internos e da oitiva de usuários e operadores, atua como fator legitimador de sua própria utilização.

Nesse sentido, aliás, a “Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário”¹ revela a importância institucional conferida às iniciativas inovadoras que agregam valor ao Sistema de Justiça, prestigiando os princípios da transparência, da cultura da inovação, do foco no usuário, da participação, da colaboração, do desenvolvimento

¹ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 395**, de 7 de junho de 2021 (2021).

humano, da acessibilidade, da sustentabilidade socioambiental, do desenvolvimento sustentável e da desburocratização.

Nesse passo, percebemos um Poder Judiciário que, a despeito das inafastáveis limitações orçamentárias, da hierarquização historicamente inerente aos processos institucionais de tomada de decisão e das condicionantes culturais nem sempre favoráveis², consegue compreender o passado, atuar no presente — adaptando-se mesmo em face de alterações abruptas e imprevisíveis, como evidenciou a pandemia — e projetar o futuro para além de 2030. Viabiliza-se um ambiente institucional acolhedor às práticas inovadoras, notadamente por meio dos laboratórios de inovação e dos centros de inteligência, estes últimos relevantíssimos espaços de reflexão e planejamento institucional.

A própria realização da especialização em Jurisdição Inovadora, reunindo magistrados e servidores em meio ao período pandêmico mundial causado pela covid-19, evidencia a efetiva integração dos valores da inovação e do ODS 16 ao Poder Judiciário nacional e renova a gratificação de sermos partícipes da implementação da Agenda 2030 na ONU, isto é, da construção do capital cívico³ nacional e de um mundo que contempla as demandas atuais sem comprometer aquelas das gerações futuras.

² Sobreleva, aqui, a perspectiva institucionalista histórica abordada pela cientista política Celly Cook Inatomi acerca do conceito de “dependência da trajetória”: “[...] uma vez tomada uma determinada trajetória, maiores são os custos de se querer revertê-la, gerando, assim, um desenvolvimento dependente das escolhas iniciais [...] a trajetória é importante justamente porque ela fortalece e induz o seguimento em uma mesma direção. [...] Cada ponto de escolha gera diversas possibilidades de caminho, mas sempre dependentes da trajetória passada.” INATOMI, C. C. **As análises políticas sobre o Poder Judiciário: lições da ciência política norte-americana**. Campinas: Unicamp, 2020. p. 147-148.

³ “Capital cívico é o estoque de crenças e valores que estimulam a confiança e a propensão a cooperar e a coordenar as atividades entre as pessoas de uma sociedade. Estas são traços culturais, forjadas ao longo da história, reforçadas pela experiência de cooperação bem-sucedida. A forma como a população avalia o Estado e suas instituições é uma boa aproximação do capital cívico. Onde este é alto, o Estado é visto como aliado confiável. Onde o capital cívico é baixo, o Estado é percebido como um criador de dificuldades para todos e de vantagens para seus ocupantes, funcionando como poderoso fator de erosão do capital cívico.” MALAN, P. **Uma certa idéia de Brasil: entre passado e futuro**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2018. p. 424.

2 ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL: O MODELO TRADICIONAL JUDICIALIZADO E A TRANSIÇÃO PARA UM SISTEMA MULTIPORTAS

A concepção tradicional de acesso à justiça no Brasil relaciona-se à judicialização do conflito, vale dizer, ao ajuizamento de ação perante o Poder Judiciário para a obtenção de solução adjudicada pelo Estado-Juiz⁴, independentemente de qualquer tratamento prévio do conflito na via extrajudicial ou administrativa.

Muito embora no decorrer das últimas décadas esse modelo tenha sido contemporizado a partir da incorporação, no sistema normativo nacional, de institutos como os juizados especiais para as causas de menor complexidade, de projetos autônomos de conciliação e até mesmo, com o advento do novo Código de Processo Civil em 2015, da institucionalização dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs) como etapa inicial conciliatória do próprio processo judicial, os números de feitos em tramitação apurados pelo CNJ evidenciam que, ainda hoje, a judicialização de demandas é a forma de tratamento de conflitos mais utilizada no Brasil, revelando-se ainda manifestamente reduzido o número de conciliações extrajudiciais e mesmo daquelas ultimadas no próprio âmbito de processo já instaurado.

A despeito do significativo comprometimento do acervo do Poder Judiciário pelas execuções fiscais⁵ e mesmo pela execução civil comum, projetos de lei (PL) em análise pelo Congresso Nacional — tais como o

⁴ Sean Farhang sublinha, quanto ao tema, nos Estados Unidos, a relevância do aspecto sociológico-cultural, na medida em que “a cultura política norte-americana é claramente beligerante. Uma corrente especialmente proeminente da percepção dos Estados Unidos como um caso único no contexto dos países desenvolvidos compreende o papel fundamental dos direitos individuais, do processo judicial e do Poder Judiciário como derivado de uma sociedade extremamente individualista.” FARHANG, S. **The Litigation State**. New Jersey: Princeton University Press, 2010. p. 13, tradução nossa.

⁵ Consoante apurou o Relatório Justiça em Números 2022, elaborado pelo CNJ, “Processos de execução fiscal representam, aproximadamente, 35% do total de casos pendentes e 65% das execuções pendentes no Poder Judiciário.” CNJ. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022.

PL n. 6.204/2019, do Senado Federal, que propõe a desjudicialização da execução de título judicial e extrajudicial —, são vistos com ressalvas por parcela da própria magistratura, revelando uma perspectiva histórica-institucional do receio da diminuição de competência e, por consequência, da relevância política do Poder Judiciário. Pode-se dizer que permanecem também posturas paternalistas, que não contemplam a irracionalidade da judicialização de demandas que podem ser objeto de tratamento mais célere, barato e adequado na via extrajudicial e o altíssimo custo da recuperação de ativos no Brasil, o que tem implicação direta no comportamento do mercado, na oferta de crédito e na taxa de juros remuneratórios aqui praticada⁶.

De fato, muito embora já na década de 1990 tenhamos incorporado no Brasil, para as mais relevantes áreas de prestação de serviços de massa e setores econômicos, o sistema norte-americano de agências reguladoras — as quais possuem função normativa, fiscalizatória e punitiva —, sua expertise e estrutura resta enormemente subutilizada pelos usuários e pelos operadores do Sistema de Justiça, não nos causando espécie a “opção” pela via judicial, com a complacência institucional, diga-se, do próprio Poder Judiciário, que recebe, como regra de forma indiscriminada, quaisquer pedidos que lhe sejam deduzidos, independentemente de prévia provocação administrativa ou de tentativa de conciliação.

Como já de muito apurado com o auxílio de conceitos da microeconomia, por certo o sistema processual brasileiro e a cultura

⁶ Consoante estampado no Relatório Doing Business 2022 do Banco Mundial, “Quando os credores não conseguem projetar a trajetória geral da atividade econômica, eles tendem a restringir seus padrões de crédito e emitir menos crédito novo. [...] Em um contexto de padrões de crédito mais rígidos, apenas os mutuários com menor risco têm acesso ao crédito. Isso pode criar um círculo vicioso no qual uma redução generalizada no crédito, inclusive para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), que compõem a maioria das empresas na maioria das economias, força muitas delas a sair do mercado antes que possam se recuperar e impulsionar o crescimento. O resultado pode ser um efeito dominó, pois a aceleração das falências de empresas eleva os níveis de inadimplência e faz com que os credores enrijeçam ainda mais os padrões de crédito.” WORLD BANK. Empréstimos durante e após a recuperação. *In*: WORLD BANK. **Doing Business 2022**. Capítulo 4.

institucional tradicional do Poder Judiciário nacional criam incentivos para a escolha da judicialização, tais como: a ausência de uniformização jurisprudencial; os honorários de sucumbência, historicamente concebidos como indenização à parte vencedora pelos gastos com os honorários contratuais de seu advogado, agora redesenhados como verba exclusiva do advogado — “jabuticaba” brasileira inexistente nos sistemas processuais das democracias avançadas e que implica conflito de agência⁷ —; e a concessão da gratuidade da justiça, que, abarcando inclusive os honorários periciais, desestimula a análise criteriosa da viabilidade jurídica da demanda, na medida em que a derrota não implica qualquer custo⁸ (exceto, naturalmente, para o erário público e para a sociedade, que custeiam as demandas frívolas, temerárias e predatórias).

A cultura institucional hierarquizada e, até pouco tempo atrás, infensa à inovação em muito dificultou e postergou a percepção, pelos magistrados, da própria existência de tratamentos administrativos e extrajudiciais de solução de conflitos, por vezes inclusive muito mais eficientes e rápidos do que a própria via judicial.

Com efeito, a par das matérias técnicas sobre as quais a expertise das agências reguladoras sobrepõe àquela dos juízes — por natureza generalista, cuja formação tem por objeto principal a legislação —, tais como a concorrencial (Cade), o tráfego aéreo (Anac) e a saúde suplementar (ANS), dentre outras que naturalmente recomendam postura deferencial quanto às questões de fato, a ampla e prévia provocação das agências pelos usuários, para exercício de sua função

⁷ O denominado *agency problem* ocorre, segundo Ejan Mackaay e Stéphane Rousseau, quando “quem age tem interesses ou objetivos próprios, que diferem, ou podem diferir, daqueles do (agente) principal, os quais, quem age, pode não perseguir, na medida em que seja muito custoso para o principal fiscalizar a cada momento suas ações.” MACKAAY, E.; ROUSSEAU, S. **Análise econômica do Direito**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 22.

⁸ Como bem identifica Erik Navarro Wolkart, “A Justiça brasileira é barata para quem litiga e cara para a sociedade, que subsidia a maior parte do sistema. [...] inclinamo-nos a imaginar uma revisão no modelo legal de gratuidade da justiça, dentro do ambiente de justiça multiportas, estreitando as portas caras e menos eficientes e abrindo outras mais adequadas”. WOLKART, E. N. **Análise econômica do Processo Civil**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020. p. 441.

fiscalizatória e punitiva, revela-se adequada e mesmo racionalmente necessária sob diversos outros aspectos.

Sob o ponto de vista do funcionamento das agências, do próprio Sistema de Justiça e dos serviços essenciais por elas fiscalizados, o redirecionamento das demandas hoje indiscriminadamente absorvidas pelo Poder Judiciário, mediante a exigência da prévia provocação administrativa, viabilizaria a apuração muito mais precisa e efetiva pelo órgão regulatório adequado dos problemas enfrentados pelos usuários. Isso permitiria uma análise e atuação em âmbito sistêmico, inclusive com a respectiva deflagração de processos fiscalizatórios específicos e aplicação de sanções eficientes e adequadas, sem prejuízo da concomitante solução dos conflitos individuais a elas submetidos.

Veja-se que, no Brasil, as agências reguladoras disponibilizam plataformas para reclamação dos usuários de forma eletrônica e sem custo, contando inclusive com sistema recursal próprio, sendo que, mesmo no tocante às agências responsáveis pelos serviços essenciais de larga escala (Anatel, Aneel, ANA, Anvisa), os respectivos técnicos dispõem de acesso a documentos e banco de dados indisponíveis aos juízes ao menos na fase processual inicial, bem como a informações raramente encontradas nas petições iniciais de ações judiciais. Muitas vezes, isso implica o exame, pelos magistrados, de pedidos de tutela de urgência *inaudita altera pars* sem que as questões estejam de fato previamente estabelecidas com grau mínimo de certeza, vulnerando a segurança jurídica, o que também constitui incentivo importante à litigância e à instabilidade dos setores econômicos.

Nesse contexto, a prévia provocação administrativa otimiza a atuação judicial posterior eventualmente necessária, porquanto em grande medida já define as questões controvertidas, assentando a matéria de fato, a espécie de contratação, parcelas eventualmente vencidas, valor da dívida, renegociações, etc. Essa etapa, se judicializada, como sabemos todos, resta ultimada como regra apenas após a angularização processual, meses de tramitação do feito e por

vezes apenas durante a instrução probatória, o que infirma a própria celeridade por todos celebrada e tão necessária ao usuário.

Assim, a utilização, pelos usuários do Sistema de Justiça, da adjudicação administrativa disponibilizada pelas agências reguladoras contribui para a transformação do atual e tradicional juiz instrutor e julgador em *juiz essencialmente julgador*, redirecionando de forma muito mais eficiente os recursos materiais e humanos do Poder Judiciário para as demandas que efetivamente necessitam de adjudicação pelo Estado-Juiz.

Juntamente às agências, é possível observar que também a adjudicação privada já se encontra em estágio desenvolvido no Brasil. Com efeito, a par das câmaras arbitrais, já utilizadas com sucesso por sociedades empresárias, contamos com plataformas extrajudiciais eficientes de atendimento, tratamento e solução de conflitos, tais como os Procons, a plataforma Solução Direta ao Consumidor (Consumidor.gov) e também, como decorrência dos modernos sistemas de gestão e governança encampados pelas empresas, os serviços de ouvidoria, todos de acesso gratuito e eletrônico.

A exigência da utilização prévia de tais plataformas extrajudiciais, aptas a absorver a quase totalidade dos conflitos consumeristas, constitui incentivo importante para o constante aprimoramento dos referidos canais de atendimento, externaliza o custo do tratamento do conflito aos grandes litigantes e potencialmente desobstrui o Poder Judiciário no tocante a demandas de baixa complexidade, redirecionando o magistrado para processos complexos que demandam a atuação do Estado-Juiz.

Com efeito, ainda que não resolvido o conflito, na esteira das considerações já tecidas no tocante às agências reguladoras, a adjudicação extrajudicial refina o exame judicial posterior ao delimitar, em grande medida, senão mesmo integralmente, as questões de fato.

Quanto ao ponto, cumpre fazer ver que um dos protótipos do “Processo 2030” da especialização em Jurisdição Inovadora da Enfam

propõe justamente a desjudicialização, como regra, da produção probatória (*discovery*), para fins da otimização da atuação judicial, a qual teria por objeto, no âmbito cível, a análise de demandas complexas ou o julgamento daquelas já instruídas e não previamente solucionadas na via extrajudicial e/ou administrativa.

Com efeito, ter-se-á, ao invés de um caro, lento e burocratizado Estado-Juiz instrutor e julgador, um Estado-Juiz essencialmente julgador, destinado a realizar sua atividade-fim. Essa circunstância se revela especialmente relevante quando consideramos que grande parte das demandas de massa que ocupam parcela substancial do acervo do Poder Judiciário brasileiro diz com matéria contratual cuja instrução probatória restringe-se à obtenção e apresentação do respectivo instrumento — tarefa que, no desenho procedimental atual, encontra-se inserida dentro do processo judicial, demandando meses de tramitação e prática de inúmeros atos processuais e administrativos, por vezes ultimada apenas após angularização do feito. Aqui, veja-se ainda uma vez a utilidade e eficiência da prévia provocação privada ou administrativa, que implicaria a apresentação (*disclosure*) do instrumento contratual previamente ao eventual ajuizamento de ação judicial, caso necessária e, da mesma forma, a efetiva análise, pela parte e por seu advogado, da viabilidade jurídica da pretensão. Aliás, causa espécie o frequente ajuizamento de ações revisionais bancárias nas quais declinados, na inicial, longos arrazoados sobre a ilegalidade de cláusulas contratuais desconhecidas pelo signatário, que postula na petição a intimação do réu para juntada do instrumento que pretende revisar.

Nesse diapasão, afigura-se fundamental o diálogo permanente entre os poderes públicos, academia, entidades de classe e a sociedade civil para a difusão, sedimentação e efetiva implementação, no Brasil, de uma cultura institucional que perceba a “justiça” e, por consequência, o inafastável e fundamental direito ao respectivo acesso, como um *sistema de justiça multiportas* e um *direito de acesso* a tal sistema — e não, necessariamente, ao Poder Judiciário —, do qual fazem parte as plataformas extrajudiciais de tratamento e solução de conflitos, os

tribunais arbitrais, as agências reguladoras e o Poder Judiciário. Deve titular ao usuário o *direito de acesso à forma de tratamento e adjudicação mais célere e eficiente de sua demanda*, pelo que incumbe aos referidos órgãos integrantes do sistema, assim como aos respectivos operadores e advogados a orientação e o redirecionamento adequado ao caso, em demonstração de colaboração interinstitucional permanente.

3 O SISTEMA DE JUSTIÇA EFICIENTE QUE O USUÁRIO E A SOCIEDADE MERECE E DESEJA: ADJUDICAÇÃO PRIVADA, ADMINISTRATIVA E JUDICIAL

A concepção tradicional do Poder Judiciário como único órgão responsável pela adjudicação dos conflitos no Brasil já restou por diversas vezes caracterizada como exemplo acabado do dilema econômico denominado “tragédia dos comuns”⁹. Por força dos incentivos locais desfavoráveis à utilização racional do sistema — notadamente a postulação e o deferimento indiscriminado da gratuidade da justiça —, tem-se a superutilização do Estado-Juiz e, conseqüentemente, a disfuncional alocação das demandas em apenas uma das “portas” disponíveis de resolução de conflitos.

Muito embora todos os usuários e operadores do sistema revelem seu descontentamento com a incontornável e invencível sobrecarga imposta ao sistema judicial e à morosidade que lhe é inerente, decorrente dessa escolha, ainda não logramos construir a coordenação institucional necessária, bem assim implementar de fato eventuais alterações legislativas — tais como a desjudicialização das execuções fiscais e da execução cível comum, já objeto de PL em tramitação no Congresso

⁹ “Se não dispusermos de meios para assegurar um mínimo de exclusividade sobre um recurso, surge o problema da ‘tragédia da pastagem comum’: a superexploração (a subprodução) de um bem a que todos têm livre acesso. [...] o objetivo principal é evitar a exaustão, o esgotamento do bem de propriedade comum.”. MACKAAY, E.; ROUSSEAU, S., 2015. p. 80.

Nacional — que viabilizem a divulgação, os incentivos e a alocação eficiente das demandas para a adjudicação privada e administrativa.

A premissa de identificação do acesso à justiça com o acesso irrestrito, incondicionado e indiscriminado ao Poder Judiciário restou lastreada na concepção, há muito superada, de que o sistema judicial constitui a única forma de tratamento e adjudicação de justiça no Brasil.

Por certo, a adjudicação judicial ostenta características específicas que lhe são inerentes como manifestação de Poder do Estado não compartilhadas com as adjudicações privadas ou administrativas, notadamente a coisa julgada.

Tal circunstância, em casos específicos, pode efetivamente caracterizar legítimo interesse que justifique a opção direta pelo ajuizamento de ação judicial. Não obstante, a absoluta maioria dos casos submetidos hoje à análise dos juízes em matéria cível ostenta características de fato e de direito que não apenas viabilizam, como *recomendam* a prévia adjudicação privada ou administrativa como primeiro estágio de tratamento do conflito. O intuito é alcançar a identificação e depuração das questões de fato controvertidas, e a consequente análise das questões de direito, viabilizando tentativa de conciliação informada e, portanto, com maiores probabilidades de êxito.

Quanto ao ponto, havendo atuado por alguns anos como coordenadora de Cejuscs, pude observar que as sessões de conciliação pré-processuais ou mesmo aquelas objeto do artigo 334 do Código de Processo Civil comumente não se revelam propícias aos acordos. Os interessados e/ou advogados comparecem ao ato sem que lhes tenha sido previamente disponibilizado acesso às informações da parte contrária, e esse ambiente inseguro de assimetria de informações efetivamente não constitui incentivo eficiente para fundar as bases de uma transação, ainda que futura.

Também aqui o protótipo do Processo de 2030 desenvolvido no âmbito da pós-graduação de Justiça Inovadora sugere alteração legislativa relevantíssima, inspirada no *common law*: o dever de

compartilhamento das provas entre as partes, reduzindo ou mesmo eliminando a assimetria de informações, situação de fato apenas alcançada, como regra, no âmbito do processo civil brasileiro atual, em fase procedimental adiantada, após angularização do feito e apresentação da contestação.

Trata-se de alteração que constitui desdobramento inerente aos já positivados princípios — que igualmente constituem deveres das partes — da cooperação e boa-fé. Estes, todavia, ainda permeiam a atuação dos operadores de forma embrionária no Brasil, se considerado o respectivo potencial de aplicação, sendo que o referido estágio inicial de desenvolvimento de uma teoria da cooperação processual reflete ainda uma vez as dificuldades no aprimoramento de nossa cultura institucional.

No tocante à adjudicação administrativa, nas áreas específicas sobre as quais dispõe o Estado de informações, estrutura e expertise — execuções fiscais e no âmbito de atuação das agências reguladoras —, as inúmeras inovações tecnológicas viabilizam, através de planejamento e políticas eficientes de governança, eficiência e transparência, o tratamento dos conflitos de menor complexidade, inclusive para fins de mapeamento efetivo dos excluídos digitais¹⁰ e elaboração de correlata política pública que os contemple, garantindo-lhes o exercício da cidadania que, no século XXI, perpassa necessariamente pelo acesso à tecnologia.

Por sua vez, a adjudicação privada, que também apresenta imenso potencial subutilizado no Brasil, deve ser institucionalmente incentivada, não apenas mediante a divulgação permanente pelos poderes públicos e pelos grandes litigantes — já identificados estatisticamente pelo CNJ —, como também pelo redirecionamento pelo próprio Poder Judiciário, notadamente tratando-se de demandas de massa, de pequena complexidade e em especial aquelas cuja matéria

¹⁰ Esse grupo compreende não apenas a população mais pobre, que não dispõe dos dispositivos móveis e de acesso à internet, mas também outras parcelas de vulneráveis digitais, tais como os idosos e portadores de deficiência.

de direito já foi sedimentada pelos tribunais superiores. Assim, afigura-se incompreensível e irracional que juízes permaneçam recebendo e julgando novas ações que versam sobre temas já decididos e pacificados, por vezes inclusive de forma vinculante, em especial sob o manto da gratuidade da justiça — vale dizer, mediante a externalização do custo à sociedade e ao erário, alijando terceiros objeto de demandas cíveis complexas que efetivamente exigem a apreciação do Estado-Juiz, bem como de processos criminais e causas de família e infância e juventude, do acesso célere e eficiente ao Poder Judiciário.

