



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

**Presidente:**

Ministro Luiz Fux

**Corregedora Nacional de Justiça:**

Ministra Maria Thereza Rocha de Assis Moura

**Conselheiros:**

Ministro Emmanoel Pereira  
Luiz Fernando Tomasi Keppen  
Mário Augusto Figueiredo de Lacerda Guerreiro  
Rubens de Mendonça Canuto Neto  
Candice Lavocat Galvão Jobim  
Tânia Regina Silva Reckziegel  
Flávia Moreira Guimarães Pessoa  
Ivana Farina Navarrete Pena  
André Luis Guimarães Godinho  
Marcos Vinícius Jardim Rodrigues  
Maria Tereza Uille Gomes  
Henrique de Almeida Ávila

**Secretário-Geral:**

Valter Shuenquener de Araujo

**Diretor-Geral:**

Johanness Eck

**Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica**

Marcus Livio Gomes

---

Revista CNJ / Conselho Nacional de Justiça (CNJ).  
- Vol. 1, n. 1 (2015) – Brasília, CNJ, 2015 –  
Semestral

Até o v. 2, 2017, publicada anualmente.  
e-ISSN 2525-4502

1. Direito – Periódicos I. Brasil, Conselho Nacional de Justiça.

---

2020

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA  
SAF SUL Quadra 2 Lotes 5/6 - CEP: 70070-600  
Endereço eletrônico: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)

## Rede nacional de laboratórios de inovação gerencial e tecnologia da informação: eficiência e transparência no poder judiciário a serviço do desenvolvimento sustentável

*Esclepiades de Oliveira Neto*

*Adriana Moraes de Carvalho*

*Clara Dias Vieira*

**Resumo:** O presente artigo trata do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) do CNJ à luz dos conceitos de eficiência, transparência, inovação, gestão e tecnologia da informação. Para analisar como uma rede de laboratórios de inovação gerencial e tecnologia da informação do Poder Judiciário pode contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, empregaram-se como metodologias a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A hipótese segundo a qual essa rede de laboratórios maximiza o alcance e a efetividade de políticas públicas jurisdicionais foi confirmada. Concluiu-se que a troca de conhecimentos e experiências entre os laboratórios de inovação dos tribunais, fomentada pelo LIODS, contribui para o serviço judiciário ser mais eficiente e transparente.

**Palavras-Chave:** LIODS. Conselho Nacional de Justiça. Inovação. Eficiência. Transparência.

**Abstract:** This article deals with CNJ's Laboratory of Innovation, Intelligence and Sustainable Development Goals (LIODS) in the light of the concepts of efficiency, transparency, innovation, management and information technology. To analyze how a network of management innovation and information technology laboratories from the Judiciary can contribute to the Sustainable Development Goals (LIODS) of the UN "Agenda 2030", bibliographic research and case study were used as methodologies. The hypothesis that this network of laboratories maximizes the reach and effectiveness of jurisdictional public policies has been confirmed. It was concluded that the exchange of knowledge and experiences between the innovation laboratories of the courts, promoted by LIODS contributes to the judicial service to be more efficient and transparent.

**Keywords:** LIODS; Council National of Justice; innovation; efficiency; transparency.

### 1 introdução

O presente artigo pretende analisar a interface entre eficiência e inovação gerencial (IG), bem como entre transparência e tecnologia da informação (TI), a fim de articular tais conceitos com a estratégia de consolidação de uma Rede Nacional de Laboratórios de Inovação Gerencial e Tecnologia da Informação vocacionados à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável no âmbito do Poder Judiciário.

O artigo divide-se em três capítulos: o primeiro abordará a interface eficiência/inovação sob o ponto de vista gerencial e jurídico; o segundo, a conexão da tecnologia da informação com a transparência, sob o viés da ciência e da gestão de dados, estatística, jurimetria e comunicação social; já no terceiro capítulo será analisado o Programa LIODS — Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) — e a rede nacional de laboratórios voltados à inserção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) como política pública do Poder Judiciário.

O LIODS é um programa instituído pela Portaria nº 119/2019 do CNJ, que visa unir o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação com o intuito de alcançar a paz, a

justiça e a eficiência institucional. O programa tem como objetivo a consolidação dos Laboratórios de Inovação e Inteligência no âmbito do Poder Judiciário e o fortalecimento das capacidades do CNJ para a produção e gestão de dados e pesquisas em temas relacionados à Agenda 2030 da ONU (CNJ, 2020).

A Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável é um plano de ação que envolve 193 países, inclusive o Brasil, e partes interessadas, que devem atuar em parceria colaborativa, tendo por desafios, dentre outros, acabar com a pobreza e a fome em todos os lugares; combater as desigualdades dentro e entre os países; construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas; proteger os direitos humanos e promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas; assegurar a proteção duradoura do planeta e seus recursos naturais (ONU, 2015). A Agenda 2030 da ONU possui 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas.

O CNJ (2019), por sua vez, instituiu a Meta 9 para o ano de 2020, que consiste em integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário. Para isso, o Superior Tribunal de Justiça (STJ), a Justiça Estadual, a Justiça Federal, a Justiça do Trabalho e a Justiça Militar da União e dos estados devem realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

A articulação entre os conceitos de eficiência, transparência e responsabilidade no âmbito do Poder Judiciário e as ferramentas de tecnologia, inovação e design organizacional levam à formulação do seguinte problema de pesquisa: como uma rede nacional de laboratórios de inovação gerencial e tecnologia da informação no âmbito do Poder Judiciário pode contribuir para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU?

Tem-se como hipótese que a instituição de uma rede nacional de laboratórios de IG e TI maximiza o potencial de alcance e efetividade das políticas públicas jurisdicionais de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.

O objetivo geral deste trabalho é a análise do Programa LIODS à luz dos conceitos de eficiência, transparência, inovação, gestão e tecnologia da informação no âmbito dos serviços públicos prestados pelo CNJ ao Poder Judiciário e à sociedade brasileira. Especificamente, objetiva-se verificar em que medida as práticas implementadas pelo CNJ a partir do Programa LIODS resultaram na formação de uma rede nacional cooperativa formada por laboratórios de IG e TI e se essa rede contribui para