Nesse diapasão, percebe-se que não mais se sustenta, na esteira da demonstração do dilema da tragédia dos comuns, a mera “opção” pela utilização direta do Poder Judiciário de forma imotivada, irrefletida e desnecessária, quando viável e disponível tratamento eficiente e célere através de adjudicação privada e administrativa.

Um Sistema de Justiça racional é um sistema multiportas, que disponibiliza tratamento adequado a cada espécie de demanda, consoante suas peculiaridades, e acesso à adjudicação pelo Estado-Juiz. A porta mais cara, especializada e formal, apenas se justifica quando demonstrada, concretamente, a complexidade da demanda cível ou a frustração e/ou incompletude/ineficiência da prévia adjudicação privada e/ou administrativa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A despeito de elevados índices de produtividade e da vultosíssima carga individual de trabalho dos juízes brasileiros — com poucos paralelos no mundo, sendo comum a razão de um magistrado para cerca de dez mil processos ou mais —, a percepção geral dos usuários sobre o Judiciário no Brasil é como regra ruim, geralmente destacando-se a lentidão e a falta de transparência.

Como vimos, trata-se de debate no qual ambos os lados têm razão: a população tem razão quando afirma que o processo judicial

é demorado e de difícil compreensão pelas partes; o Poder Judiciário, por sua vez, tem razão ao enfatizar a imensa carga de trabalho e, ainda assim, elevados índices de produtividade.

Trata-se, todavia, de diálogo que coloca os interlocutores “entre a cruz e a espada”, pois as necessidades da população, como declinadas, não serão enfrentadas apenas com metas de produtividade e incremento de eficiência, governança e transparência, a despeito da incontroversa relevância de tais medidas.

No Brasil, historicamente, a academia e os operadores, aqui incluídos magistrados, dedicam-se ao tema do acesso à justiça como um cânone intocável e insuscetível de condicionamento ou relativização, descurando-se, todavia, ao menos na mesma medida, da questão atinente ao tratamento e à resolução desse número gigantesco de processos que ingressam no sistema. Destes, repita-se, muitos versam sobre temas já decididos, apresentando nível de complexidade passível de atendimento mediante singela reclamação em plataformas digitais, sem custo, ou mesmo demandas de fato infundadas e temerárias.

Os incentivos legislativos, culturais e institucionais à litigância, a complacência judicial no recebimento das demandas sem triagem minuciosa e adequada — em grande medida em razão do volume invencível de trabalho, implicando verdadeiro “*catch 22*”¹¹ — e a ausência da clara percepção, pelos operadores e pela população que custeia o sistema, do ônus socioeconômico e institucional do incentivo permanente, irrestrito e irrefletido à utilização da mais complexa, cara e formal porta de adjudicação disponível formam o quadro de nossa “tragédia dos comuns”.

A garantia de acesso a um Sistema de Justiça para atendimento adequado dos conflitos constitui marco civilizatório fundamental, cujo

¹¹ A expressão da língua inglesa expressa dilema no qual a solução é impossível porque ela constitui igualmente a causa do problema. Como exemplo singelo de *catch 22*, temos a situação na qual é necessária autorização específica para exercer certa função, mas ela só é passível de obtenção por alguém que já exerça a referida função.

aprimoramento e aperfeiçoamento constantes, à vista das alterações sociais, é dever do Estado Republicano.

Nesse contexto, em especial em países como o Brasil, que apresenta altos índices de desigualdade socioeconômica, incumbe aos poderes públicos e à sociedade civil a implementação efetiva do princípio da eficiência, considerando que os mais vulneráveis igualmente custeiam a máquina pública, em face da estrutura tributária brasileira.

Assim, o acesso à justiça, efetivamente inafastável e irrestrito, deve ser, todavia, atualmente compreendido como *acesso ao Sistema de Justiça multiportas*, integrado e constituído, no Brasil, assim como na maioria das democracias avançadas, pela adjudicação privada, administrativa e judicial, consoante critérios vários, tais como a viabilidade de tratamento adequado e célere na via extrajudicial — hipótese em que inafastável a prévia provocação administrativa ou privada *antes* do ajuizamento de ação judicial —, o grau de complexidade da causa, o quadro de produção probatória necessária, a eventual existência de entendimento jurisprudencial pacificado pelas cortes superiores ou mesmo vinculante, o reexame e redefinição dos incentivos à litigância predatória, entre outros.

A construção de um Sistema de Justiça acessível a todos — em especial aos mais vulneráveis e aos excluídos digitais —, célere e eficiente constitui imenso desafio, que será melhor compreendido e abordado com a participação de todos, usuários e não usuários, operadores do direito, professores, economistas, jornalistas, enfim, sociedade civil e instituições públicas, mediante cooperação e interlocução permanente para o atingimento de um fim comum, qual seja, o bem estar da população, paz, justiça e instituições eficazes, quiçá para muito além de 2030.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395**, de 7 de junho de 2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 19 nov. 2022.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 17 maio 2023.

FARHANG, S. **The Litigation State**. New Jersey: Princeton University Press, 2010.

FONTE, F. M. **Políticas públicas e direitos fundamentais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

FUX, L.; ÁVILA, H.; CABRAL, T. N. X. (coord.). **Tecnologia e Justiça Multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021.

FUX, L.; BODART, B. **Processo civil e análise econômica**. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

INATOMI, C. C. **As análises políticas sobre o Poder Judiciário**: lições da ciência política norte-americana. Campinas: Unicamp, 2020.

JORDÃO, E. **Controle judicial de uma administração pública complexa**: a experiência estrangeira na adaptação da intensidade do controle. São Paulo: Malheiros, 2016.

KRUGMAN, P.; WELLS, R. **Introdução à Economia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MACKAAY, E.; ROUSSEAU, S. **Análise econômica do Direito**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MALAN, P. **Uma certa idéia de Brasil**: entre passado e futuro. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2018.

PINHEIRO, A. C.; PORTO, A. J. M.; SAMPAIO, P. R. P. **Direito e economia:** diálogos I. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

PISTOR, K. **The Code of Capital:** How the Law Creates Wealth and Inequality. New Jersey: Princeton University Press, 2019.

WOLKART, E. N. **Análise econômica do Processo Civil.** 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

WORLD BANK. Empréstimos durante e após a recuperação. *In:* WORLD BANK. **Doing Business 2022.** Capítulo 4. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/publication/wdr2022/brief/chapter-4-lending-during-the-recovery-and-beyond>. Acesso em: 22 nov. 2022.

O JUÍZO COLABORATIVO 5.0 DA SAÚDE PÚBLICA COMO ALTERNATIVA INOVADORA PARA A GARANTIA DO DIREITO CONSTITUCIONAL À SAÚDE

PUBLIC HEALTH COLLABORATIVE JUDGMENT 5.0 AS
AN INNOVATIVE ALTERNATIVE TO GUARANTEE THE
CONSTITUTIONAL RIGHT TO HEALTH

Beatriz Fruet de Moraes

Aluna especial de mestrado na Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), especialista em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela mesma instituição e em Processo Civil pelo Instituto Romeu Bacellar. Bacharel em Direito. É Juíza de Direito no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR). <https://orcid.org/0000-0001-9073-8989>

Daniel Neves Pereira

Mestre em Direito com ênfase em Direitos Humanos Internacionais pela Indiana University, especialista em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Enfam e em Direitos Fundamentais e do Consumidor pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs). É Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). <https://orcid.org/0000-0001-9544-0217>

Patrick Costa Meneghetti

Doutorando e mestre em Direitos Humanos pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), especialista em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Enfam e em Direito Público com ênfase em Gestão Pública pela Damásio Educacional. Jornalista. Bacharel em Direito. Licenciado em Letras. É técnico judiciário/administrativo na Justiça Federal do Rio Grande do Sul, no Tribunal Regional Federal da 4ª Região (JFRS-TRF4). <https://orcid.org/0000-0001-6647-8160>

RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral apresentar o Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública como uma alternativa possível para uma melhor resposta jurisdicional às demandas da saúde que, diante do seu aumento, exigem do Poder Judiciário uma atuação inovadora para garantir a efetividade desse direito de todos. Trata-se de protótipo criado no Ateliê de Justiça da Saúde, ofertado pelo curso de Especialização em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam). Para dar concretude ao objetivo geral, os objetivos específicos do texto são: a) apresentar o direito à saúde como um direito fundamental e o Estado como seu garantidor em uma perspectiva histórica; b) destacar as principais legislações sobre o tema da saúde, com ênfase na Constituição Federal de 1988; e c) observar os principais aspectos da judicialização do direito à saúde, apontando dados que atestam o número crescente de ações comprovando a necessidade de novos enfrentamentos jurisdicionais aos já existentes. O artigo foi construído a partir do seguinte problema de pesquisa: qual(is) alternativa(s) o Poder Judiciário pode apresentar a fim de garantir o direito constitucional à saúde para todos diante da atual crise na sua judicialização? Trata-se de pesquisa qualitativa, na qual foi utilizado o método de pesquisa hipotético-dedutivo e as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. Conclui-se que a criação e implantação do Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública configura-se proposta inovadora e viável, que trará solução para diversos problemas enfrentados pelo Poder Judiciário nas demandas de saúde.

Palavras-chave: Estado social; direito à saúde; judicialização; inovação; Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública.

ABSTRACT

The general objective of this article is to present the Public Health Collaborative Judgment 5.0 as a possible alternative for a better

jurisdictional response to health demands that, in view of their increase, require an innovative action from the Judiciary to guarantee the effectiveness of this right for all. It is a prototype created at the Health Justice Atelier, offered by the Specialization course in Innovative Jurisdiction: beyond 2030 at the National School for Training and Improvement of Magistrates (Enfam). To give concreteness to the general objective, the specific objectives of the text are: a) to present the right to health as a fundamental right and the State as its guarantor in a historical perspective; b) highlight the main legislation on the health issue, with emphasis on the Federal Constitution of 1988; and c) observe the main aspects of the judicialization of the right to health, pointing out data that attest to the growing number of lawsuits proving the need for new jurisdictional confrontations with the existing ones. The article was built from the following research problem: which alternative(s) can the Judiciary present in order to guarantee the constitutional right to health for all in the face of the current crisis in its judicialization? This is a qualitative research, in which the hypothetical-deductive research method and bibliographical and documental research techniques were used. It is concluded that the creation and implementation of the Public Health Collaborative Judgment 5.0 is an innovative and viable proposal, which will provide a solution to several problems faced by the Judiciary Power in the demands of health.

Keywords: Social status; right to health; judicialization; innovation; Public Health Collaborative Judgment 5.0.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Da emergência de um direito: o direito à saúde como um direito fundamental e o Estado como seu garantidor; 2.1 A saúde na história; 2.2 A legislação em matéria de saúde; 2.3 O direito à saúde e a prestação estatal. 3 A judicialização do direito à saúde. 4 Do direito da emergência: a necessidade de implementar novos enfrentamentos

jurisdicionais aos já existentes; 4.1 Contexto do surgimento da ideia; 4.2 O Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública; 4.3 O procedimento no Juízo Colaborativo 5.0. 5 Considerações finais. Referências bibliográficas.

1 INTRODUÇÃO

Segundo o artigo 196 da Constituição Federal de 1988, a saúde é um direito de todos. No entanto, diante das inúmeras demandas por garantias de direitos que se apresentam ao Estado Social, este, muitas vezes, não consegue ser efetivo. Diante de tal lamentável quadro, não resta outra alternativa aos cidadãos senão recorrer ao Poder Judiciário como alternativa última, a fim de ter o direito à saúde concretizado, fazendo com que as demandas em matéria de saúde aumente consideravelmente a cada ano.

Uma vez provocado, e com a finalidade de, realmente, prestar uma jurisdição célere e efetiva, o Poder Judiciário carece de inovação, porque, como é sentido por muitos jurisdicionados, as soluções já existentes, especialmente em relação às demandas envolvendo saúde, acabam por não garantir plenamente esse direito de todos, nos termos da Constituição Federal.

Nesse contexto, o artigo foi construído tendo por problema de pesquisa a seguinte pergunta: qual(is) alternativa(s) o Poder Judiciário pode apresentar a fim de garantir o direito constitucional à saúde para todos diante da atual crise na sua judicialização?

Como objetivo geral, a pesquisa apresenta o Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública como uma alternativa possível para uma melhor resposta jurisdicional às demandas de saúde que, diante de considerável aumento, exigem do Poder Judiciário uma atuação inovadora a fim de garantir a efetividade desse direito de todos. Para dar concretude ao objetivo geral, os objetivos específicos do texto, que se refletem na sua estrutura em três seções, são: a) apresentar

o direito à saúde como um direito fundamental e o Estado como seu garantidor em uma perspectiva histórica; b) destacar as principais legislações sobre o tema da saúde, com ênfase na Constituição Federal de 1988; e c) observar os principais aspectos da judicialização do direito à saúde, apontando dados que atestam o número crescente de ações, comprovando a necessidade de novos enfrentamentos jurisdicionais aos já existentes.

Trata-se de pesquisa qualitativa, pois, segundo Godoy¹, quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, uma análise qualitativa é a mais indicada. Por conseguinte, o método de pesquisa empregado foi o hipotético-dedutivo, sendo que, em relação à técnica, utilizou-se pesquisa bibliográfica, construída “[...] com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”², como livros, publicações periódicas e impressos diversos. Além disso, foi utilizada a pesquisa documental, que se vale de materiais os quais ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados a partir do objeto de pesquisa delineado³.

O estudo do tema se justifica em função de sua importância social, levando em conta o princípio da dignidade da pessoa humana, sendo que todo cidadão tem o direito de dispor de serviços públicos que tornem efetivo o acesso à saúde, considerando, especialmente, o crescente número de ações judiciais requerendo a garantia desse direito.

¹ GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

² GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 44.

³ *Ibid.*

2 DA EMERGÊNCIA DE UM DIREITO: O DIREITO À SAÚDE COMO UM DIREITO FUNDAMENTAL E O ESTADO COMO SEU GARANTIDOR

2.1 A saúde na história

A procura pela saúde é uma realidade presente desde o princípio da humanidade. Os povos primitivos viam o doente como vítima de demônios e espíritos malignos. A cura desses males era feita por curandeiros, xamãs e feiticeiros por meio de procedimentos “mágicos”⁴.

Não é surpreendente que as sociedades primitivas tenham pensado a saúde como forma de eliminação dos males que afetavam os seres humanos. Com o passar do tempo, estes foram imutavelmente infectados por doenças que ameaçaram sua sobrevivência, fazendo com que procurassem uma maneira de preservação da espécie, sendo ela a cura dos males. A magia era o único “conhecimento” no início da civilização humana para a cura das doenças⁵.

Na antiguidade grega, Hipócrates defendeu um “conceito ecológico” de saúde-enfermidade, o que se configurava na observação do paciente e do ambiente onde vivia, dando ênfase à multicausalidade na gênese das doenças. Para Platão, a concepção de saúde era o equilíbrio interno entre corpo e alma, bem como o equilíbrio do homem com a organização social e a natureza⁶.

Na Idade Média, a doença voltou a ser vista como castigo divino. Os cuidados sanitários resumiam-se a afastar o doente do convívio social para evitar o contágio e a visão da doença. Porém, um contraponto muito importante foi o fortalecimento da caridade, com a criação das

⁴ SCHWARTZ, G. A. D. **Direito à saúde**: efetivação em uma perspectiva sistêmica. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

⁵ *Ibid.*

⁶ FIGUEIREDO, M. F. **Direito fundamental à saúde**: parâmetros para sua eficácia e efetividade. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

primeiras instituições hospitalares, nas quais os pacientes recebiam, se não o tratamento adequado, pelos menos conforto espiritual⁷.

Já o Renascimento foi um período polarizado entre as duas tradições anteriores, opondo-se o misticismo medieval e as práticas esotéricas remanescentes ao progresso das ciências, às descobertas sobre o corpo humano, o pensamento e ao método científico. Daí surgiram as raízes do atual conceito de saúde pública⁸.

Nos séculos XVIII e XIX, foi consolidado o Estado Liberal burguês, deixando a assistência pública de depender da solidariedade para incluir a saúde como atividade tipicamente estatal, inclusive com status legal-constitucional⁹.

A Revolução Industrial acarretou grande movimento de urbanização, o que desencadeou rápida proliferação de doenças entre operários, patrões e familiares, devido à proximidade das fábricas e à absoluta falta de higiene. Em razão disso, surgiram reivindicações por melhores condições sanitárias, dadas as necessidades de resguardo à saúde dos operários, seja pela manutenção da produção, seja pela proteção da saúde dos patrões¹⁰.

O Estado, nesse período instrumento do empresariado, assumiu a função de garantir a saúde pública. Entretanto, somente no século XX a ideia de saúde curativa passou a ser vista juntamente à ideia de prevenção, estabelecendo-se a responsabilização do Estado pela saúde da população. Instituíram-se os sistemas de previdência social e, posteriormente, de seguridade social. O seguro social trouxe assistência médica à população, enquanto direito adquirido por meio do trabalho e que também permitiu a disponibilidade de mão de obra sadia¹¹.

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

No entanto, apenas os trabalhadores que recolham a contribuição previdenciária tinham acesso aos serviços públicos de saúde, no então Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência (Inamps), autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social. Tal paradigma foi modificado apenas com o reconhecimento mundial dos direitos sociais no segundo pós-guerra.

O período do segundo pós-guerra contribuiu para a criação da Organização das Nações Unidas (ONU) e a sua Declaração Universal dos Direitos do Homem, incentivando o surgimento de órgãos especiais para a garantia de direitos humanos essenciais. Surgiu, então, a Organização Mundial da Saúde (OMS), a qual define saúde como o completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças¹².

Sobre o tema, Rocha anota que:

somente com a reorganização política internacional em meados do século XX e com a criação da Organização Mundial de Saúde (OMS) (1946) a saúde foi reconhecida com um dos direitos fundamentais de todo ser humano, sem distinção de raça, religião, credo, crença política, condição social ou econômica, e conceituada como completo bem-estar físico, mental e social e não apenas ausência de doença ou outros agravos.¹³

2.2 A legislação em matéria de saúde

Feito um apanhado evolutivo, verifica-se que o conceito de saúde passou por diferentes concepções, basicamente pela tese “curativa” e pela tese “preventiva”, ambas tendo como visão de saúde a ausência de doenças. Somente com a criação da OMS se passou a ter a ideia de

¹² SCHWARTZ, G. A. D. **Direito à saúde**: efetivação em uma perspectiva sistêmica. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

¹³ ROCHA, J. C. S. **Direito da saúde**: direito sanitário na perspectiva dos interesses difusos e coletivos. São Paulo: LTr, 1999. p. 43.

saúde como qualidade de vida, por meio de uma saúde concretamente sentida, não meramente preventiva.

Com a elaboração da nova Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988 (CF/1988), consolidou-se o Estado Democrático de Direito no país, elevando o direito à saúde à categoria de direito subjetivo público, sendo o sujeito o detentor do direito e o Estado seu devedor.

É espantoso como um bem extraordinariamente relevante à vida humana só agora é elevado à condição de direito fundamental do homem. E há de informar-se pelo princípio de que o direito igual à vida de todos os seres humanos significa também que, nos casos de doença, cada um tem o direito a um tratamento condigno de acordo com o estado atual da ciência médica, independente de sua situação econômica, sob pena de não ter muito valor sua consignação em normas constitucionais.¹⁴

Nesse contexto, ensina Dallari que “nenhum texto constitucional se refere explicitamente à saúde como integrante do interesse público fundante do pacto social até a promulgação da Carta de 1988”¹⁵. Ou seja, a partir da CF/1988, o Estado Liberal evoluiu para o Social, passando a figurar em função de uma justiça distributiva e social, sendo o homem o foco central da defesa do seu bem-estar frente ao Estado.

Com efeito, a saúde é um dos direitos humanos inserido na Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU e, ainda que não estivesse positivado, certamente poderia ser compreendido como direito fundamental, tendo em vista que se encontra entre os bens mais importantes do ser humano, por estar diretamente ligada ao direito à vida. Anota-se que o direito à vida está atrelado ao direito à alimentação adequada, à água potável, à moradia e ao direito à saúde.

¹⁴ SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. Malheiros: São Paulo, 1998. p. 311.

¹⁵ DALLARI, S. G. **Os estados brasileiros e o direito à saúde**. São Paulo: Hucitec, 1995. p. 23.

O microsistema jurídico da saúde encontra respaldo na Lei n. 8.080/1990, a qual dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços¹⁶, e na Lei n. 8.142/1990, que trata da participação da comunidade na gestão do SUS e das transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde, bem como nos princípios jurídicos fundamentais da CF/1988, elencados nos artigos 1º e 3º, os quais indicam os vetores que orientam a proteção da saúde no ordenamento jurídico brasileiro¹⁷.

Evidentemente, a dignidade da pessoa humana, o valor social do trabalho, uma sociedade justa e solidária, a cidadania, o fim das desigualdades sociais e da pobreza, bem como a promoção do bem de todos são princípios determinantes da proteção constitucional da saúde.

Somado a isso, no direito constitucional brasileiro, a saúde é expressamente designada como um direito social, a ser implementado de acordo com o texto do artigo 6º da CF/1988. No que se refere aos direitos sociais, Bontempo anota que “os direitos sociais são, por conseguinte, sobretudo, endereçados ao Estado, para quem surgem, na maioria das vezes, certos deveres de prestações positivas, visando à melhoria das condições de vida e à promoção da igualdade material”¹⁸.

Porém, dada a importância do direito à saúde, este ganhou atenção especial do legislador constituinte, o qual dedicou seção exclusiva ao tema (Título VIII, Capítulo II, Seção II, artigo 196 a 200).

Art. 196 — A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doenças e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.¹⁹

¹⁶ BRASIL. **Lei n. 8.080**, de 19 de setembro de 1990 (2023).

¹⁷ BRASIL. **Lei n. 8.142**, de 28 de dezembro de 1990 (1993).

¹⁸ BONTEMPO, A. G. **Direitos Sociais**: eficácia e acionabilidade à luz da Constituição de 1988. Curitiba: Juruá, 2005. p. 71.

¹⁹ BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF:

Em relação ao artigo supra, Janczeski anota que “o direito à saúde [...] implica que o Estado deve garantir não somente os serviços públicos de promoção, proteção e recuperação da saúde”, devendo também se preocupar com “políticas econômicas e sociais que melhorem as condições de vida da população, impedindo, com isso, o risco de adoecer”²⁰. Ou seja, o direito à saúde deve favorecer a todos, e a sua realização é obrigatória por parte do Estado, devendo ser implementado por meio de políticas sociais e econômicas, demandando a intervenção dos Poderes Executivo e Legislativo, a fim de diminuir o risco de doenças e garantir o acesso igualitário às ações e serviços para promoção, proteção e recuperação da saúde.

A proteção dada pelo legislador ao direito à saúde foi muito vasta, passando a completar nesse direito o estudo quantitativo da distribuição dos fenômenos de saúde/doença e seus fatores condicionantes e determinantes nas populações humanas, permitindo, ainda, a avaliação da eficácia das intervenções realizadas no âmbito da saúde pública. Essas intervenções, além da função curativa, também devem prever a função preventiva, com redução dos riscos de doença e proteção da saúde, adotando, também, uma função promocional, almejando uma melhor qualidade de vida.

Já em seu artigo 197, a CF/1988 considerou de “relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado”²¹.

Por sua vez, o artigo 198 dispõe que “as ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único [...]”, sendo que esse sistema tem como atribuição garantir ao cidadão o acesso às ações e serviços de saúde²².

Presidência da República, [2022].

²⁰ JANCZESKI, C. A. (coord.). **Constituição Federal Comentada**. Curitiba: Juruá, 2012.

²¹ BRASIL, 1988 [2022].

²² *Ibid.*

De acordo com os § 1º e § 2º do mesmo artigo, os recursos financeiros usados na saúde são financiados pela seguridade social, pela União, Estados e Municípios, além de outras fontes. Sendo os Municípios os principais responsáveis pelos atendimentos aos pacientes, os Estados são os responsáveis por coordenar o fluxo entre os Municípios e complementar os atendimentos onde for necessário, enquanto a União é a principal financiadora e formuladora dos programas de saúde.

Entretanto, o artigo 199 da CF/1988 dá provimento à assistência dos serviços de saúde à livre iniciativa privada, como atividade complementar ou supletiva ao sistema único de saúde, sendo que sua participação somente ocorrerá quando o sistema não tiver os meios para suprir as necessidades sanitárias da população. Ainda, o § 1º do mesmo artigo diz que as empresas privadas devem obedecer às regras gerais estabelecidas pela União, tendo como norte o interesse público.

Já o artigo 200 define a competência e atribuições do Sistema Único de Saúde (SUS). Ressalta-se que as atribuições relacionadas no mencionado artigo não são taxativas ou exaustivas, sendo que outras poderão existir, na forma da lei.

Da mesma forma, a CF/1988 elenca diversos dispositivos que tratam ou interferem na compreensão constitucional do direito à saúde, quais sejam, os artigos 5º, 7º, 21, 22, 23, 24, 30, 127, 129, 133, 134, 170, 182, 184, 216, 218, 220, 225, 227 e 230.

Observa-se, portanto, que o legislador foi bastante detalhista em relação à proteção ao direito à saúde, estabelecendo os meios para efetivação desse direito, por considerá-lo um direito subjetivo individual fundamental para uma vida digna.

2.3 O direito à saúde e a prestação estatal

A saúde deve ser compreendida através da concretização de qualidade de vida sadia, conseqüentemente englobando a afirmação

da cidadania plena e a aplicabilidade dos dispositivos garantidores dos direitos sociais da CF/1988.

De acordo com os ensinamentos de Sarlet e Figueiredo, o direito à saúde pode ser classificado em direito de defesa e direito de prestação²³. No que tange ao direito de defesa, o direito à saúde visa a sua proteção, bem como a disponibilização de políticas públicas para garantia e manutenção da saúde, enquanto o direito de prestação consiste em assegurar o direito, por exemplo, fornecendo materiais e serviços.

Porém, a fim de sanar qualquer prejuízo, embora o direito à saúde constitua uma garantia constitucional, é imprescindível a criação de leis e normas que estabeleçam subdivisões das obrigações, como o fornecimento de medicamentos e a prestação de serviços em matéria de saúde (produtos e tecnologias). Assim, houve a edição da Lei n. 8.080/1990, complementada pela Lei n. 8.142/1990, regulamentando o SUS.

Cabe salientar que essas leis não revogam o que é preceituado na CF/1988, bem como não são capazes de eximir um dos entes de suas obrigações. No entanto, o direito à saúde, como todo direito social, apresenta uma dimensão econômica, e, por isso, depende sempre de disposição financeira do Estado, o qual padece de dificuldades associadas à falta de recursos financeiros e materiais, bem como disparidade de salários e cargos, entre outros.

Nesse sentido, Cunha Júnior afirma que

[...] a efetivação do direito social à saúde depende obviamente da existência de hospitais públicos ou postos públicos de saúde, da disponibilidade de vagas e leitos nos hospitais e postos já existentes, do fornecimento gratuito de remédios e existência

²³ SARLET, I. W.; FIGUEIREDO, M. F. Algumas considerações sobre o direito fundamental à proteção e promoção da saúde aos 20 anos da Constituição Federal de 1988. **Revista de Direito do Consumidor**, v. 17, n. 67, p. 125-172, 2008

de profissionais suficientes ao desenvolvimento e manutenção das ações e serviços públicos de saúde. Na ausência ou insuficiência dessas prestações materiais, cabe indiscutivelmente a efetivação judicial desse direito originário à prestação. Assim, assiste ao titular do direito exigir judicialmente do Estado uma dessas providências fáticas necessárias ao desfrute da prestação que lhe constitui o objeto.²⁴

A precariedade do sistema público de saúde e o fornecimento insuficiente de remédios gratuitos ocasionaram o que se costuma chamar de “judicialização da saúde”. Assim, o grande número de demandas judiciais construiu um novo paradigma acerca da responsabilidade do Estado nas prestações de saúde. Nessa perspectiva, Ohland vislumbra que

[...] houve um vertiginoso crescimento de demandas judiciais cujo objetivo é obrigar o Estado ao fornecimento de determinadas prestações, tanto em ações individuais quanto coletivas e no qual o Poder Judiciário vem assumindo papel decisivo na área da saúde pública, por conta da garantia constitucional da inafastabilidade da apreciação judicial de lesão ou ameaça a direito.²⁵

De acordo com o artigo 37, § 6º, da CF/1988, “as pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa”²⁶. Com efeito, conforme elucidada Cavalieri Filho,

²⁴ CUNHA JÚNIOR, D. **Curso de Direito Constitucional**. Salvador: JusPodivm, 2009. p. 725.

²⁵ OHLAND, L. A responsabilidade solidária dos entes da Federação no fornecimento de medicamentos. **Direito & Justiça**, Porto Alegre, v. 36. n. 1, 2010. p. 34.

²⁶ BRASIL, 1988 [2022].

[...] o Estado só responde objetivamente pelos danos que os seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros. [...] a Constituição adotou expressamente a teoria do risco administrativo como fundamento da responsabilidade da administração Pública, e não a teoria do risco integral, porquanto condicionou a responsabilidade objetiva do Poder Público ao dano decorrente da sua atividade administrativa, isto é, aos casos em que houver relação de causa e efeito entre a atuação do agente e o dano.²⁷

Entende-se como teoria do risco administrativo a atribuição ao Estado da responsabilidade pelo risco criado pela sua administração. Já a teoria do risco integral trata da justificativa do dever de indenizar mesmo nos casos em que a culpa não é do Estado.

Como mencionado, é dever do Estado proteger o direito à saúde e garantir sua efetivação. Quando há ausência ou falhas na sua prestação por meio dos serviços públicos, é caracterizada a omissão do Estado, a qual gera um dano, implicando o dever de indenizar. Logo, de acordo com a teoria do risco administrativo, não se admite a ideia de nexo causal entre uma omissão e um dano, sendo que a responsabilidade estatal por ato omissivo é sempre responsabilidade por ato ilícito, gerando, então, a responsabilidade subjetiva do Estado. Nesse diapasão, Mello sustenta que “a responsabilidade por omissão é responsabilidade por comportamento ilícito. E é responsabilidade subjetiva, porquanto supõe dolo ou culpa em suas modalidades de negligência, imperícia ou imprudência”²⁸. Destaca-se que tal culpa, conforme ao autor, é genericamente atribuída ao serviço estatal, não sendo passível de individualização na figura de um funcionário.

Nesse mesmo entendimento, Bulus defende a responsabilidade subjetiva do Estado nos casos de omissão.

²⁷ CAVALIERI FILHO, S. **Programa de Responsabilidade Civil**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 246.

²⁸ MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2001. p. 628.

Anote-se que o art. 37, § 6º reporta-se, apenas, ao comportamento comissivo do Estado. Somente o *facere*, isto é, a atuação positiva pode gerar efeitos. Tanto é assim que a responsabilidade nele contida é a objetiva. Do contrário, a responsabilização seria subjetiva, dependendo de procedimento doloso ou culposo. Isso não significa que as condutas omissivas devam ficar impunes. Ao invés, espera-se que sejam apuradas, na via administrativa disciplinar, com as providências cabíveis. Mas a hipótese, em epígrafe, não trata desse problema.²⁹

Já no entender de Cavalieri Filho, “o art. 37, § 6º, da Constituição, não se refere apenas à atividade comissiva do Estado; pelo contrário, a ação a que alude engloba tanto a conduta comissiva como omissiva”. O mesmo autor também entende que “o ato ilícito não mais se apresenta sempre com o elemento subjetivo (culpa). [...] Há, também, o ato ilícito em sentido lato, que se traduz na mera contrariedade entre a conduta e o dever jurídico imposto pela norma”³⁰.

No que tange ao direito fundamental à saúde, cuja garantia é incumbida ao Poder Público, conforme dispõe o artigo 196 da CF/1988, verifica-se que a realização de políticas públicas encontra obstáculo na falta de vontade governamental. Em contraponto, o Estado não pode mostrar indiferença aos problemas de saúde da população, sob pena de incidir, por omissão sua, em comportamento inconstitucional³¹.

Em razão dessas demoras, por consequência da escassez dos recursos e pelo fato de a maioria da população depender do atendimento à saúde através das políticas públicas, vem crescendo diariamente a busca pelo Poder Judiciário para solucionar os conflitos envolvendo o direito à saúde. Assim, conforme elucida Sarlet, “para

²⁹ BULUS, U. L. **Constituição Federal Anotada**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 616.

³⁰ CAVALIERI FILHO, S. **Programa de Responsabilidade Civil**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 251.

³¹ HEINECK, T. **Responsabilidade Civil do Estado por omissão na implementação de políticas públicas de saúde**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

o efeito de se admitir a imediata aplicação pelos órgãos do Poder Judiciário, o corretamente apontado ‘fator custo’ de todos os direitos fundamentais nunca constituiu um elemento impeditivo da efetivação pela via jurisdicional”³².

Por conseguinte, o grande número de demandas judiciais construiu um novo paradigma acerca da responsabilidade do Estado nas prestações de saúde, o que vem preocupando a Administração Pública, pois boa parte de seus recursos são gastos no cumprimento de ações judiciais que determinam o fornecimento de medicamentos.

3 A JUDICIALIZAÇÃO DO DIREITO À SAÚDE

Quando o sistema de saúde pública falha no atendimento ao cidadão, seja no atendimento da rede hospitalar, seja no fornecimento de medicamentos, o Poder Judiciário acaba sendo acionado para a preservação dos direitos constitucionais à vida e à saúde. Todavia, essa dinâmica indica a existência de um desequilíbrio entre a previsão constitucional do direito à saúde — que dispõe sobre o “acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”³³ — e a efetiva prestação desse serviço por parte do Poder Público. E, diante da amplitude do direito à saúde, que contempla a todos indistintamente, o número de ações de saúde pública que aporta ao Poder Judiciário é muito grande, o que gera a necessidade de melhoria da gestão do sistema judicial, a fim de manter a celeridade e efetividade da jurisdição.

Além do grande número de processos que versam sobre saúde pública no Brasil, essa demanda é crescente. Entre os anos de 2008 e 2017, “houve um crescimento acentuado de aproximadamente 130% no número de demandas de primeira instância relativas ao direito à

³² SARLET, I. W. **A eficácia dos Direitos Fundamentais**. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015. p. 294.

³³ BRASIL, 1988 [2022]. Art. 196.

saúde”, o que levou à existência de 427.633 processos nos Tribunais de Justiça Estaduais no ano de 2019 e 58.744 processos nos Tribunais Regionais Federais no ano de 2020³⁴.

Para ter uma ideia da magnitude dos números de acordo com as Estatísticas Processuais do Direito da Saúde divulgadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o número de novos processos no ano de 2020 chegou a 207.360, 243.210 em 2021 e , ao menos, 174.450 até o mês de outubro de 2022. Além disso, os números consolidados de 2021 indicam que foram julgados 256.990 processos e foram proferidas 540.460 decisões apenas nos casos de saúde pública, excluídos os outros milhares de processos e decisões relativas às demandas de saúde complementar³⁵.

De acordo com esses dados, é possível compreender que a demanda de saúde pública no Brasil é motivo de preocupação de um Poder Judiciário que tem por objetivo a celeridade no trâmite processual e a efetividade da jurisdição. E, por seu turno, os usuários do sistema público de saúde são obrigados a enfrentar uma dinâmica perversa de terem o direito à vida e à saúde negados pelo Poder Público para, só então, recorrerem a um Poder Judiciário sobrecarregado de demandas, a fim de conseguirem ter atendidas as suas pretensões.

Nesse contexto, nem sempre a jornada do usuário é simples no que diz respeito à efetivação de seus direitos na Justiça. Uma vez que tenha seu direito negado no SUS, o primeiro passo é o usuário entender que ele tem aquele direito e que este pode ser exigido do Poder Público. Um segundo momento exige a mobilização desse usuário para que busque atendimento com um especialista do direito, seja por intermédio de advogados particulares, defensorias públicas ou pelos crescentes métodos alternativos de composição de litígios que vêm sendo criados como forma de facilitar o acesso à justiça

³⁴ CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Judicialização e saúde**: ações para acesso à saúde pública de qualidade. Brasília, DF: CNJ, 2021. p. 11-27.

³⁵ O painel é alimentado e divulgado pelo CNJ. CNJ. Painel de Projetos de Inteligência Artificial no Poder Judiciário. [2020].

e de desafogar o Poder Judiciário. Um terceiro momento, por fim, é descobrir se sua demanda foi endereçada para o canal correto, já que os três níveis de governo têm responsabilidades compartilhadas, porém bem específicas dentro do sistema de saúde.

Conforme Ventura,

Municípios: são os responsáveis pela prestação direta de serviços de saúde, organizando a porta de entrada do SUS e a dispensação de medicamentos básicos, aqueles que estão elencados em uma lista oficial.

Estados: respondem pelos procedimentos de média e alta complexidade e serviços especializados, como a distribuição e dispensação de medicamentos especializados, conforme lista pactuada entre os gestores.

União Federal: tem o dever de coordenar, financiar e manter as políticas nacionais de saúde e os serviços de alta complexidade. Também tem o dever de comprar e distribuir medicamentos, bem como dispensá-lo em seus hospitais federais.³⁶

A divisão e o compartilhamento de competências determinado pela Constituição e pelas diversas leis que regem o sistema público de saúde acabam por gerar reflexos, também, no atendimento por parte do Poder Judiciário nas demandas de saúde. A depender da pessoa jurídica de direito público envolvida, do tipo de medicamento, do tipo de procedimento e do entendimento jurisprudencial acerca da solidariedade entre os entes, os processos podem ser de competência de Juízes ou até de Justiças diferentes. Tanto a Justiça Estadual quanto a Federal são competentes para análise da matéria dependendo da situação. Ao usuário, fica a dúvida de onde direcionar sua pretensão, e, mesmo no âmbito judicial, as questões acerca da competência ainda

³⁶ VENTURA, M.; SILVA, N. E. K.; PARO, C. A (org.). **Direito à saúde e à justiça**: fortalecendo ações para o acesso ao Sistema Único de Saúde – SUS. Coleção: Direitos Humanos e Saúde. Rio de Janeiro: Ape'Ku, 2020. p. 11.

não estão totalmente pacificadas. Essa situação pode levar o usuário a uma verdadeira peregrinação até ver atendida a sua demanda perante o Poder Judiciário.

A complexidade do sistema público de saúde, portanto, acaba por atingir a prestação de serviço por parte do Poder Judiciário. Questões que variam desde a definição da competência, qualidade da prova produzida no processo, discussões extremamente técnicas e complexas, até à própria efetividade das decisões proferidas atormentam juízes e juízas estaduais e federais por todo o território nacional.

Em pesquisa realizada com gestores de saúde e magistrados que trabalham com a matéria, o CNJ conseguiu identificar algumas dificuldades e necessidades para o sistema de saúde. Dentre as sugestões, foram apontadas: a necessidade de estruturas especializadas para o atendimento de saúde; a necessidade da presença de setor específico de judicialização na Secretaria de Estado da Saúde, certamente para maior integração entre Poder Judiciário e Poder Executivo; a existência de núcleos especializados em saúde no Ministério Público e Defensoria Pública; e a institucionalização de corpos técnicos como o NatJus para auxílio à jurisdição³⁷.

Atento a essas dificuldades, “o CNJ aprovou a Resolução nº 238, de 6 de setembro de 2016, que dispõe sobre a criação e a manutenção de comitês estaduais de saúde, bem como a especialização em comarcas com mais de uma vara de fazenda pública”³⁸. Diante da especificidade e complexidade dos temas que envolvem as demandas de saúde, trata-se de uma tentativa de criar juízes e juízas mais especializados e capazes de enfrentar as demandas com a devida competência técnica e apoio de equipes acostumadas a lidar com

³⁷ CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Judicialização e saúde**: ações para acesso à saúde pública de qualidade. Brasília, DF: CNJ, 2021.

³⁸ NETO, D. C. et.al. Judicialização da Saúde — Dificuldades e Limites dos Juízes para Tomada de Decisões Judiciais e a Efetividade da Criação dos Comitês Estaduais de Saúde. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 3, n. 4, v. 1, p. 70-79, 2018.

a matéria. Note-se, todavia, que a Resolução remonta a 2016, e que a especialização proposta é restrita ao âmbito de cada uma das Justiças e limitada por competência territorial. Foi apenas com a Resolução n. 385/2021 que foram instituídos os Núcleos de Justiça 4.0 na esteira do processo eletrônico e das inovações impulsionadas pela pandemia do covid-19³⁹. A partir dessa nova forma de pensar a administração dos processos no âmbito do Poder Judiciário, novas perspectivas passam a surgir, também, para os processos que tratam de saúde pública.

4 DO DIREITO DA EMERGÊNCIA: A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAR NOVOS ENFRENTAMENTOS JURISDICIONAIS AOS JÁ EXISTENTES

4.1 Contexto do surgimento da ideia

É premente, pois, a necessidade de melhoria da gestão dos processos judiciais em matéria de saúde pública, tanto no formato macro de Poder Judiciário, ou seja, na administração da organização judiciária das unidades que atenderão esses feitos, como no micro, consistente na gestão de cada unidade judicial por seu juiz responsável.

Com efeito, a necessidade de uma melhor resposta jurisdicional a tais demandas na área de saúde pública constitui não apenas um atendimento aos ditames da pacificação social, mas sobretudo de sobrevivência do próprio sistema único de saúde, a fim de que possa atender aos seus fins originários de ser de todos para todos.

Além disso, é sabido que a atuação colaborativa da Justiça em rede tem sido o norte adotado pelo CNJ para a melhoria da prestação jurisdicional, inclusive com a previsão da cooperação judiciária nacional

³⁹ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 385**, de 6 de abril de 2021 (2021).

para o exercício das funções jurisdicionais⁴⁰, sendo instrumento já adotado pelo Código de Processo Civil de 2015 ao consagrar a cooperação nacional em seus artigos 67 a 69.

Partindo de tais premissas e como resultado dos trabalhos desenvolvidos por estes autores e outros três colegas⁴¹ no mês de agosto de 2022 no Laboratório de Inovação da Justiça Federal de Vitória (ES) (Inovares), é apresentada a ideia do Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública como uma alternativa ao enfrentamento dos problemas em matéria de prestação jurisdicional na área da saúde pública.

O Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública é uma proposta inovadora para a solução de diversos problemas enfrentados pelo Poder Judiciário nas demandas de saúde. Baseado na estrutura dos Núcleos de Justiça 4.0⁴², por tratar de utilização da tecnologia em prol do bem-estar do cidadão, vai além do já existente e inova porque pretende agregar a Justiça Federal e a Justiça Estadual com a interlocução ao âmbito administrativo e executivo do SUS para a concretização de uma justiça mais efetiva na resposta às demandas na área de saúde pública.

4.2 O Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública⁴³

O Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública se constitui em um Núcleo de Justiça 100% digital, formulado a partir das bases da Justiça 4.0, integrando a Justiça Federal e a Justiça Estadual de cada Estado da Federação para processar e julgar as ações em matéria de

⁴⁰ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 350**, de 27 de outubro de 2010 (2023).

⁴¹ Fizeram parte do Ateliê de Justiça da Saúde, além dos autores deste artigo, a **laboratorista** Elaine Cestari, os **especialistas** Clenio Jair Schulze e Milene de Carvalho e os demais **alunos**, Cléber de Oliveira Sanches, Laís Durval Leite e Natan Figueredo Oliveira.

⁴² BRASIL, 2021 (2021).

⁴³ Mais detalhes sobre a criação e estruturação do Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública estão disponíveis em: <https://sites.google.com/view/juizocolaborativodasaude5/equipe>. Acesso em: 4 jun. 2023.

saúde pública, de forma concentrada, qualificada, célere e isonômica, independentemente da divisão de comarcas e subseções judiciárias.

A sua implementação será feita mediante a celebração de convênio interinstitucional entre a Justiça Federal e a Justiça Estadual do respectivo Estado, em conformidade com os artigos 67 a 69 do CPC e as Resoluções n. 350, 385 e 398 do CNJ, com a instituição de um Juízo Colaborativo por Estado da Federação. Os recursos das decisões proferidas pelo Juízo Colaborativo serão direcionados ao Tribunal de Justiça ou ao Tribunal Regional Federal (incluídas também as Turmas Recursais), de acordo com a respectiva competência.

O Juízo será composto por juízes federais e estaduais, sendo que um deles exercerá a função de Juiz Coordenador. Já o número de juízes e servidores dependerá da realidade e das demandas de cada Estado da Federação. O Juiz Coordenador exercerá cumulativamente a função de Juiz de Ligação para fins de interlocução do Juízo com o Sistema Público de Saúde (Poder Executivo e seus órgãos e entidades), tanto para obter as informações necessárias ao julgamento qualificado como para auxiliar no devido cumprimento das decisões judiciais proferidas no Núcleo. O Juiz Coordenador supervisionará todo o funcionamento administrativo do Juízo Colaborativo.

A equipe de apoio será composta por servidores da Justiça Estadual, servidores da Justiça Federal, estagiários, voluntários, residentes, além dos Centros Judiciário de Solução de Conflito e Cidadania (Cejusc e Cejuscon). Ainda, existirá um NatJus conectado do Juízo que emitirá de notas técnicas (automáticas, imediatamente após a distribuição do processo pelo próprio sistema, ou por solicitação dos magistrados), prestará outras informações aos juízes e servidores e auxiliará nas discussões em saúde com os *stakeholders*⁴⁴.

Será criado um portal, denominado de ConectaJus, com todas as informações sobre: políticas públicas em saúde; urgência e emergência;

⁴⁴ O termo *stakeholder* significa **público estratégico** e relaciona-se a todas as pessoas ou **grupos** impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio.

assistência farmacêutica; filas e listas de espera para procedimentos e internações; gestão hospitalar; oferta de serviços em saúde; avaliação de tecnologia em saúde, entre outros. Além disso, nele serão disponibilizados *links* diretos para acesso aos sites mais utilizados na prestação jurisdicional em saúde pública, tais como e-NatJus, Conitec, CMED, Anvisa, tabela SIGTAP, entre outros.

A título de vantagens advindas da adoção desse Juízo colaborativo, cita-se a redução significativa dos conflitos de competência entre Justiça Federal e Justiça Estadual; a especialização de juízes na matéria da saúde, com a possibilidade mais concreta de uniformização de entendimentos e da adoção de um corpo técnico mais instrumentado; a melhoria no relacionamento com os *stakeholders* (gestores em saúde, Anvisa, defensorias, ministérios públicos, procuradorias etc.); a facilidade de acesso ao usuário do serviço jurisdicional; o incremento da celeridade processual, da segurança jurídica, da isonomia, qualificação e tecnicidade nas decisões; a melhor identificação das demandas predatórias em todo o Estado; a facilitação do cumprimento das decisões com a definição do respectivo ente público responsável, entre outras.

4.3 O procedimento no Juízo Colaborativo 5.0

Qualquer processo que envolva pedido de prestação de produtos ou tecnologia em saúde pública será necessariamente distribuído de forma eletrônica e automática ao Juízo Colaborativo da Saúde Pública 5.0 e, por sorteio, para cada um dos juízes integrantes do Núcleo, de forma equitativa.

O sistema processual checa se a tecnologia demandada já foi analisada pelo NatJus. Em caso positivo, o sistema processual juntará cópia da nota técnica existente no banco de dados e enviará o processo concluso para exame da tutela provisória. Em caso negativo, encaminhará o processo ao NatJus para emissão de nota técnica e

posterior conclusão para análise da liminar. Por ocasião da distribuição, a parte poderá informar no sistema a urgência do caso, de modo que o processo siga concluso independentemente dessa consulta prévia ao NatJus, ficando ao juiz a possibilidade de revisar esse encaminhamento.

Após a prolação da decisão liminar, o processo será encaminhado ao servidor para o cumprimento. O servidor, além de intimar e citar a representação jurídica do ente público responsável, encaminhará a decisão diretamente para o órgão responsável pelo cumprimento. Certificado nos autos o descumprimento da liminar, o processo é remetido ao Juiz de Interlocução (ligação). Depois, os autos são encaminhados para Cejusc ou Cejuscon para tentativa de conciliação, seguindo o procedimento comum ou o rito dos Juizados Especiais, conforme o caso.

É possível optar pela tentativa de acordo pré-processual diretamente no Cejusc ou Cejuscon, ambos especializados para o tratamento de questões de saúde. Para o caso de distribuição de ação sem a formulação de pedido de tutela provisória, o processo será encaminhado diretamente ao órgão de conciliação. O Juízo Universal contará com canais de atendimento para assegurar o exercício do *jus postulandi* da parte nos casos de competência dos Juizados Especiais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou o Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública como uma proposta inovadora e viável de implantação, que trará a solução para diversos problemas enfrentados pelo Poder Judiciário nas demandas de saúde. Para tanto, a primeira seção abordou o direito à saúde como fundamental e o Estado como seu garantidor em uma perspectiva histórica. Já a segunda seção destacou as principais legislações sobre o tema da saúde, com ênfase na Constituição Federal de 1988. Por sua vez, a terceira seção observou os principais aspectos da judicialização do direito à saúde, apontando dados que atestam o

número crescente de ações comprovando a necessidade de adicionar novos enfrentamentos jurisdicionais aos já existentes.

A saúde no Brasil passou por diversas concepções, sendo que, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, consolidou-se o Estado Democrático de Direito no país, passando o Estado a ser o garantidor desse direito fundamental. Todavia, em decorrência da dimensão financeira que a garantia e promoção do direito à saúde demanda, em contrapartida com a precariedade do sistema público, é crescente o número de ações judiciais postulando a efetivação desse direito. Sendo assim, não resta outra alternativa senão a intervenção do Poder Judiciário, muitas vezes limitada a condenar o ente público por meio de bloqueios judiciais, o que não resolve a raiz dos problemas, ou seja, a judicialização da saúde. Logo, a proposta de soluções inovadoras, como o Juízo Colaborativo 5.0 da Saúde Pública, é capaz de, se não resolver o problema, ao menos garantir uma maior humanização da jurisdição envolvendo processos nessa área.

Para Bauman (2013), substituindo o Estado social, somente o planeta social é capaz de resolver os problemas da pobreza e da desigualdade, incluindo, no estudo em questão, o direito à saúde, e esse planeta social será formado não somente a partir dos Estados soberanos, mas sim de “organizações a associações não governamentais cosmopolitas, aquelas que atingem diretamente as pessoas necessitadas [...]”, destaca o autor⁴⁵. Com efeito, ao construir soluções colaborativas e horizontalizadas, com a participação dos mais diversos atores envolvidos nos processos da saúde, o Poder Judiciário contribui para a construção desse planeta social, dando efetividade ao direito fundamental à saúde previsto na Constituição Federal de 1988.

⁴⁵ BAUMAN, Z. **Danos colaterais**: desigualdades sociais numa era global. Rio de Janeiro: Zahar, 2013. p. 38.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMAN, Z. **Danos colaterais**: desigualdades sociais numa era global. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BONTEMPO, A. G. **Direitos Sociais**: eficácia e acionabilidade à luz da Constituição de 1988. Curitiba: Juruá, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 8.142, de 28 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8142.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 350, de 27 de outubro de 2010**. Estabelece diretrizes e procedimentos sobre a cooperação judiciária nacional entre os órgãos do Poder Judiciário e outras instituições e entidades, e dá outras providências. 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3556>. Acesso em: 4 jun. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 385, de 6 de abril de 2021**. Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3843>. Acesso em: 1 nov. 2021.

BULUS, U. L. **Constituição Federal Anotada**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CALLEGARI, D. C. Medicina e Justiça. **Informativos do CREMESP**, n 231, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.cremesp.org.br/?siteAcao=Jornal&id=753>. Acesso em: 12 de set. 2022.

CAVALIERI FILHO, S. **Programa de Responsabilidade Civil**. São Paulo: Atlas, 2010.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Painel de Projetos de Inteligência Artificial no Poder Judiciário. [2020]. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=29d710f7-8d8f-47be-8af8-a9152545b771&sheet=b8267e5a-1f1f-41a7-90ff-d7a2f4ed34ea&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>. Acesso em: 16 maio 2023.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Judicialização e saúde: ações para acesso à saúde pública de qualidade**. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/Relatorio_Judicializacao-e-Sociedade_2021-06-08_V2.pdf. Acesso em: 1 dez. 2022.

CUNHA JÚNIOR, D. **Curso de Direito Constitucional**. Salvador: JusPodivm, 2009.

DALLARI, S. G. **Os estados brasileiros e o direito à saúde**. São Paulo: Hucitec, 1995.

FIGUEIREDO, M. F. **Direito fundamental à saúde: parâmetros para sua eficácia e efetividade**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HEINECK, T. **Responsabilidade Civil do Estado por omissão na implementação de políticas públicas de saúde**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/27093>. Acesso em: 12 de set. 2022.

JANCZESKI, C. A. (coord.). **Constituição Federal Comentada**. Curitiba: Juruá, 2012.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2001.

NETO, D. C. et.al. Judicialização da Saúde — Dificuldades e Limites dos Juízes para Tomada de Decisões Judiciais e a Efetividade da Criação dos Comitês Estaduais de Saúde. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 3, n. 4, v. 1, p. 70-79, 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/judicializacao-da-saude>. Acesso em: 18 maio 2023.

OHLAND, L. A responsabilidade solidária dos entes da Federação no fornecimento de medicamentos. **Direito & Justiça**, Porto Alegre, v. 36, n. 1, 2010. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fadir/article/view/8857>. Acesso em: 17 maio 2023.

ROCHA, J. C. S. **Direito da saúde**: direito sanitário na perspectiva dos interesses difusos e coletivos. São Paulo: LTr, 1999.

SARLET, I. W.; FIGUEIREDO, M. F. Algumas considerações sobre o direito fundamental à proteção e promoção da saúde aos 20 anos da Constituição Federal de 1988. **Revista de Direito do Consumidor**, v. 17, n. 67, p. 125-172, 2008. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/84314>. Acesso em: 17 maio 2023.

SARLET, I. W. **A eficácia dos Direitos Fundamentais**. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015.

SCHWARTZ, G. A. D. **Direito à saúde**: efetivação em uma perspectiva sistêmica. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. Malheiros: São Paulo, 1998.

VENTURA, M.; SILVA, N. E. K.; PARO, C. A (org.). **Direito à saúde e à justiça**: fortalecendo ações para o acesso ao Sistema Único de Saúde – SUS. Coleção: Direitos Humanos e Saúde. Rio de Janeiro: Ape’Ku, 2020. (Coleção Direitos Humanos e Saúde). Disponível em: <http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/DireitoSaudeJustica.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2022.

A JUSTIÇA SUSTENTÁVEL É UNA!

SUSTAINABLE JUSTICE IS ONE!

Karla Yacy Carlos da Silva

Mestra em Direito e Gestão de Conflitos pela Universidade de Fortaleza (Unifor), especialista em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela Universidade Cândido Mendes e em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam). Juíza do Trabalho Substituta no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região. <https://orcid.org/0000-0003-4300-0222>

Ana Beatriz do Amaral Cid Ornelas

Mestranda em Direito Constitucional pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) e especialista em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Enfam. Juíza do Trabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região. <https://orcid.org/0009-0003-2776-8351>

RESUMO

Este artigo analisa a atuação do Poder Judiciário brasileiro sob a perspectiva da inovação, da cooperação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, haja vista a adesão do Brasil ao compromisso internacional assumido junto à Organização das Nações Unidas (ONU). Expõe-se a necessidade de que todos aqueles que atuam, direta ou indiretamente, junto ao Sistema de Justiça busquem, solidariamente, a resolução dos conflitos e o próprio funcionamento do sistema, de modo a observar os preceitos de gestão, governança, eficiência, solidariedade e empatia. O trabalho, ainda, objetiva auxiliar na busca de soluções para a entrega da prestação jurisdicional de forma colaborativa, com

efetividade e sustentabilidade, por meio de uma nova visão, sob as lentes do usuário e do planeta

Palavras-chave: Sistema de Justiça; inovação; cooperação; Agenda 2030.

ABSTRACT

This article analyzes the performance of the Brazilian Judiciary from the perspective of innovation, cooperation and the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda, given Brazil's adherence to the international commitment assumed with the United Nations (UN). It exposes the need for all those who act, directly or indirectly, with the Justice System to seek, jointly, the resolution of conflicts and the very functioning of the system, in order to observe the precepts of management, governance, efficiency, solidarity and empathy. The work also aims to assist in the search for solutions for the delivery of judicial provision in a collaborative way, with effectiveness and sustainability, through a new vision, under the lens of the user and the planet.

Keywords: Justice System; innovation; cooperation; 2030 Agenda.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 A política de inovação no Judiciário. 3 A atuação em rede. 4 Projetos concebidos em ateliês. 5 O Judiciário e a sustentabilidade. 6 Considerações finais. Referências bibliográficas.

1 INTRODUÇÃO

Em outubro de 2021, durante a aula inaugural do curso de pós-graduação *lato sensu* em Jurisdição Inovadora: para além de 2030, realizado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), em parceria com o Conselho Nacional de Justiça

(CNJ) e o Centro de Estudos Judiciários (CEJ) do Conselho da Justiça Federal (CJF), o então Presidente do Supremo Tribunal Federal e do CNJ, Ministro Luiz Fux, após lembrar aos discentes que justiça não é prédio, convidava-os a responder ao desafio de inovar na prestação dos serviços, de forma a entregar aos cidadãos brasileiros uma justiça humanizada e eficaz.

Seguiram-se meses de estudos voltados ao aprimoramento do serviço do Judiciário, tanto internamente, quanto no tocante ao seu relacionamento com os cidadãos e demais instituições. O objetivo era transformar a justiça, seus integrantes, o processo e até mesmo o estudo do Direito sob a perspectiva da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).

Nessa esteira, como objetivo geral deste artigo, analisaremos a importância da atuação colaborativa dos integrantes do Sistema de Justiça. Como objetivos específicos, analisaremos a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, como seus conceitos e princípios ministrados durante a formação acadêmica referida impactaram a visão atual do Judiciário e sua contribuição para o atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.

Optou-se pelo método descritivo e exploratório, a partir de abordagem qualitativa e pesquisa bibliográfica e documental, em fontes nacionais e estrangeiras. Apesar do caráter eminentemente teórico do estudo, apresenta-se proposta de modernização dos serviços prestados pelo Poder Judiciário por meio da aplicação prática da cooperação judiciária.

2 A POLÍTICA DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO

Em obra que se tornou um clássico sobre a modernização dos serviços judiciários, a partir de uma revolucionária visão da justiça

como prestação de serviços, Susskind¹ afirma que “devemos monitorar de forma ampla as tecnologias emergentes e considerar como elas podem melhorar a experiência do serviço”.

Essa circunstância também fora apontada por Timm e Benedete², na ocasião em que alertavam para a necessidade de repensar a forma pela qual o Judiciário presta seus serviços, provocando os leitores a superar velhos mitos e “aproveitar a eclosão tecnológica que mudou sensivelmente todos os aspectos da vida humana”. Apresentaram os autores importante apelo: “mais do que uma mudança legal, deve-se mudar a abordagem aos problemas. Temos de fazer uma revolução pragmática na forma de enxergar o funcionando das cortes de justiça, focar e mensurar resultados”

São inúmeras as vantagens da adoção de recursos tecnológicos pelo Judiciário, seja na modernização e eficiência das comunicações processuais, seja na redução de custos, otimização do tempo de duração dos processos ou eliminação de barreiras, conforme resume Paschoal³, ao se referir ao uso da tecnologia como uma forma de “levar a prestação jurisdicional a lugares antes inalcançáveis. Em outras palavras, ganha-se, para dizer o mínimo, em universalização e eficiência, duas importantes finalidades da Jurisdição”.

Entretanto, há que se fazer importante ressalva. A inovação nem sempre acontece por meio da tecnologia. Inovar é agregar valor. Clementino⁴ esclarece que pode haver uma relação de fim e meio entre

¹ SUSSKIND, R. **Online courts and the future of justice**. United Kingdom: Oxford University Press, 2019. p. 288. No original: “we must broad-mindedly monitor emerging technologies and consider how they might improve the service experience”.

² TIMM, L. B.; BENEDETE, L. M. O Poder Judiciário como serviço aos jurisdicionados. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 437-438.

³ PASCHOAL, T. A. Acesso à justiça, tecnologia e o nosso realismo esperançoso de cada dia. *In*: FUX, L.; ÁVILA, H.; CABRAL, T. N. X. (coord.): **Tecnologia e Justiça Multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021. p. 132.

⁴ CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da Inovação Judicial. *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. 44.

a inovação e a tecnologia, de forma que a última seria somente mais uma ferramenta para que a primeira possa atingir seus objetivos. Seria a inovação tecnológica, dessa forma, “somente uma vertente de um amplo leque de possibilidades de incrementar um serviço, romper paradigmas ou mesmo transformar radicalmente a realidade”

Sob essa perspectiva, Brown⁵ adverte quanto ao equívoco verificado quando se associa a inovação à implementação de novidades tecnológicas, limitando-se à interpretação de importante movimento: “uma visão puramente tecnocêntrica da inovação é menos sustentável hoje do que nunca e uma filosofia de gestão baseada apenas na seleção de uma entre várias estratégias existentes provavelmente será superada por novos avanços domésticos ou no exterior”.

Com o objetivo de evitar dúvidas, o CNJ inseriu o conceito legal de inovação no artigo 2º da Resolução n. 395/2021⁶, que institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, para assim definir:

Art. 2º Para fins desta Resolução, considera-se inovação a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas.

Dessa forma, a inovação no Judiciário pode ser realizada, inclusive, através da implementação de processo de trabalho sequer considerado inédito, desde que compreenda uma forma de atuação diferente e eficaz, voltada para a solução de um problema complexo verificado no dia a dia da prestação de serviços.

⁵ BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

⁶ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021** (2021b).

Porém, isso não significa que as contribuições tecnológicas são rejeitadas pelo Judiciário brasileiro. No prefácio à cartilha editada pelo CNJ⁷, intitulada *Inteligência artificial no Poder Judiciário brasileiro*, destacou-se o papel do Judiciário nesse mundo em constante mutação e o potencial de apropriação das inovações tecnológicas para a melhoria da qualidade da prestação jurisdicional. O CNJ ressaltou exemplos de sucesso de diversos países na incorporação de tecnologia ao processo para facilitar o acesso à justiça, inclusive, tornando mais confortável a participação das partes e testemunhas em atos processuais, a partir do uso de ferramentas como videoconferência.

A Resolução CNJ n. 395/2021 rompe paradigmas desde sua fundamentação, quando destaca a necessidade de adoção, pelo Judiciário, de metodologias ágeis e de recursos tecnológicos para a otimização dos processos de trabalho, com a finalidade de aprimorar a prestação jurisdicional, assim como posicionar o usuário como peça central na execução do serviço público. O destinatário do serviço passa a ocupar lugar de destaque na gestão do Poder Judiciário⁸ e, sob esse prisma, a inovação deve ser (e de fato passa a ser) pensada como o uso da coisa pública, com foco na pessoa, para atendê-la em suas necessidades.

A reverberação desse valor de atuação com foco no usuário, o qual é forçado a lidar com as habilidades e atitudes dos que prestam a jurisdição, é destacada por Clementino⁹ a partir de uma estruturação do processo de forma a “proporcionar ao jurisdicionado a melhor experiência possível, nos limites da aplicação da Constituição e da

⁷ CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Inteligência artificial no Poder Judiciário brasileiro**. Brasília, DF: CNJ, 2019.

⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 19 nov. 2022. Art. 3º, II.

⁹ CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da Inovação Judicial. 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. 29-55. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023 p. 51.

lei”. Para tanto, exercita-se a empatia, a capacidade de se colocar na posição do jurisdicionado e de “tentar oferecer o serviço que gostaria de receber no lugar dele”.

O Judiciário fora, assim, provocado a deixar de atuar olhando para dentro, para ser guiado pelo olhar do usuário; a deixar de destinar sua atenção somente para regras legais, de direito material e processual, e dar ênfase à aplicação de princípios e conceitos de governança, atento à eficiência, eficácia e efetividade.

Ao tratar dos princípios da inovação, no artigo 3º, a aludida norma destaca a necessidade de investimento na mudança de cultura, no sentido de promover a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com a finalidade de propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário. A importância desse exercício de empatia, de atuar com foco naquele que, finalmente, é identificado como eixo central da gestão, é destacada por Cockerell¹⁰:

[...] o que todo mundo quer é se sentir especial ser tratado com respeito e visto como indivíduo [...]

Às vezes, penso que todas as pessoas deveriam trabalhar como garçom em algum momento da vida para aprender essas lições valiosas. É preciso estar sempre alerta e pronto para agir, além de fornecer o melhor em termos de atendimento ao cliente, excelência no serviço e relacionamento com a equipe.

Também merecem destaque, entre os princípios da inovação contemplados pelo normativo mencionado, a participação ampla, inclusive de atores externos ao Poder Judiciário, em busca de imprimir uma visão disciplinar na solução de problemas; a colaboração/trabalho em rede; a cocriação; a experimentação; o compartilhamento de boas práticas; a acessibilidade; a sustentabilidade socioambiental; e a desburocratização.

¹⁰ Cockerell, L. **Criando magia**: 10 estratégias de liderança desenvolvidas ao longo de uma vida na Disney. São Paulo: Benvirá, 2017. p. 48.

A implementação da política de gestão da inovação, inclusive através da instituição de laboratórios de inovação ou espaços similares, físicos ou virtuais, não é uma faculdade, mas um dever de todos os órgãos do Poder Judiciário, tendo a Resolução n. 395/2021, inclusive, fixado um prazo para a criação das estruturas mencionadas¹¹.

A diretriz considerou o caráter estratégico da gestão da inovação, que visa criar nas unidades judiciárias ambientes propícios para a concepção de ideias inovadoras, bem como para seu desenvolvimento e materialização, a fim de que sejam oferecidos à sociedade produtos, processos, serviços e modelos de negócio voltados à eficiência. Inaugurou-se, assim, um novo cenário.

3 A ATUAÇÃO EM REDE

A palavra cooperação remete à atuação em conjunto para atingir um objetivo comum, em sentido oposto à ideia de competição. Decorre do dever de solidariedade, objetivo fundamental da República Federativa do Brasil, nos termos do artigo 3º, I, da Constituição Federal de 1988 (CF/1988)¹².

Acerca da relação da solidariedade com o devido processo legal, pontua Wolkart¹³:

O processo legal devido é aquele que diminui os custos sociais do Sistema de Justiça civil, aumentando o bem-estar através de um balanço ótimo entre os investimentos capazes de gerar um processo apto à realização do

¹¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 19 nov. 2022. Art. 4º, parágrafo único.

¹² BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022].

¹³ WOLKART, E. N. O que é cooperação no Processo Civil brasileiro? Direito, teoria dos jogos e psicologia. In: YEUNG, L. (org.). **Análise econômica do direito**: temas contemporâneos. São Paulo: Actual, 2020. p. 266.

direito material e os benefícios sociais daí decorrentes, sempre considerada a realidade em que esse sistema está inserido. Os deveres cooperativos existem para, a partir dessa realidade, aumentar a quantidade de bem-estar de uma determinada sociedade.

Apresenta-se o modelo cooperativo de processo como uma alternativa para substituir os tradicionais modelos adversarial e inquisitivo, cumprindo ao magistrado zelar pela obrigação, de todos os que nele atuam, de adotar comportamentos necessários à obtenção de um processo leal e corresponsável¹⁴. Atua o juiz como um maestro de sinfonia com finalidade específica, composta por valores como boa fé e equilíbrio de posições ao longo de toda a marcha processual.

O comportamento judicial (*judicial behavior*) impacta, inclusive, a economia, o que evidencia a importância da análise econômica do direito. Uma contribuição importante para o estudo da matéria adveio de Yeung¹⁵, que afirma que o bom funcionamento dos tribunais fornece um ambiente adequado para atividades produtivas, garante a execução de contratos e reduz as incertezas na economia, ao passo que seu funcionamento inadequado pode impedir o crescimento econômico, a captação de investimentos e a criação de empregos, além de aumentar a insegurança nos países.

É certo que as iniciativas pontuais de inovação devem ser estimuladas, em razão do objetivo principal de melhorar a atuação do sistema de Justiça. Cumpre, contudo, destacar importante crítica de Abreu, Gabriel e Porto¹⁶ acerca da forma como eram realizadas e como contribuíram para gerar distanciamento:

¹⁴ CABRAL, A. P.; CRAMER, R. (coord.). **Comentários ao Novo Código de Processo Civil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016. p. 19.

¹⁵ YEUNG, L. Comportamento judicial, decisões judiciais, consequencialismo e “efeitos bumerangues”. In: YEUNG, L. (org.). **Análise econômica do direito: temas contemporâneos**. São Paulo: Actual, 2020. p. 323.

¹⁶ ABREU, A. L.; GABRIEL, A. P.; PORTO, F. R. Inteligência artificial e a plataforma digital do poder judiciário brasileiro. In: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 123.

Como consequência, chegou-se ao catastrófico cenário de existirem cerca de 47 sistemas de tramitação eletrônica de processos judiciais em âmbito nacional, com graves consequências e ineficiências orçamentárias e funcionais para o Poder Judiciário e para a sociedade de forma geral. Do ponto de vista da Tecnologia da Informação, o Poder Judiciário se tornou uma imensa “colcha de retalhos”, composta por inúmeras ilhas de solução e por silos individuais de informação estanques e não padronizados, caracterizados por ações redundantes, sobrepostas e duplicadas.

A percepção dessa situação inspirou o CNJ a criar, por meio da Resolução n. 395/2021, a Rede de Inovação do Poder Judiciário para impulsionar a gestão da inovação, com a finalidade de assegurar a continuidade desse processo de melhoria com foco na produção de resultados de alto impacto, em benefício do Judiciário como um todo¹⁷.

Exemplo dessa concentração de iniciativas e esforços para proveito comum é a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br)¹⁸, que integra o Programa do CNJ intitulado Justiça 4.0. A PDPJ-Br resgata os princípios e a atuação do mencionado poder de forma una, integrada, interconectada e interdependente, unificando os serviços disponibilizados em plataforma própria, moderna, que permite aos tribunais adequações conforme suas necessidades.

Trabalha-se, então, com maior ênfase, a atuação em rede de forma colaborativa e comunitária, orquestrando e centralizando a utilização de recursos humanos e financeiros, de forma a otimizar o gasto público

¹⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 19 nov. 2022.

¹⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 335, de 29 de setembro de 2020**. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. 2020a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 20 nov. 2022

e racionalizar os “custos na produção de artefatos tecnológicos que atendam a todo o Sistema de Justiça”¹⁹.

Souza Netto, Guilherme e Garcel²⁰ pontuam a necessidade de utilizar as ferramentas de gestão com foco em sua função social, face ao seu potencial de “instrumento transformador da realidade econômica e social, responsável pelo uso produtivo do conhecimento para tornar as pessoas capazes e aprimorar as aptidões individuais em busca de objetivos comuns”.

A gestão do processo e dos recursos pelos magistrados não é somente um dever acessório, a ser relegado em razão de uma preocupação maior com a função jurisdicional; ela é tão importante quanto esta, em razão de sua função social.

A redução dos custos econômicos com a manutenção do Sistema de Justiça e a melhoria de sua eficácia são importantes contribuições para sua legitimidade. Sob essa perspectiva, destaca-se a observação de Ferreira e Hoffmann Jr²¹, no sentido de que “há que se almejar que o juiz possa, sem embargo dos meios naturais de controle de sua atividade, extrair do ordenamento enquanto sistema a máxima efetividade de seus instrumentos”.

Em nome de um direito fundamental à boa administração, o Poder Judiciário abandona uma tradicional postura ilhada, distante, alheia, e “altera seu paradigma de atuação para se tornar uma organização orientada para a estratégia”²². Essa nova visão motivou um despertar

¹⁹ Porto, F. R. O microssistema da justiça digital instituído pelas Resoluções CNJ n.º 335/2020, 345/2020, 354/2020, 372/2021, 385/2021 e 398/2021. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 142.

²⁰ SOUZA NETTO, J. L.; GUILHERME, G. C.; GARCEL, A. A gestão como fim social e a estratégia: indutores de ações de agregação de valor no Poder Judiciário paranaense. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 428.

²¹ FERREIRA, W. S.; HOFFMANN JÚNIOR, L. H. Por uma nova oralidade no Processo Civil: Cooperação judiciária, eficiência e sincronicidade. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 1512-1553, 2022. p. 1516.

²² VASCONCELOS, A. G. O novo sentido da jurisdição na estratégia do Poder Judiciário nacional. *In*: DIDIER JR, F.; CABRAL, A. P. **Cooperação Judiciária Nacional**. Salvador: JusPodivm, 2021. p. 815.

da instituição, a partir do qual ocorreu verdadeira e positiva revolução, em busca de eficácia sistêmica.

Serviu a esse propósito social a criação do laboratório de inovação do CNJ, denominado Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Liods)²³, ao qual compete, entre outras atribuições, a construção de soluções por meio de métodos inovadores e ágeis e práticas colaborativas para problemas ou necessidades relacionadas às atividades do Poder Judiciário. Da mesma forma, o mapeamento de programas e projetos desenvolvidos pela Rede de Inovação do Poder Judiciário, o estabelecimento de parcerias e a disseminação de conhecimento de métodos inovadores e ágeis e práticas colaborativas evidenciam a preocupação do CNJ com o fortalecimento da atuação em rede, de modo a efetivar o direito fundamental à boa administração.

Analisa-se, daqui em diante, modelos de funcionamento dessa jurisdição colaborativa e conectada, em benefício do sistema de Justiça e da sociedade como um todo, idealizados sem descuidar dos princípios da sustentabilidade e dos ODS da Agenda 2030.

4 PROJETOS CONCEBIDOS EM ATELIÊS

Concluída a parte expositiva das disciplinas do curso de pós-graduação *lato sensu* em Jurisdição Inovadora: para além de 2030, foram os discentes instados a desenvolver protótipos que viabilizassem a aplicação prática do conteúdo ministrado. Os exemplares foram desenvolvidos em oficinas, realizadas segundo a metodologia de *design thinking*, tendo sido referidos encontros ou “ateliês”, face à visão da coordenação do curso no sentido de que o corpo discente era composto pelos modernos artistas da inovação no Judiciário brasileiro.

²³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 19 nov. 2022. Art. 6º.

Na ocasião do 1º Ateliê de Justiça Geral, realizado em abril de 2022, cujo desafio era redesenhar “o Poder Judiciário de 2030”, o protótipo concebido, intitulado Justiça AQUI²⁴, propôs a criação de uma “Justiça Humanizada, com Atendimento Qualificado, Unificado e Integrado”, na qual o usuário é o centro do Sistema de Justiça, em que é garantido o acesso universal à jurisdição por meio de ferramentas tecnológicas e especial inclusão, com superação de obstáculos linguísticos, físicos e até mesmo digitais.

O projeto foi preparado seguindo pilares como desmaterialização da justiça, desterritorialização e ampliação do sistema multiportas²⁵ — metodologia desenvolvida como solução para desafogar o Judiciário, utilizar os recursos de forma eficiente e democratizar o acesso à justiça. Na mesma linha da moderna forma de prestação de serviços proposta segue o comentário de Figueira e Freitas²⁶:

Quando Mauro Cappelletti pensou as três ondas renovatórias de acesso à justiça, certamente sabia que a sociedade não pararia por ali. Porém, dificilmente imaginava, já naquela época, que a quarta onda caberia na palma da mão, com uma espécie de prestação jurisdicional exercida em nuvem, acessível por meio da utilização de dispositivos tecnológicos, a exemplo de um prático *smartphone*.

²⁴ Descrição do projeto disponível em: <https://sites.google.com/view/jurisdioinovadora/justi%C3%A7a-aqui?pli=1>. Acesso em: 16 nov. 2022.

²⁵ “O Sistema de Múltiplas Portas visa, portanto, orientar os litigantes sobre os diferentes mecanismos de tratamento do conflito, sugerindo a “porta” mais pertinente e adequada para a demanda apresentada. [...] Essa ideia de justiça multiportas foi trazida para demonstrar que a atividade jurisdicional estatal não é a única porta e nem a principal opção das partes para colocarem fim ao litígio surgido entre elas, mas que existe um leque de possibilidades, ou seja, mui outras portas que levam à pacificação social. E para cada tipo de litígio existe uma forma mais adequada de solução.” FALEIRO, M. M. P.; RESENDE, C. R.; VEIGA, J. C. A justiça multiportas – uma alternativa para a solução pacífica dos conflitos. *In*: FUX, L.; ÁVILA, H.; CABRAL, T. N. X. (coord.): **Tecnologia e Justiça Multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021. p. 288.

²⁶ FIGUEIRA, H. C. A.; FREITAS, D. B. O gabinete virtual do juiz. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 79.

A visão desse horizonte também inspirou o comentário de Martins²⁷, segundo o qual “a promoção do acesso à Justiça Digital torna possível não só reduzir custos temporais, financeiros e sociais para o cidadão, mas, também, alcançar um elevado número de pessoas, facilitando ainda mais o acesso ao Sistema de Justiça”. Alerta o Ministro do Superior Tribunal de Justiça que o Poder Judiciário “deverá se preparar para essa transformação que, em breve, afetará toda a sociedade brasileira”. Na oportunidade, estende a necessidade de preparação a todos os operadores do Direito, inclusive o Ministério Público e Advocacia, pública e privada.

Essa preocupação também fora objeto de crítica de Susskind²⁸:

Também é difícil conceber um sistema judiciário verdadeiramente sustentável que não esteja tecnologicamente sintonizado com as comunidades que atende. Um sistema cujas bases estão em um mundo baseado em impressão, dominado por papel e reuniões, em breve estará fora de sintonia com a vida cotidiana dos cidadãos de uma sociedade digital. Essa incompatibilidade reduzirá a confiança no Sistema de Justiça e criará as ineficiências amplamente aceitas que resultam quando os processos analógicos e digitais se chocam.

Na forma contemplada no ateliê, seriam todos os segmentos de Justiça (estadual, federal, militar, eleitoral e do trabalho) acessados através de uma única plataforma, sendo as jurisdições especializadas pelo tema, com a possibilidade de uma eventual divisão regional, no sentido

²⁷ MARTINS, H. Apresentação. In: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

²⁸ SUSSKIND, R. **Online courts and the future of justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 84. No original: “It is also hard to conceive of a truly sustainable court system that is not technologically in tune with the communities that it serves. A system whose foundations lie in a print-based world, dominated by paper and meetings, will soon be out of step with the daily lives of citizens of a digital society. This incompatibility will both reduce confidence in the justice system and create the widely accepted inefficiencies that result when analogue and digital processes rub against one another”.

de respeitar diferenças e peculiaridades locais, a exemplo do tratamento de questões envolvendo povos originários ou biomas específicos.

Trata-se de uma evolução dos conceitos que levaram à criação dos Núcleos de Justiça 4.0²⁹, que constituem unidades especializadas em litígios específicos, com atuação em rede, sobre toda a área territorial alcançada pela competência do tribunal, ou apenas uma ou mais regiões administrativas do tribunal, com ênfase na eficiência. Além da melhoria do acesso à justiça, sua implantação acarreta expressiva redução das despesas assumidas pelo Judiciário, inclusive com itinerância, e gera resultados positivos, no sentido de conferir maior velocidade na resposta às demandas da sociedade.

A proposta do Justiça AQUI segue a linha do Programa Justiça 4.0, oferecendo uma prestação de serviços digital, voltada para a eficiência, acessibilidade e otimização na governança do Judiciário, assim como para sua aproximação com o cidadão e para a redução de despesas, processuais e estruturais.

Sem ignorar as necessidades dos cidadãos excluídos digitais — expressão atribuída pela Recomendação n. 101/2021 à “parte que não detém acesso à internet e a outros meios de comunicação digitais e/ou que não tenha possibilidade ou conhecimento para utilizá-los, inclusive com tecnologia assistiva”³⁰ —, e progredindo no tratamento da questão, a exemplo das disposições das Resoluções n. 341/2020³¹, n. 345/2020³²

²⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 385, de 6 de abril de 2021**. Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. 2021a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3843>. Acesso em: 01 nov. 2021.

³⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Recomendação n. 101, de 12 de julho de 2021**. Recomenda aos tribunais brasileiros a adoção de medidas específicas para o fim de garantir o acesso à Justiça aos excluídos digitais. 2021d. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4036>. Acesso em: 20 nov. 2021.. Art. 1º, I.

³¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 341, de 7 de outubro de 2020**. Determina aos tribunais brasileiros a disponibilização de salas para depoimentos em audiências por sistema de videoconferência, a fim de evitar o contágio pela Covid-19. 2020b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3508>. Acesso em: 18 nov. 2022

³² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 345, de 9 de outubro de 2020**. Dispõe sobre o Juízo 100% digital e dá outras providências. 2022a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 18 nov. 2022..

e n. 460/2022³³, o acesso à justiça na forma idealizada no protótipo, com o objetivo de superar barreiras geográficas, socioeconômicas ou de outra ordem impeditivas do referido acesso, poderia ser virtual ou presencial, conforme a disponibilidade das pessoas, inclusive com a possibilidade de uso de celulares, totens de atendimento, ilhas digitais, hologramas e ambientes no metaverso.

O acesso dos cidadãos que residem em localidades mais remotas seria possibilitado por meio de ilhas digitais criadas mediante ações integradas de cooperação com entes públicos e privados, havendo, em áreas urbanas, a instalação de salas remotas, localizadas em postos de atendimento à saúde, escolas, Centros de Referência de Assistência Social (Cras), Centros de Referência Especializados de Assistência Social (Creas), conselhos de comunidades etc., com a finalidade de reduzir distâncias e tornar mais prático o atendimento aos cidadãos.

Por meio do atendimento pré-processual, as pessoas teriam acesso a informações sobre os métodos consensuais de solução de conflitos, com ilustrações claras e vídeos explicativos, de forma a lhes facultar uma escolha consciente e até a celebração de acordos pré-processuais, se assim desejarem, inclusive com orientação de sistemas de inteligência artificial (IA).

O ajuizamento de ação poderia ocorrer sem a assistência de advogado (a exemplo do *jus postulandi* da Justiça do Trabalho e da sistemática dos Juizados Especiais), através do preenchimento de formulário disponibilizado na plataforma, havendo a possibilidade de submissão à análise de tutelas de urgência aos chamados *Juízes de Urgência*.

Logo no início do processo, seguir-se-iam as fases de compartilhamento de provas entre as partes (à semelhança do

³³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 460, de 6 de maio de 2022**. Dispõe sobre a instalação, implementação e aperfeiçoamento da Justiça Itinerante, no âmbito dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais Regionais do Trabalho e dos Tribunais de Justiça e dá outras providências. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4575>. Acesso em: 18 nov. 2022.

Discovery Master³⁴ do direito americano), delimitação das questões de fato sobre as quais recairia a eventual atividade probatória, tentativa de conciliação quanto aos meios de prova, produção das provas residuais sob contraditório e delimitação das questões de direito relevantes para a decisão de mérito, sendo vedada a ocorrência de surpresa, exceto em questões supervenientes.

A recente transformação digital do Judiciário brasileiro, incrementada no último biênio, teve por objetivo garantir serviços mais rápidos, eficazes e acessíveis, abreviando distâncias por meio da promoção de soluções digitais colaborativas, com a finalidade de automatizar as atividades dos tribunais, otimizar o trabalho dos magistrados, servidores e advogados, e, assim, garantir maior produtividade, celeridade, governança e transparência dos processos.

Para essa finalidade, na sistemática do projeto Justiça AQUI, automação e IA cumpriram importante papel na leitura das petições, a fim de identificar o ramo da Justiça competente para julgar o processo, a matéria a ser objeto de apreciação e eventual critério de distribuição (como conexão). Já para o momento dos julgamentos, os juízes poderiam contar com o auxílio de apoio técnico para decisões que exigissem conhecimentos especializados.

Ao tratar da regulamentação dos Centros de Inteligência do Poder Judiciário, na ocasião da edição da Resolução n. 349/2020³⁵, o CNJ considerou o que “o trabalho remoto e as novas tecnologias de videoconferência permitem a participação e a integração de especialistas de diversas localidades”, o que importa em relevante

³⁴ Conforme descrição inserida no repositório do projeto Justiça AQUI, “o trabalho do ‘Special Discovery Master’, ‘Special Master’ ou ‘Discovery Master’ é ajudar a preparar o caso para julgamento. Muitos tribunais americanos nomeiam mestres especiais para facilitar a resolução de disputas de produção de provas entre as partes, como um mediador, ou para resolvê-las, como um árbitro”,

³⁵ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 349, de 23 de outubro de 2020.** Dispõe sobre a criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário e dá outras providências. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3547>. Acesso em: 16 nov. 2022.

auxílio para o “tratamento adequado de demandas estratégicas ou repetitivas e de massa no Poder Judiciário brasileiro”.

O projeto Justiça AQUI, como se verifica, fora configurado de forma a perseguir a moderna visão institucional, que “persegue o equilíbrio ideal entre custo e tempo”³⁶, não somente para o Poder Público, mas também para os cidadãos, a quem é conferido um acesso qualitativo à justiça.

Essa logística de atuação com apoio de especialistas também fora debatida no Ateliê de Justiça do Meio Ambiente³⁷, realizado em Fortaleza (CE), em agosto de 2022, que trabalhou em como aprimorar a atuação dos magistrados na temática ambiental.

O protótipo desenvolvido recebeu a denominação de NatureJud, concebido como um “ambiente colaborativo com a missão de promover a sustentabilidade ambiental”³⁸. Para tanto, seria criado um banco de peritos, especializados na temática, para que os juízes tivessem maior facilidade de buscar nomes de referência nas áreas cujos problemas devem ser resolvidos.

O NatureJud, considerando a importância da proteção ambiental e urgência na reparação aos danos causados ao planeta, objetivou implementar uma importante biblioteca para a consulta de decisões, pareceres técnicos ambientais, núcleos de apoio técnico, consolidação da legislação ambiental, enfim, uma central de informações referência em matéria ambiental. O protótipo teve por finalidade incrementar, de forma exponencial, as experiências de cooperação em matéria ambiental.

A “a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, de forma coletiva e em parceria” é objetivo da política de Gestão da Inovação no âmbito do Judiciário, assim como

³⁶ RICHA, M. A. **Políticas públicas judiciárias e acesso à justiça**. São Paulo: LTr, 2021. p. 60.

³⁷ Mais informações disponíveis em: <https://sites.google.com/trt15.jus.br/enfam-jurisdioinovadora-paraal/p%C3%A1gina-inicial>. Acesso em: 17 nov. 2022.

³⁸ Conforme descrito pela equipe de criação no endereço eletrônico: <https://sites.google.com/trt15.jus.br/enfam-jurisdioinovadora-paraal/dia-03-meio-a-ser-utilizado-prot%C3%B3tipo>. Acesso em: 26 jun. 2023.

o fato de estarem relacionadas nos macrodesafios do Poder Judiciário 2021-2026³⁹ a materialização da duração razoável do processo em todas as suas fases e a garantia de uma prestação jurisdicional efetiva e ágil.

A forma como foram idealizados os projetos nos ateliês demonstra a incorporação dos mencionados valores ao produto final.

5 O JUDICIÁRIO E A SUSTENTABILIDADE

Pinho e Monteiro⁴⁰ destacam a visão do acesso à justiça sob as lentes de um novo Judiciário, conhecido como Judiciário 5.0, que utiliza recursos tecnológicos para garantir efetividade e excelência na prestação jurisdicional, a qual, por sua vez, visa valores como qualidade de vida, bem-estar, inclusão e sustentabilidade.

Sob essa ótica, a Resolução n. 325/2020⁴¹ estabelece que os órgãos do Judiciário devem alinhar seus planos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, para o qual deverão observar as diretrizes estabelecidas em resoluções, recomendações e políticas judiciárias nacionais instituídas pelo CNJ e, no que couber, os ODS da Agenda 2030 da ONU — art. 3º, *caput* e § 2º.

O objetivo é alinhar a atuação do Poder Judiciário brasileiro a esse plano de ação global, adotado desde 2015 por 193 Estados-Membros, inclusive pelo Brasil, que reúne 17 diretrizes (ODS) voltadas para os direitos humanos, em harmonia com suas dimensões sociais, ambientais, econômicas, culturais e éticas.

Esse compromisso de engajamento para proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade, denominado

³⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 19 nov. 2022

⁴⁰ PINHO, L. O.; MONTEIRO, L. P. Plataforma digital do Poder Judiciário e acesso à Justiça 5.0: o futuro do Processo Eletrônico Judicial. **Revista CNJ**, Brasília, DF, v. 6, n. 1, p. 107, 2022. p. 107.

⁴¹ BRASIL, 2020 (2022).

Agenda 2030, elenca 169 metas criadas para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, observando as condições que nosso planeta oferece, sem comprometer a qualidade de vida das próximas gerações.

A inovação no Judiciário brasileiro e o próprio funcionamento do Sistema de Justiça, de igual forma, devem ser norteados pelos ODS.

É incontestável que a desmaterialização da Justiça brasileira trouxe impactos positivos para o meio ambiente, haja vista a redução da utilização de papel, tintas, carimbos, grampos, cartuchos de impressão e materiais de escritório utilizados em larga escala pelas unidades judiciárias até sua implantação. Some-se a isso a redução de despesas com espaços físicos e a diminuição da necessidade de mobiliários como estantes e até imóveis de grande porte destinados ao arquivamento de autos.

Também a inclusão e a acessibilidade foram impactadas pela tramitação processual de forma desmaterializada, face à possibilidade de utilização de ferramentas que auxiliam a atuação de pessoas com deficiência, sejam servidores, advogados, procuradores ou juízes.

Protótipos inclusivos como o Justiça AQUI cumprem o ODS 10, que cuida da redução das desigualdades, promovendo inclusão social, independentemente da condição econômica dos usuários. Ao promover o acesso à justiça na palma da mão, cumpre-se, também, o disposto nos artigos 79, *caput*, e 80 da Lei n. 13.146/2015⁴² (Estatuto da Pessoa com Deficiência), que obriga o poder público a assegurar o acesso à justiça “em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, garantindo, sempre que requeridos, adaptações e recursos de tecnologia assistiva”.

⁴² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 20 nov. 2022.

Da mesma forma, são evidentes as vantagens ambientais geradas pela implementação do protótipo, uma vez que, ao tornar desnecessário o deslocamento para a participação dos atos processuais, aproveitando-se, inclusive, espaços disponibilizados em áreas urbanas, postos de atendimento à saúde, escolas, Cras, Creas e conselhos de comunidades, contribui-se para a redução da emissão de gases poluentes pelos veículos de transporte, em cumprimento ao disposto na Resolução n. 400/2021, que determina que o Judiciário adote modelo de gestão organizacional que promova a sustentabilidade, com base em “ações ambientalmente corretas, economicamente viáveis e socialmente justas e inclusivas, culturalmente diversas e pautadas na integridade, em busca de um desenvolvimento nacional sustentável”⁴³ (art. 2º, *caput*).

O “deslocamento de pessoal a serviço, bens e materiais, considerando todos os meios de transporte, com foco na redução de gastos e de emissões de substâncias poluentes” é um indicador de desempenho mínimo do Plano de Logística Sustentável (PLS), instrumento de gestão do Judiciário previsto no artigo 4º da Resolução n. 400/2021.

Todos os órgãos do Poder Judiciário são obrigados a implementar um plano de compensação ambiental até o ano 2030, com a finalidade de reduzir, permanentemente, a emissão de gases de efeito estufa, resultante de seu funcionamento, nos termos do artigo 24 da resolução referida, o que também deve ser observado nas rotinas da atividade-fim do Judiciário. A contribuição para a melhoria dos índices em seu Balanço de Sustentabilidade não pode ser uma preocupação somente dos setores que cuidam da atividade meio dos tribunais.

O cumprimento das metas do ODS 11 — cidades e comunidades sustentáveis —, que objetiva a redução, até 2030, do impacto ambiental negativo *per capita* das cidades, inclusive prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros, bem como de

⁴³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 400, de 16 de junho de 2021.** Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. 2021c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 20 nov. 2022

proporcionar, até 2030, o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes e apoiar relações econômicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, periurbanas e rurais também fora contemplado na concepção do protótipo Justiça AQUI. Na forma idealizada, o acesso ao Judiciário considera o impacto ambiental causado pelos veículos utilizados pelos tribunais, buscando reduzir os efeitos sofridos pelo planeta a partir da redução do uso de veículos pelas partes, testemunhas e demais atores sociais que integram o Sistema de Justiça.

Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ODS 16 — paz, justiça e instituições eficazes) também é fortalecida pelo intenso investimento do protótipo na utilização do sistema multiportas, conferindo e incentivando diversas possibilidades de resolução de conflitos.

O protótipo NatureJud também contempla a meta dos ODS 16 e 17 — parcerias e meios de implementação — relativa ao desenvolvimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis, especialmente quando busca garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis, através do ambiente colaborativo disponibilizado com a missão de promover a sustentabilidade ambiental. O trabalho desenvolvido no Ateliê de Justiça do Meio Ambiente, certamente, considerou as metas dos ODS 6 (água potável e saneamento), 7 (energia limpa e acessível), 13 (ação contra a mudança global), 14 (vida na água) e 15 (vida terrestre).

A contribuição do curso de pós-graduação *lato sensu* em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 para o atingimento dos ODS não se limitou aos protótipos mencionados, tendo sido desenvolvidas e apresentadas diversas iniciativas que foram objeto dos ateliês de justiça da infância (ODS 1, erradicação da pobreza, e 3, saúde e bem-estar), do enfrentamento à macrocriminalidade e à corrupção (ODS 1

e 8, trabalho decente e crescimento econômico), de enfrentamento de tragédias (ODS 11 e 17), da saúde (ODS 3), previdenciário (ODS 1 e 10), de enfrentamento a violência doméstica (ODS 5, igualdade de gênero), antidiscriminação e de redução das desigualdades (ODS 10).

O que se espera, agora, é que as instituições viabilizem a possibilidade de experimentação dos protótipos desenvolvidos após amplo debate, considerando os resultados possíveis das criativas e promissoras abordagens que tiveram por denominador comum a união de tecnologia, empatia, sustentabilidade, economia, segurança jurídica e eficiência na prestação dos serviços.

Na ocasião da 359ª Sessão Ordinária do CNJ, em 8 de novembro de 2022, a atual Presidente do Supremo Tribunal Federal e CNJ, Ministra Rosa Weber, logo após afirmar que “Judiciário não é prédio, Judiciário é pessoa”, destacou que “a vida é movimento, e o aperfeiçoamento sempre é possível e sempre é necessário, e ele se faz à medida em que nós vamos experimentando a realidade”⁴⁴.

É um novo judiciário, que se reinventa de mãos dadas e que não pode parar de se reinventar, sob pena de descrédito por se tornar obsoleto quando optar por deixar de acompanhar as mudanças das pessoas e do planeta.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação no judiciário apresenta-se como estratégia essencial para a adequação da prestação de serviços jurisdicionais às constantes mudanças, seja no tocante às ferramentas tecnológicas disponibilizadas, seja em relação ao comportamento da sociedade e ao agravamento da escassez de recursos naturais, o que se mostra uma preocupação que deve ser universal.

⁴⁴ 359ª Sessão Ordinária - 8 de novembro de 2022 (Manhã). [S. l.: s. n.], 8 nov. 2022. 1 vídeo (241 min). Publicado pelo canal Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

A política de gestão da inovação no âmbito do Poder Judiciário busca acompanhar essa evolução a partir da adoção de valores e princípios como eficiência, eficácia, efetividade, cocriação, experimentação, compartilhamento de boas práticas, acessibilidade, sustentabilidade socioambiental e desburocratização.

A estratégia da inovação pressupõe atuação em rede como medida de eficiência e economia, observando o dever de solidariedade, objetivo fundamental da República Federativa do Brasil, além de contemplar os ensinamentos da análise econômica do direito. O Sistema de Justiça passa, então, a atuar atento aos conceitos de gestão e governança e a tratar a boa administração como direito fundamental.

Sob essa perspectiva, foram analisados os princípios que regem a atuação dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário e a atuação da Rede de Inovação do Poder Judiciário, assim como foram apresentados os projetos disruptivos concebidos no Ateliê de Justiça Geral e no Ateliê de Justiça do Meio Ambiente, atividades do curso de pós-graduação *lato sensu* em Jurisdição Inovadora: para além de 2030, realizado Enfam em parceria com o CNJ e o CEJ/CJF.

Os protótipos identificados como Justiça AQUI e NatureJud foram analisados sob aspectos como sua contribuição para o acesso à justiça e para o atingimento dos ODS da Agenda 2030 da ONU. No mesmo sentido, evidenciou-se a necessidade do Poder Judiciário brasileiro, atuando de forma unificada, incrementar os esforços para o cumprimento do compromisso assumido junto à ONU.

É preciso reconhecer que a justiça sustentável é, necessariamente, una.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

359ª Sessão Ordinária - 8 de novembro de 2022 (Manhã). [S. l.: s. n.], 8 nov. 2022. 1 vídeo (241 min). Publicado pelo canal Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=9Op9-hA2_qE&ab_channel=ConselhoNacionaldeJusti%C3%A7a%28CNJ%29. Acesso em: 8 ago. 2023.

ABREU, A. L.; GABRIEL, A. P.; PORTO, F. R. Inteligência artificial e a plataforma digital do poder judiciário brasileiro. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 115-130.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 19 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 335, de 29 de setembro de 2020**. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. 2020a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 341, de 7 de outubro de 2020**. Determina aos tribunais brasileiros a disponibilização de salas para depoimentos em audiências por sistema de videoconferência, a fim de evitar o contágio pela Covid-19. 2020b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3508>. Acesso em: 18 nov. 2022

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 345, de 9 de outubro de 2020**. Dispõe sobre o Juízo 100% digital e dá outras providências. 2022a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 349, de 23 de outubro de 2020**. Dispõe sobre a criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário e dá outras providências. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3547>. Acesso em: 16 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 385, de 6 de abril de 2021**. Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. 2021a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3843>. Acesso em: 01 nov. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 19 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 400, de 16 de junho de 2021**. Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. 2021c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação n. 101, de 12 de julho de 2021. Recomenda aos tribunais brasileiros a adoção de medidas específicas para o fim de garantir o acesso à Justiça aos excluídos digitais. 2021d. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4036>. Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 460, de 6 de maio de 2022**. Dispõe sobre a instalação, implementação e aperfeiçoamento

da Justiça Itinerante, no âmbito dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais Regionais do Trabalho e dos Tribunais de Justiça e dá outras providências. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4575>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CABRAL, A. P.; CRAMER, R. (coord.). **Comentários ao Novo Código de Processo Cívil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da Inovação Judicial. *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. 29-55. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174857>. Acesso em: 17 maio 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Inteligência artificial no Poder Judiciário brasileiro**. Brasília, DF: CNJ, 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/05/Inteligencia_artificial_no_poder_judiciario_brasileiro_2019-11-22.pdf. Acesso em: 17 maio 2023.

Cockerell, L. **Criando magia**: 10 estratégias de liderança desenvolvidas ao longo de uma vida na Disney. São Paulo: Benvirá, 2017.

FALEIRO, M. M. P.; RESENDE, C. R.; VEIGA, J. C. A justiça multiportas - uma alternativa para a solução pacífica dos conflitos. *In*: FUX, L.; ÁVILA, H.; CABRAL, T. N. X. (coord.): **Tecnologia e Justiça Multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021. p. 287-296.

FERREIRA, W. S.; HOFFMANN JÚNIOR, L. H. Por uma nova oralidade no Processo Civil: Cooperação judiciária, eficiência e sincronicidade. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 1512-1553, 2022. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/64406/40748>. Acesso em: 17 maio 2023.

FIGUEIRA, H. C. A.; FREITAS, D. B. O gabinete virtual do juiz. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro**:

Justiça 4.0 e o processo contemporâneo. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 77-91.

MARTINS, H. Apresentação. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro**: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. Apresentação.

PASCHOAL, T. A. Acesso à justiça, tecnologia e o nosso realismo esperançoso de cada dia. *In*: FUX, L.; ÁVILA, H.; CABRAL, T. N. X. (coord.). **Tecnologia e Justiça Multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021. p. 131-142.

PINHO, L. O.; MONTEIRO, L. P. Plataforma digital do Poder Judiciário e acesso à Justiça 5.0: o futuro do Processo Eletrônico Judicial. **Revista CNJ**, Brasília, DF, v. 6, n. 1, p. 107, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/issue/view/9/9>. Acesso em: 26 jul. 2022.

PORTO, F. R. O microsistema da justiça digital instituído pelas Resoluções CNJ n.º 335/2020, 345/2020, 354/2020, 372/2021, 385/2021 e 398/2021. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro**: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 131-148.

RICHA, M. A. **Políticas públicas judiciárias e acesso à justiça**. São Paulo: LTr, 2021.

SOUZA NETTO, J. L.; GUILHERME, G. C.; GARCEL, A. A gestão como fim social e a estratégia: indutores de ações de agregação de valor no Poder Judiciário paranaense. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.). **O Judiciário do Futuro**: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 419-429

SUSSKIND, R. **Online courts and the future of justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TIMM, L. B.; BENEDETE, L. M. O Poder Judiciário como serviço aos jurisdicionados. *In*: FUX, L.; MARTINS, H.; SHUENQUENER, V. (coord.).

O Judiciário do Futuro: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022. p. 431-447.

VASCONCELOS, A. G. O novo sentido da jurisdição na estratégia do Poder Judiciário nacional. *In*: DIDIER JR, F.; CABRAL, A. P. **Cooperação Judiciária Nacional**. Salvador: JusPodivm, 2021. p. 799-842.

WOLKART, E. N. O que é cooperação no Processo Civil brasileiro? Direito, teoria dos jogos e psicologia. *In*: YEUNG, L. (org.). **Análise econômica do direito:** temas contemporâneos. São Paulo: Actual, 2020. p. 239-270.

YEUNG, L. Comportamento judicial, decisões judiciais, consequencialismo e “efeitos bumerangues”. *In*: YEUNG, L. (org.). **Análise econômica do direito:** temas contemporâneos. São Paulo: Actual, 2020. p. 321-342.

ESTADO DE DIREITO AMBIENTAL E AGENDA 2030: O DIREITO À ÁGUA POTÁVEL NO BRASIL E OS DESAFIOS PARA IMPLEMENTÁ-LO

ENVIRONMENTAL RULE OF LAW AND 2030 AGENDA:
THE RIGHT TO DRINKING WATER IN BRAZIL AND THE
CHALLENGES TO IMPLEMENT IT

Maria Tereza Uille Gomes

Doutora em Sociologia (UFPR). Foi Conselheira do Conselho Nacional de Justiça (2017-2021). Foi Secretária de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos do Estado do Paraná (2011-2015). Foi Procuradora-Geral de Justiça do Estado do Paraná.

Rene Sampar

Doutor em Direito (UFSC). Coordenador Pedagógico da Pós-Graduação em Jurisdição Inovadora – para além de 2030. <https://orcid.org/0000-0003-2734-5415>

Édio Ribeiro Rosa

Especialista em Direito Ambiental (UFPR). Especialista em Direito Constitucional (ABDConst). Advogado. <https://orcid.org/0000-0003-3200-9627>

RESUMO

O presente estudo analisa o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 6, da Agenda 2030, partindo do marco teórico do Estado de Direito Ambiental, para demonstrar que o processo de escassez fez da água objeto das mais variadas preocupações, passando esse (novo) Estado a ter de encontrar soluções inteligentes e efetivas sobre a questão hídrica. Trata-se de pesquisa qualitativa, basilarmente bibliográfica, que visa discutir se o Brasil conseguirá implementar o direito de acesso

à água potável e ao saneamento básico a toda a população dentro desse período e, assim, conseguir cumprir o ODS 6.

Palavras-Chave: Estado de Direito Ambiental, Agenda 2030, Água Potável, Saneamento Básico.

ABSTRACT

This study analyzes Sustainable Development Goal nº 6, of the 2030 Agenda, starting from the theoretical framework of the Environmental Rule of Law, to demonstrate that the scarcity process has made water the object of the most varied concerns, with this (new) State having to find intelligent and effective solutions on the water issue. This is qualitative research, primarily bibliographic, which aims to discuss whether Brazil will be able to implement the right of access to drinking water and basic sanitation for the entire population within this period and, thus, be able to comply with SDG 6.

Keywords: Environmental Rule of Law, 2030 Agenda, Potable Water, Basic Sanitation.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 A Agenda 2030 e o objetivo para o desenvolvimento sustentável nº 6. 3 O Estado de Direito Ambiental e os desafios do Brasil para implementar o direito à água até 2030; 3.1 O ODS 6 e o Novo Marco Legal do Saneamento Básico. 4 Considerações finais. Referências bibliográficas.

1 INTRODUÇÃO

O Estado de Direito Ambiental demanda a criação e a execução de políticas sociais, econômicas e jurídicas que viabilizem uma situação de sustentabilidade, na busca de uma harmonia entre exploração de recursos naturais, respeito à dignidade humana e preservação do meio

ambiente. Os objetivos para o desenvolvimento sustentável (ODS) que integram a Agenda 2030, pactuada pelo Brasil e outros 192 países, apontam exatamente nessa direção, já que exigem dos signatários uma postura proativa voltada à adoção de uma série de medidas para garantir a melhoria das condições de vida da geração atual e, também, das gerações futuras. O saneamento é um fator essencial para a constituição de cidades sustentáveis, visto que sua prestação adequada resulta na melhoria da qualidade de vida por meio da promoção de um ambiente ecologicamente saudável e da redução da degradação ambiental, configurando-se esta iniciativa como o mínimo existencial. Não a priorizar implica no insulto ao princípio da vida e dignidade humana. Este artigo pretende analisar o objetivo número 6 da Agenda 2030, que consiste em “garantir a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos”¹, traçando os desafios e as perspectivas do país para alcançá-lo. Verificar se o Brasil conseguirá cumprir esse objetivo a partir de uma análise das normas constitucionais, infraconstitucionais e da situação atual das políticas públicas pertinentes ao tema constitui o parâmetro delimitador desta pesquisa.

2 A AGENDA 2030 E O OBJETIVO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL Nº 6

As questões que envolvem o meio ambiente adquiriram nas últimas décadas um grande protagonismo na ordem jurídica internacional, levando vários países à discussão sobre o futuro do planeta em face do avanço da degradação ambiental e da exploração dos recursos naturais de forma desenfreada.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em junho de 1992, no Rio de Janeiro (Eco-

¹ ONU – Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Brasília, [2020]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/6>. Acesso em: 14 ago 2023.

92), marcou o momento em que a comunidade política internacional admitiu claramente que era preciso conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a utilização dos recursos naturais. Na reunião, os países reconheceram o conceito de desenvolvimento sustentável, que já havia sido estabelecido pelo Relatório Brundtland (*Our Common Future* – 1987), e começaram a moldar ações com o objetivo de proteger o meio ambiente. Esse conceito pode ser resumido na satisfação das necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias, e se consolida na década de noventa em um momento socioeconômico que tinha o Brasil como caso emblemático, exemplo de que o crescimento, por si só, poderia ser altamente excludente. Altas concentrações de renda podiam persistir apesar de anos de forte crescimento econômico, por força de problemas estruturais que somente poderiam ser resolvidos com base em uma intervenção mais ativa do Estado².

O conceito de desenvolvimento sustentável é, portanto, um esforço para encontrar uma terceira via opcional àquelas que opunham, de um lado, desenvolvimentistas e, de outro, defensores do crescimento zero. Para estes últimos, os limites ambientais levariam a catástrofes se o crescimento econômico não cessasse. Assim, a proposta conciliadora se baseia num conceito normativo sobre como pode e deve ser o desenvolvimento: a ideia central é manter o crescimento econômico eficiente (sustentado) no longo prazo, acompanhado da melhoria das condições sociais (distribuindo renda) e respeitando o meio ambiente. Para os países pobres, esse conjunto de políticas representaria uma oportunidade para dar início a um processo de crescimento econômico sustentado, distribuindo renda e evitando repetir a trajetória de impactos ambientais dos países desenvolvidos³.

É nesse contexto que, mais recentemente, em 2015, chefes de 193 Estados, incluindo o Brasil, reunidos na sede das Nações Unidas,

² ROMEIRO, A. R. Desenvolvimento Sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, p. 65-92, 2012.

³ Idem.

decidiram pela aprovação da Agenda 2030, com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em 169 metas que visam à erradicação da pobreza extrema, o combate à desigualdade e à injustiça e à contenção das mudanças climáticas. O plano indica objetivos e metas para que todos os países atuem no espírito de uma parceria global que orienta as escolhas necessárias para melhorar a vida das pessoas, agora e no futuro⁴.

Dentre os objetivos estão “Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares” (ODS 1); “Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável” (ODS 2); “Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos” (ODS 7), “Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos” (ODS 8), “Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis” (ODS 11), “Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis” (ODS 12), dentre outros.

Um dos objetivos que mais chama atenção pela sua atualidade e relevância é o de número 6, que consiste em “Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos” (ODS 6). Deve-se destacar que esse objetivo está intimamente relacionado com outros ODS previstos na Agenda, já que problemas como a escassez hídrica, a título de exemplo, vêm colocando em risco não apenas o acesso à água e ao saneamento, como também as metas de diminuição da pobreza, a segurança alimentar e o crescimento econômico. Além disso, a própria recuperação pós-pandemia depende do atendimento ao ODS 6, uma vez que a limpeza das mãos, dentre outras medidas básicas de higiene, são imprescindíveis para reduzir a transmissão do novo coronavírus. O serviço de saneamento é um fator inerente à

⁴ PLATAFORMA AGENDA 2030. **Conheça a Agenda 2030**. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/sobre/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

constituição de cidades sustentáveis, visto que sua prestação adequada resulta na redução da degradação ambiental e, conseqüentemente, em um ambiente ecologicamente saudável.

Não é demais lembrar que a gestão da água é tema de primeira ordem no cenário global, pois embora $\frac{3}{4}$ da superfície terrestre sejam cobertos de água, apenas 2,5% desse total é formado por água doce, aproveitável para consumo humano e animal, para irrigação e outros usos condizentes. A maior parte, portanto, está nos oceanos e ainda não há formas científicas e economicamente viáveis para aproveitá-la. A água doce disponível é ainda mais escassa quando se leva em conta que 80% dela está contida na criosfera, em geleiras e nos polos do planeta. Isso permite concluir que a água, ao contrário do que se possa imaginar, não é, paradoxalmente, um recurso abundante, muito menos barato⁵.

Nesse contexto, as projeções para o futuro são alarmantes. Em 2050, enquanto a população mundial deve saltar dos atuais 7 bilhões para 9 bilhões, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estima que o aumento na utilização de água será da magnitude de 55%. Dessas pessoas, em torno de 40% viverão em regiões de severo estresse hídrico, e o aumento populacional gerará uma pressão considerável na produção de alimentos. Espera-se um crescimento de demanda na casa de 90% até 2050. A produção industrial não deve ficar muito atrás, e só a geração de energia por meio da hidroeletricidade e de outras fontes renováveis deve subir em torno de 60%⁶.

O Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (Ecosoc) aponta que o estresse hídrico, analisado em 84 países em 2018, estava acima de 70%, o que indica forte probabilidade de futura escassez de água em patamares mais elevados que os atuais. Em quinze países, as

⁵ MILARÉ, Édis. **Direito do ambiente**. 10. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p.525.

⁶ UNESCO – The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **United Nations world water development report 4: managing water under uncertainty and risk**. Paris: Unesco, 2012. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000215644>. Acesso em: 16 jun. 2023.

retiradas totalizaram mais de 100% dos recursos renováveis de água doce local⁷.

O Brasil, em particular, caso não tome as providências necessárias, poderá enfrentar algumas dificuldades nos próximos anos, uma vez que possui uma distribuição da água bastante desigual, pois apesar de possuir cerca de 12% da disponibilidade de água doce do planeta, a distribuição natural desse recurso não é nem um pouco equilibrada. A região Norte, por exemplo, concentra aproximadamente 80% da quantidade de água disponível, mas representa apenas 5% da população brasileira. Já as regiões litorâneas possuem mais de 45% da população, porém menos de 3% dos recursos hídricos do País⁸.

Apesar de o Brasil ser um país detentor de água potável em quantidades superiores aos padrões da maioria dos países, o déficit no acesso aos serviços essenciais de saneamento compromete os recursos naturais, notadamente nas regiões mais vulneráveis do país⁹. A ausência de saneamento deteriora a qualidade das águas e o solo, inviabiliza o acesso seguro, torna o seu tratamento oneroso e impacta a saúde pública com o aumento de internações por doenças de veiculação hídrica. Tal situação promove a manutenção do ciclo de desigualdades sociais.

Por esses motivos, a gestão da água vem ganhando cada vez mais importância, na medida em que esse bem público precisa ser acessível a todos e as ferramentas político-jurídicas para implementá-lo devem ser aprimoradas para esse fim. Nesse sentido, a Agenda 2030

⁷ ECOSOC - United Nations Economic and Social Council. **Progress towards the Sustainable Development Goals**. New York: Ecosoc, 2018. Disponível em: <https://unsstats.un.org/sdgs/files/report/2018/secretary-general-sdg-report-2018--EN.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2023

⁸ ANA - Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. **Quantidade de água**. Disponível em: <https://www.ana.gov.br/aguas-no-brasil/panorama-das-aguas/quantidade-da-agua>. Acesso em: 16 jun. 2023.

⁹ MELO, Márcio Rodrigues. **Direito fundamental ao saneamento básico como premissa para um mínimo existencial ecológico**: análise do novo marco regulatório do saneamento básico. Disponível em: https://red-idd.com/files/2021/2021GT04_009.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023

é um importante marco a ser observado para a realização das ações necessárias para que a água potável passe a ser tratada como primordial não só ao desenvolvimento sustentável, mas também à garantia de uma vida digna a toda a população.

Muitos são os desafios para implementar esse direito na atualidade: daí ser tão relevante analisar se o ODS 6 da Agenda 2030 será alcançado pelo Brasil, ou, ao menos, quais são as perspectivas até lá. Pensada nesse aspecto, a pesquisa sobre a implementação do direito à água é voltada para o aperfeiçoamento das normas jurídicas que tratam da questão, partindo-se do pressuposto de que se trata de um recurso escasso e que goza de indubitável fundamentalidade, pois, muito embora não esteja inscrita no catálogo dos direitos fundamentais, é imprescindível para que vários direitos possam se concretizar.

Para que isso ocorra, no entanto, é preciso que o Estado desempenhe papel ativo no sentido de criar meios para que o acesso a esse bem público seja universalizado, sobretudo porque a ordem normativa constitucional aponta que o meio ambiente equilibrado é bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida (art. 225 da Constituição Federal), e o papel do Estado – em cuja ordem constitucional a proteção ambiental ocupa lugar de destaque – deve ser o de promover os direitos prestacionais voltados à preservação das condições ambientais, balizando as ações estatais e as políticas públicas que permitirão a existência digna das gerações futuras¹⁰.

O Estado Ambiental de Direito, portanto, tem um compromisso com a Agenda 2030, sendo o ODS 6 meta de especial relevância para que o país possa avançar na distribuição equânime desse bem público.

¹⁰ WOLKMER, Maria de Fátima Schumacher; PAULITSCH, Nicole da Silva. O Estado de Direito Socioambiental e a Governança ambiental: ponderações acerca da judicialização das políticas públicas ambientais e da atuação do Poder Judiciário. **Revista Novos Estudos Jurídicos**, Itajaí (SC), v. 18, n. 2, p. 256-268, mai./ago. 2013. p. 259-260.

3 O ESTADO DE DIREITO AMBIENTAL E OS DESAFIOS DO BRASIL PARA IMPLEMENTAR O DIREITO À ÁGUA ATÉ 2030

O Estado de Direito Ambiental surgiu a partir de um redesenho da esfera pública, no qual o meio ambiente passou a ser o centro das discussões e das mais variadas preocupações sociais, marcando em definitivo a transição ocorrida entre o Estado Liberal e o Estado Social de Direito e colocando em pauta os novos interesses (agora de natureza difusa) que circundam a complexidade dos dias atuais, a exemplo do aquecimento global, da poluição, dos alimentos geneticamente modificados etc.

Assim, o Estado de Direito Ambiental aponta para duas dimensões jurídico-políticas particularmente relevantes. A primeira é a obrigação de o Estado, em cooperação com outros Estados e cidadãos ou grupos da sociedade civil, promover políticas públicas pautadas pelas exigências da sustentabilidade ecológica. A segunda, por sua vez, relaciona-se com o dever de adoção de comportamentos públicos e privados de forma a dar expressão concreta à assunção da responsabilidade dos poderes públicos perante as gerações futuras¹¹.

Isso significa que a edição do Estado de Direito Ambiental converge para mudanças profundas na estrutura da sociedade, no intuito de apontar caminhos e oferecer alternativas para a superação da crise ambiental. Em outras palavras, trata-se de uma forma de Estado orientado a buscar a igualdade substancial entre os cidadãos, mediante o controle do uso racional do patrimônio natural.

O Estado Ambiental não representa propriamente um novo paradigma: ele é uma nova dimensão do Estado Social de Direito já consagrado no seio da sociedade atual – complexa e de risco¹² –,

¹¹ CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Estado constitucional ecológico e democracia sustentada**: estudos de direito constitucional em homenagem a José Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros, 2003.

¹² BECK, Ulrich, 1944-2015. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. Tradução Sebastião Nascimento. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

tendo como nota distintiva a submissão a princípios ecológicos. Aliás, as discussões havidas no plano internacional, voltando a citar aquelas que deram origem ao Relatório Brutland (*Our Common Future*), de 1987, bem como a Eco-92, têm como pano de fundo a problemática da desigualdade social, já que o enfrentamento dos problemas ambientais e a opção pelo desenvolvimento sustentável passam, necessariamente, pela correção do quadro alarmante de desigualdade e da falta de acesso de parte expressiva da população aos seus direitos sociais básicos¹³.

A questão mais importante, dentro da conjuntura apontada, é saber em que medida esse novo paradigma de Estado pode realizar esses anseios, sobretudo no que diz respeito à ampliação do acesso à água potável, ODS 6 da Agenda 2030, ratificada pelo Brasil. A Constituição Federal dá pistas nesse sentido. Clara representante da ideia de um Estado de Direito Ambiental, encontram-se nela uma série de previsões que tratam do tema e que podem ser utilizadas como bússolas dos deveres, obrigações e responsabilidades referentes à proteção ambiental. No seu art. 225, garantiu a todos o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, estabelecendo, ao mesmo tempo, o dever do Poder Público e da coletividade de “defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

Esse direito possui caráter multifuncional, consagrando a proteção ambiental como tarefa fundamental do Estado. O dispositivo possui, ao lado da função negativa em favor dos indivíduos, uma vertente positiva, que impõe ao Poder Público atuar em favor de sua efetivação, privilegiando os princípios da cautela, da cooperação e da ponderação¹⁴.

Além disso, o art. 225 constitui um dever fundamental não autônomo, que pode ser direcionado tanto contra o Estado quanto contra a sociedade civil e o indivíduo, superando a cisão entre Estado e

¹³ SARLET, Ingo Wolfgang; FENSTERSEIFER, Tiago. **Direito constitucional ambiental**. 5. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017. p. 124.

¹⁴ DINNEBIER, Flávia França; MORATO, José Rubens (org.). **Estado de Direito Ecológico: Conceito, Conteúdo e Novas Dimensões para a Proteção da Natureza**. São Paulo : Inst. O direito por um Planeta Verde, 2017. p. 48.

sociedade civil inerente ao Estado Liberal clássico. A natureza do dever também é multifuncional: ele impõe ao Estado um comportamento ativo no sentido de uma obrigação a prestar proteção ao meio ambiente e impedir que terceiros o degradem, além de exigir uma abstenção no mesmo sentido¹⁵.

O serviço de saneamento é reconhecido como um mínimo existencial ecológico relacionado aos princípios da dignidade da pessoa humana, da saúde e do meio ambiente¹⁶. Esse mínimo existencial não pode ser desconsiderado, devendo, portanto, ser a prioridade do Poder Público, para assegurar a existência digna do indivíduo. O mínimo existencial ecológico respalda-se na relação entre os aspectos sociais e ecológicos necessários para a dignidade humana, decorrente da evolução dos direitos fundamentais, que se realiza por meio de um arcabouço indispensável para o desenvolvimento e a manutenção da vida em condições dignas¹⁷.

O direito à água potável se insere nesse quadro, exigindo um programa do Estado de Direito Ambiental voltado especificamente para atender a sua devida concretização, sendo a Agenda 2030 um ótimo parâmetro para alcançar esse desiderato a curto/médio prazo.

3.1 O ODS 6 e o Novo Marco Legal do Saneamento Básico

O ODS 6 é um fator de indução de ações e políticas de acesso à água e ao esgotamento sanitário. Seu conjunto de metas reforça os princípios, os fundamentos e as diretrizes de diversas leis nacionais

¹⁵ Idem.

¹⁶ STJ – Superior Tribunal de Justiça. Mínimo Existencial e Meio Ambiente. **Revista do Superior Tribunal de Justiça**, Brasília, v.27, n.239, p.425-452, 2015. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacao/institucional/index.php/RevSTJ/article/download/6433/6556>. Acesso em: 15 jun. 2023.

¹⁷ SILVA, Brisa Arnoud da. A importância da garantia do mínimo existencial ecológico para a concretização do estado democrático socioambiental. **Justiça do Direito**, Passo Fundo, v. 28, n. 1, p. 84-107, jan./jun. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5335/rjd.v28i1.4832>. Acesso em: 16 jun. 2023.

como a participação social, a gestão compartilhada e integrada da água, o desenvolvimento regional e o meio ambiente, proteção e restauração dos ecossistemas, o uso eficiente da água, assim como o fortalecimento institucional e a responsabilidade do Estado em assegurar o acesso para todos¹⁸.

O ODS 6, delineado na Agenda 2030, traz consigo uma série de reflexões a respeito do futuro da água e de como o Brasil irá lidar com o tema nos próximos anos, quando o mundo começará a passar por uma crise de escassez hídrica¹⁹, em virtude das mudanças climáticas e também daquilo que Herman E. Daly, renomado economista ecológico, chamou de processo de transição do *empty world* para o *full world*, ou seja, de um período em que o mundo era relativamente “vazio”, no qual o capital natural era superabundante e o capital produzido era o fator escasso, para um mundo “cheio”, no qual os artefatos humanos passam a ser o fator superabundante e o capital natural passa a ser o fator escasso²⁰.

E a água é o recurso mais importante dentro desse novo cenário de escassez, pois ela está diretamente associada à vida, participando em elevada proporção na composição dos organismos e dos seres vivos em geral. Suas funções bioquímicas são essenciais dentro do ecossistema terrestre, e seu papel junto aos biomas é múltiplo, seja como integrante da cadeia alimentar e de processos biológicos, seja como fator condicionante do clima e dos diferentes *habitats*²¹.

¹⁸ AIDH – Associação de Indicadores em Direitos Humanos para o Desenvolvimento. Os objetivos do desenvolvimento sustentável da agenda 2030: Metas e indicadores rumo a um mundo mais humano. **AiDH em cadernos**, Curitiba, n. 1, 2017. Disponível em: http://www.aidh.org.br/images/arquivos/Caderno_AiDH_N1_public.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

¹⁹ UNESCO – The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **The United Nations world water development report 2021: valuing water**. Paris: Unesco, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375724?posInSet=1&queryId=512fbc09-38e1-4843-a9ef-23cd7a818203>. Acesso em: 16 jun. 2023.

²⁰ DALY, H.E. Economics in a full world. **Scientific American**, [S. l.], 1 set. 2005.

²¹ MILARÉ, Édis. **Direito do ambiente**. 10. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 524.

Muito embora o Brasil possua esse recurso em abundância, o aumento populacional e as mudanças climáticas não podem ser desconsideradas, pois problemas como a seca vem afetando não só o Nordeste como também outras regiões com uma frequência cada vez maior²². Os especialistas apontam que uma das principais causas para a crise hídrica é o uso inadequado do solo. No Centro-Oeste, por exemplo, estão concentradas nascentes de rios importantes, devido à sua localização no Planalto Central. Conhecida como berço das águas, a região tem vegetação de Cerrado, bioma que ocupa mais de 20% do território e atualmente é um dos principais pontos de expansão da agropecuária, atividade que usa cerca de 70% da água consumida no país²³.

Como consequência do avanço da fronteira agrícola, o Cerrado já tem praticamente metade de sua área totalmente devastada, e os efeitos da ausência da vegetação nativa para proteger o solo já são percebidos principalmente na diminuição da vazão dos rios e na escassez de água para abastecimento urbano²⁴.

Além dos problemas envolvendo os efeitos da degradação ambiental, escassez etc., há também aqueles relacionados à infraestrutura deficiente e à gestão hídrica. Segundo recente estudo realizado pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI), o elevado índice de perda na distribuição de água faz com que de cada R\$ 100,00 gastos para fornecer água, apenas R\$ 63,00 sejam faturados pelas companhias de abastecimento. A água é perdida não só pelo desperdício, mas também por causa da falta de junta nas tubulações e em virtude de canos furados e do uso de equipamentos obsoletos na distribuição. A perda de água é pior na Região Norte, onde mais da metade da água captada (50,8%) não chega aos domicílios, de acordo

²² BRITO, Débora. A água no Brasil: da abundância à escassez. **Agência Brasil**, Brasília, 25 out. 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-10/agua-no-brasil-da-abundancia-escassez>. Acesso em: 16 jun. 2023.

²³ Idem.

²⁴ Idem.

com o levantamento²⁵. No estudo, a CNI também faz diversas críticas à falta de estrutura na regulação, relata dificuldades de financiamento, reclama do excesso de tributação e aponta para a baixa qualidade dos projetos de engenharia e lentidão nas obras do setor de saneamento²⁶.

Observa-se, portanto, que os problemas relacionados à água potável no Brasil são muitos, e envolvem desde a falta de estrutura adequada até entraves ligados à gestão desse recurso. Visando melhorar esse quadro, em julho de 2020 foi sancionada a Lei nº 14.026/2020, que aprova o Novo Marco do Saneamento *Básico*, fato que representa um grande passo para o aperfeiçoamento da gestão de resíduos sólidos nas cidades e municípios. Além de estabelecer normas para aprimorar os serviços de saneamento, a lei visa aumentar a disponibilidade de água potável e a coleta de esgoto para a população brasileira. Atualmente, no país, 35 milhões de pessoas não têm acesso à água tratada e mais de cem milhões não contam com serviços de coleta de esgoto²⁷. No ano de 2019, ocorreram 273 mil internações por doenças de veiculação hídrica resultando em um custo de R\$ 108 milhões ao país, além de 2.734 óbitos²⁸.

A meta, com o novo marco, é garantir o atendimento de 99% da população com água potável e de 90% com tratamento e coleta de esgoto até 31 de dezembro de 2033. Em 2020, no total do país, o índice de atendimento total da rede de abastecimento de água foi de 84,1%, com um crescimento exíguo de 0,4 ponto percentual em relação ao

²⁵ Idem.

²⁶ Idem.

²⁷ NOVO Marco de Saneamento é sancionado e garante avanços para o País. Gov.br, Brasília, 15 jul. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2020_jul_novo-marco-de-saneamento-e-sancionado-e-garante-avancos-para-o-pais. Acesso em: 16 jun. 2023.

²⁸ BOEHM, Camila. Falta de saneamento básico causa mais de 273 mil internações em 2019. **Agência Brasil**, São Paulo, 5 out. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-10/falta-de-saneamento-basico-causa-mais-de-273-mil-internacoes-em-2019#:~:text=No%20Brasil%2C%20a%20falta%20de,anterior%2C%20al%C3%A9m%20de%202.734%20mortes>. Acesso em: 16 jun. 2023.

índice calculado em 2019²⁹. De acordo com o Governo Federal, a nova lei contribuirá, também, para a revitalização de bacias hidrográficas, a conservação do meio ambiente e a redução de perdas de água, além de proporcionar mais qualidade de vida e saúde à população, aquecer a economia e gerar empregos. A expectativa é que a universalização dos serviços de água e esgoto reduza em até R\$ 1,45 bilhão os custos anuais com saúde, segundo dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI)³⁰.

A nova lei traz alterações importantes em relação à gestão da água, pois a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), agora vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Regional, passa a ser a reguladora do setor, resolvendo impasses a exemplo das questões relativas às indenizações civis. Outras atribuições da ANA serão as de definir e organizar as normas para a prestação dos serviços de saneamento básico no Brasil, além de fazer o controle da perda de água. A lei também determina que os contratos de concessão deverão conter cláusulas essenciais como a não interrupção dos serviços, a redução de perdas na distribuição de água tratada, qualidade na prestação dos serviços, melhoria nos processos de tratamento e reúso e aproveitamento de águas de chuva³¹.

A determinação legal sobre o conteúdo mínimo que os contratos devem ter é interessante, pois confere maior segurança jurídica às relações havidas no âmbito da gestão dos recursos hídricos, que agora não poderão mais ser firmadas por meio de contratos de programa (sem licitação), que eram celebrados entre municípios e empresas estaduais de saneamento (art. 10-A da lei). Também está impedida a prorrogação, por trinta anos, dos contratos precários (não assinados ou

²⁹ SNIS – Serviço Nacional de Informações sobre Saneamento. **Diagnóstico Temático:** Serviços de Água e Esgoto: Gestão Técnica de Água: Ano de referência 2020. SNIS, Brasília, maio 2022. Disponível em: http://antigo.snis.gov.br/downloads/diagnosticos/ae/2020/DIAGNOSTICO_TEMATICO_GESTAO_TECNICA_DE_AGUA_AE_SNIS_2022.pdf. Acesso em: 16 jun. 2023.

³⁰ Idem.

³¹ Idem.

com vigência expirada) de prestação de serviços de saneamento básico oferecidos por empresas estaduais de saneamento aos municípios, fechados sem licitação.

Isso significa que, com o Novo Marco Legal de Saneamento, os municípios vão poder escolher, por meio de concorrências públicas, as melhores concessionárias de serviços de água e esgoto, o que irá atrair investimentos nacionais e estrangeiros, possibilitando o desenvolvimento econômico e impedindo que empresas sem compromisso com as metas estabelecidas pelo governo se perpetuem em contratos exageradamente longos e pouco republicanos.

Outra mudança que merece destaque refere-se à assistência aos pequenos municípios do interior, que comumente dispõem de poucos recursos ou não tem cobertura de saneamento, com o objetivo de evitar que empresas forneçam serviços apenas pautadas pelos seus próprios interesses para localidades com maior rentabilidade.

Antes do Novo Marco Legal, existia um sistema de subsídio cruzado, em que as grandes cidades atendidas por uma empresa auxiliavam na expansão do serviço aos municípios menores. Agora, a nova lei traz a possibilidade de os estados formarem grupos ou blocos de municípios, que poderão contratar coletivamente os serviços. Sendo a adesão voluntária e com a extinção do subsídio cruzado, a contratação coletiva passa a ser chave para que haja a universalização em áreas periféricas e não rentáveis (art. 3º, inciso VI da lei).

O Novo Marco do Saneamento Básico constitui um importante avanço para alcançar o ODS 6, expondo metas claras sobre o alcance dessa política para a próxima década. Mas é preciso que haja também a participação da sociedade civil organizada, sobretudo dos empresários e dos investidores, para que o acesso à água potável e aos serviços de esgoto seja ampliado e universalizado até 2030 (a meta estabelecida no programa é 2033).

Essa política pública, é preciso frisar, possui várias dimensões, já que o saneamento tem efeito multiplicador na geração de empregos,

saúde, educação e melhoria da qualidade de vida das pessoas. No plano normativo, além da legislação relacionada ao assunto, que inclui várias leis – a exemplo da Lei Federal do Saneamento Básico nº 11.445/07, agora com alterações promovidas pela Lei nº 14.026/2020 (Novo Marco do Saneamento), da Lei nº 12.305/2010 (Política Nacional de Resíduos Sólidos) e de decretos que as regulamentam –, tem-se iniciativas parlamentares voltadas à consolidação dos direitos vinculados à água.

Chama atenção uma proposta de Emenda à Constituição Federal (PEC nº 4/2018) que pretende incluir a água potável como um direito fundamental. Dentre as justificativas da proposta, está a necessidade de:

Positivar na nossa Carta Magna o acesso à água potável como um direito fundamental, em desdobramento da garantia à inviolabilidade do direito à vida, que não pode existir sem provisão de água. Essa alteração na Constituição dotará os aplicadores do direito de ferramentas adequadas para garantir que o interesse econômico-mercantil que atualmente desponta com vigor em torno do tema, não se sobreponha ao direito humano de se obter água potável para viver dignamente³².

A constitucionalização do direito à água potável a partir de sua inclusão no rol dos direitos e garantias fundamentais, segundo os parlamentares, é uma inovação importante para fortalecer o marco regulatório doméstico e reforçar as políticas públicas voltadas à universalização do acesso à água. A PEC já foi aprovada por unanimidade no Senado e agora segue para votação na Câmara³³.

³² SENADO FEDERAL. **Atividade Legislativa:** PEC da água potável: Proposta de Emenda à Constituição nº 4, de 2018. Brasília, 2018. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdl-eg-getter/documento?dm=7631225&ts=1619045335028&disposition=inline>. Acesso em: 16 jun. 2023.

³³ SENADO FEDERAL. PEC que torna acesso à água potável direito fundamental vai à Câmara. **Senado Notícias**, Brasília, 31 mar. 2021. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021-mar-31/pec-que-torna-acesso-a-agua-potavel-direito-fundamental-vai-a-camara>. Acesso em: 16 jun. 2023.

Apesar de interessante, a ideia legislativa não parece ser a melhor forma de otimizar o direito de acesso à água potável no país. Primeiro porque a água é elemento condicionante da vida, estando dentro do núcleo que compõe o mínimo existencial – ou seja: o direito à água, muito embora não esteja inscrito no rol dos direitos fundamentais, goza de inequívoca fundamentalidade.

Segundo, porque a legislação brasileira é robusta quando trata desse tema, consolidando-se ainda mais agora, com o Novo Marco do Saneamento Básico. Os problemas existentes de norte ao sul se resolvem, no plano normativo, muito mais por leis especiais, as quais possuem os detalhes necessários para a concretização das políticas hídricas (água potável, saneamento etc.), e pela vontade política de pôr em prática esse programa, que é vital para a sadia qualidade de vida e para o desenvolvimento, do que pela mera inserção de mais uma palavra no texto constitucional.

O principal problema dos serviços de saneamento básico no Brasil é que as limitações orçamentárias conflitam com a necessidade de efetivação dos direitos fundamentais. Esse choque, muitas vezes, é resultado de um processo de decisão e do planejamento de uma localidade pelo gestor: quando não há recursos suficientes para prover todas as necessidades, a decisão do administrador de destinar os recursos em determinada área implica diretamente na falta de recursos para outra e, em relação ao acesso ao saneamento básico, é notória a falta e descontinuidade na alocação de recursos e baixa previsão legal de medidas de integração das políticas – por exemplo, no Plano Plurianual (PPA) e na Lei de Orçamento Anual (LOA)³⁴.

³⁴ IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. ODS 6: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos. **Cadernos ODS**, [Brasília], 2019. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9329/1/Cadernos_ODS_Objeto_6_Aseguraradisponibilidadeeegest%C3%A3o_sustent%C3%A1velda%C3%A1guaesaneamentoparatodasetodos.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

Dentre as medidas a serem adotadas, estão incluídas a melhoria do monitoramento da origem da água, de sua qualidade e de sua distribuição, além da definição de estratégias para o futuro, com a previsão de cenários de distribuição e integração das decisões dos setores de energia, agricultura e recursos hídricos, para que as ações atendam a todas as áreas e sejam feitas de forma sustentável. A elaboração de indicadores para o monitoramento proporciona melhores políticas, avaliações e análises, que resultam em respostas e no foco de ações do governo direcionadas ao progresso. Por isso, sua adoção e sua difusão devem ser constantemente reforçadas.

Deve-se destacar ainda o trabalho realizado pela ANA juntamente com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e outras instituições, lançando mão de indicadores sobre os ODS, inclusive o de nº 6. Os dados passam pela eficiência do uso da água, qualidade, monitoramento das águas subterrâneas, dentre outros, e apontam para o possível alcance desse ODS, ao menos em relação à água potável³⁵. Além disso, um esforço de adequação das metas estabelecidas pela ONU às prioridades do Brasil vem sendo coordenado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a partir da análise crítica e cruzamento com as estratégias, planos e programas nacionais e os desafios do país para garantir o desenvolvimento sustentável³⁶.

Também é preciso promover a boa governança: as decisões em torno da água devem ser transparentes e contar com a participação da sociedade civil, para que a população se sinta obrigada a colaborar para atingir a sustentabilidade. Essas medidas, sim, podem ajudar o Brasil a resolver o atual problema de desabastecimento que atinge várias regiões metropolitanas do país, bem como melhorar a distribuição de

³⁵ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Objetivo 6: Água Potável e Saneamento.** [Rio de Janeiro], [2019]. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=6>. Acesso em: 16 jun. 2023.

³⁶ ANA – Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. **ODS 6 no Brasil: visão da ANA sobre os indicadores.** Agência Nacional de Águas. Brasília: ANA, 2019.

água nas regiões que vêm passando por escassez, especialmente nas regiões do semiárido nordestino.

Todavia, ainda é desafio conseguir a participação da sociedade civil nas decisões, já que a maioria da população não tem o costume de reivindicar e exercer seu direito de participar na elaboração de planos diretores ou leis de zoneamento, frequentando audiências públicas sobre estudos de impacto ambiental. É necessário construir uma nova visão e cultura por meio da educação ambiental.

Alguns municípios têm concentrado esforços e instituído mecanismos, por meio de legislações municipais, com dotações orçamentárias especificamente para Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), proteção de mananciais e outras iniciativas em parceria com as companhias de saneamento, inclusive com a participação de agências reguladoras³⁷.

É certo que os desafios são muitos e nem sempre os indicadores do ODS 6 – sintetizados em um único número – são capazes de representar fielmente a realidade brasileira, tendo em vista as diferenças entre as regiões. Considerando as metodologias da ONU, o Brasil se situa em 56º lugar, entre 156 países no índice, com uma nota de 98,3 para o ODS 6, evidenciando a baixa expressiva da realidade local³⁸, visto que 15,9% dos brasileiros não possuem atendimento pelo sistema de água potável. Os estados de Macapá e Porto Velho não atingem nem 40% de atendimento à sua população³⁹

³⁷ IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos**. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9329/1/Cadernos_ODS_Objetivo_6_Asegurar%20a%20disponibilidade%20e%20gest%C3%A3o%20sustent%C3%A1vel%20da%20C3%A1gua%20e%20saneamento%20para%20todas%20e%20todos.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

³⁸ Idem.

³⁹ SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. **Diagnóstico Temático: Serviços de Água e Esgoto: Gestão Técnica de Água: Ano de referência 2020**. SNIS, Brasília, maio 2022. Disponível em: http://antigo.snis.gov.br/downloads/diagnosticos/ae/2020/DIAGNOSTICO_TEMATICO_GESTAO_TECNICA_DE_AGUA_AE_SNIS_2022.pdf. Acesso em: 16 jun. 2023.

Ademais, apesar dos avanços com a coleta e divulgação dos dados pelos indicadores do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), há um número significativo de municípios que não fornecem informações de forma contínua sobre os sistemas, inviabilizando um diagnóstico e monitoramento assertivo sobre a realidade local, impossibilitando as melhores tomadas de decisão para a implementação do ODS 6. Ressalta-se que a produção de dados de qualidade, bem como a criação dos indicadores nacionais, regionais e locais, é fundamental para fortalecer as políticas brasileiras e, assim, contribuir para o alcance das metas do ODS.

O Novo Marco do Saneamento Básico, que atualiza o modelo de gestão hídrica, juntamente com o aumento do investimento na área, constitui um avanço considerável nessa política que é tão vital para saúde e qualidade de vida da população, que já conta com uma série de outras normas voltadas à consecução desses objetivos. A introdução de agentes privados no serviço público de saneamento objetiva fomentar os investimentos necessários para o alcance de metas de universalização do sistema, uma vez que os recursos públicos para o setor são insuficientes para se alcançar as metas estabelecidas para o ano de 2033⁴⁰.

Muito embora pareça difícil cumprir as metas estipuladas em relação ao ODS 6 até 2030, deve-se reconhecer o esforço do Estado e da iniciativa privada em dar uma solução adequada à questão do acesso à água potável e ao saneamento básico, que há muito tempo vem causando malefícios, sobretudo aos mais vulneráveis⁴¹, de modo que esse projeto – que tem como meta o ano de 2033 – pode fazer com que o país consiga dar um passo importante na concretização

⁴⁰ MELO, Márcio Rodrigues. **Direito fundamental ao saneamento básico como premissa para um mínimo existencial ecológico**: análise do novo marco regulatório do saneamento básico. [S. l.], [2021]. Disponível em: https://red-idd.com/files/2021/2021GT04_009.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023

⁴¹ Algumas doenças comuns nos locais sem saneamento básico são a leptospirose, a poliomielite, a ancilostomíase (amarelão), a ascariíase (lombriga), a teníase, a dengue, a filariose (elefantíase) e a esquistossomose, dentre outras.

de um direito que tem reflexo em vários outros, e que não pode mais ser deixado de lado por nenhum governo, ainda mais na atual quadra da história.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se, ao longo desta pesquisa, que as mudanças de concepção a respeito do papel do Estado fizeram com que este passasse de um mero obstáculo à liberdade individual a um instrumento de realização de direitos sociais conquistados ao longo do tempo e, mais recentemente, a um Leviatã protetor dos direitos e interesses difusos e coletivos (especialmente os relacionados ao meio ambiente).

Esses novos direitos (e interesses) foram trazidos sobretudo pelas novas complexidades advindas da sociedade de risco, pela qual a atividade humana passou a representar perigo para a própria coletividade a partir das novas tecnologias, do aumento da intervenção no meio ambiente – com a poluição no solo, água e ar, dentre outras práticas –, impondo uma nova função ao Estado, consistente em proteger adequadamente os bens jurídicos de natureza ambiental.

Verificou-se que um desses bens – talvez o mais importante – é a água, pois ela integra o mínimo existencial, que nada mais é do que o conjunto de direitos humanos imprescindíveis para a manutenção de uma vida digna. E mais: a água também possui esse posto porque, até o momento, não se tem notícia de outro elemento capaz de substituí-la, sendo portanto um recurso escasso. Observou-se que, embora $\frac{3}{4}$ da superfície terrestre sejam cobertos de água, apenas 2,5% desse total é formado por água doce, aproveitável para consumo humano e animal, para irrigação e outros usos condizentes. Desse modo, a maior parte dela está nos oceanos e ainda não há formas científicas e economicamente viáveis para aproveitá-la.

As reuniões e acordos realizados entre os países no âmbito internacional, a exemplo da Eco-92 e da Agenda 2030, são de capital

importância para o estabelecimento de um programa em nível global voltado à proteção do meio ambiente, incluindo o recurso água. No caso da Agenda 2030, 192 países, incluindo o Brasil, assinaram um documento se comprometendo a realizar 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; dentre eles está o ODS 6, que prevê a assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água para todos até 2030.

Verificou-se que o ODS 6 está intimamente relacionado a vários outros ODS contidos na Agenda 2030, uma vez que a água está no centro do desenvolvimento sustentável, possuindo três dimensões – ambiental, econômica e social. Nesse sentido, os recursos hídricos, bem como os serviços a eles associados (inclusive o de saneamento básico), sustentam os esforços de erradicação da pobreza, de crescimento econômico e da sustentabilidade ambiental, gerando reflexos para todos os aspectos da dignidade humana: da segurança alimentar e energética à saúde humana e ambiental.

Na atualidade, a escassez de água afeta mais de 40% da população mundial, número que deverá subir ainda mais como resultado da mudança do clima e da gestão inadequada dos recursos naturais. É imprescindível trilhar um novo caminho que nos leve à consecução do ODS 6, por meio da cooperação internacional, proteção às nascentes, rios e bacias e compartilhamento de tecnologias de tratamento de água.

Com o Novo Marco do Saneamento Básico (Lei nº 14.026/2020), foi dado um importante passo para a implementação do direito de acesso à água e aos serviços a ela relacionados foi dado. Dentre as mudanças, tem-se que a regulação feita pela ANA agora passará a um novo patamar, já que ela terá o poder de emitir normas sobre padrões de qualidade e eficiência na prestação dos serviços, na manutenção e na operação dos sistemas de saneamento básico, regulação tarifária dos serviços públicos de saneamento básico, metas de universalização dos serviços públicos de saneamento básico, dentre outros temas.

Além disso, espera-se um investimento na ordem de 498 bilhões no setor até o ano de 2033, dentro do programa estabelecido pelo Governo Federal. Observou-se, nesse sentido, que o cenário atual aponta para uma considerável melhoria da política pública de água e saneamento básico, a qual já deveria ter sido priorizada há mais tempo, uma vez que é condição para a existência digna e saudável de qualquer pessoa. De todo modo, as mudanças são bem vindas e trazem uma perspectiva promissora a respeito da consecução do ODS 6 no Brasil, apesar de a realidade mostrar que o pleno acesso a esses serviços ainda está um pouco distante para parte da população.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANA – Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. **Quantidade de água**. Brasília: ANA, [2020]. Disponível em: <https://www.ana.gov.br/aguas-no-brasil/panorama-das-aguas/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

_____. **ODS 6 no Brasil**: visão da ANA sobre os indicadores.. Brasília: ANA, 2019.

_____. **Atlas esgotos**: Despoluição de Bacias Hidrográficas. Brasília: ANA, [2017]. Disponível em: <http://atlasesgotos.ana.gov.br/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

AIDH – Associação de Indicadores em Direitos Humanos para o Desenvolvimento. Os objetivos do desenvolvimento sustentável da agenda 2030: Metas e indicadores rumo a um mundo mais humano. **AiDH em cadernos**, Curitiba, n. 1, 2017. Disponível em: http://www.aidh.org.br/images/arquivos/Caderno_AiDH_N1_public.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. Tradução Sebastião Nascimento. 2 ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

BOEHM, Camila. Falta de saneamento básico causa mais de 273 mil internações em 2019. **Agência Brasil**, São Paulo, 5 out. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-10/falta-de-saneamento-basico-causa-mais-de-273-mil-internacoes-em-2019#:~:text=No%20Brasil%2C%20a%20falta%20de,anterior%2C%20al%C3%A9m%20de%202.734%20mortes>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRITO, Débora. A água no Brasil: da abundância à escassez. **Agência Brasil**, Brasília, 25 out. 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-10/agua-no-brasil-da-abundancia-escassez>. Acesso em: 16 jun. 2023.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Estado constitucional ecológico e democracia sustentada**: Estudos de direito constitucional em homenagem a José Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros, 2003.

DALY, H.E. Economics in a full world. **Scientific American**, [S. l.], 1 set. 2005.

DINNEBIER, Flávia França; MORATO, José Rubens (org.). **Estado de Direito Ecológico**: Conceito, Conteúdo e Novas Dimensões para a Proteção da Natureza. São Paulo: Inst. O direito por um Planeta Verde, 2017.

ECOSOC – United Nations Economic and Social Council. **Progress towards the Sustainable Development Goals**. New York: Ecosoc, 2018. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/secretary-general-sdg-report-2018--EN.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2023.

FACHIN, Zulmar; SAMPAR, Rene. **Teoria do Estado**. 7 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2023.

NOVO Marco de Saneamento é sancionado e garante avanços para o País. Gov.br, Brasília, 15 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2020/07/novo-marco-de-saneamento-e-sancionado-e-garante-avancos-para-o-pais#:~:text=Novo%20Marco%20de%20Saneamento%20%C3%A9%20sancionado%20e%20garante%20avan%C3%A7os%20para%20o%20Pa%C3%ADs,-Nova%20Lei%20para&text=O%20presidente%20da%20Rep%C3%ABlica%2C%20Jair,presta%20%C3%A7%C3%A3o%20dos%20servi%C3%A7os%20no%20setor>. Acesso em: 16 jun. 2023.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**: Objetivo 6: Água Potável e Saneamento. [Rio de Janeiro], [2019]. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=6>. Acesso em: 16 jun. 2023.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. ODS 6: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos. **Cadernos ODS**, [S. l.], 2019. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9329/1/Cadernos_ODS_Objetoivo_6_Asegurar%20a%20disponibilidade%20e%20gest%C3%A3o%20sustent%C3%A1vel%20da%20%C3%A1gua%20e%20saneamento%20para%20todas%20e%20todos.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

MILARÉ, Édis. **Direito do ambiente**. 10. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

MELO, Márcio Rodrigues. **Direito fundamental ao saneamento básico como premissa para um mínimo existencial ecológico**: análise do novo marco regulatório do saneamento básico. [S. l.], [2021]. Disponível em: https://red-idd.com/files/2021/2021GT04_009.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Brasília, [2020] Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/6>. Acesso em: 14 ago. 2023.

PLATAFORMA AGENDA 2030. **Conheça a Agenda 2030**. [S. l.], [2020]. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/sobre/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

ROMEIRO, A. R. Desenvolvimento Sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, p. 65-92, 2012.

SARLET, Ingo Wolfgang; FENSTERSEIFER, Tiago. **Direito constitucional ambiental**. 5. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017.

SENADO FEDERAL. **Atividade Legislativa**: PEC da água potável: Proposta de Emenda à Constituição nº 4, de 2018. Brasília, 2018. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=7631225&ts=1619045335028&disposition=inline>. Acesso em: 16 jun. 2023.

_____. PEC que torna acesso à água potável direito fundamental vai à Câmara. **Senado Notícias**, Brasília, 31 mar. 2021. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/03/31/pec-que-torna-acesso-a-agua-potavel-direito-fundamental-vai-a-camara>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SILVA, Brisa Arnoud da. A importância da garantia do mínimo existencial ecológico para a concretização do estado democrático socioambiental. **Justiça do Direito**, Passo Fundo, v. 28, n. 1, p. 84-107,

jan./jun. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5335/rjd.v28i1.4832>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SNIS – Serviço Nacional de Informações sobre Saneamento. **Diagnóstico Temático: Serviços de Água e Esgoto: Gestão Técnica de Água:** Ano de referência 2020. SNIS, Brasília, maio 2022. Disponível em: http://antigo.snis.gov.br/downloads/diagnosticos/ae/2020/DIAGNOSTICO_TEMATICO_GESTAO_TECNICA_DE_AGUA_AE_SNIS_2022.pdf. Acesso em: 16 jun. 2023.

STJ – Superior Tribunal de Justiça. Mínimo Existencial e Meio Ambiente. **Revista do Superior Tribunal de Justiça**, Brasília, v. 27, n. 239, p. 425-452, 2015. Disponível em: https://www.stj.jus.br/publicacao_institucional/index.php/RevSTJ/article/download/6433/6556. Acesso em: 15 jun. 2023.

UNESCO – The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **United Nations world water development report 4: managing water under uncertainty and risk.** Paris: Unesco, 2012. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000215644>. Acesso em: 16 jun. 2023.

_____. **The United Nations world water development report 2021: valuing water.** Paris: Unesco, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375724?posInSet=1&queryId=512fbc09-38e1-4843-a9ef-23cd7a818203>. Acesso em: 16 jun. 2023.

WOLKMER, Maria de Fátima Schumacher; PAULITSCH, Nicole da Silva. O Estado de Direito Socioambiental e a Governança ambiental: ponderações acerca da judicialização das políticas públicas ambientais e da atuação do Poder Judiciário. **Revista Novos Estudos Jurídicos**, Itajaí (SC), v. 18, n. 2, p. 256-268. maio/ago. 2013.



Escola Nacional
de Formação
e Aperfeiçoamento
de Magistrados

 +55 (61) 3319-7700

 www.enfam.jus.br

 enfam@enfam.jus.br

     **EnfamOficial**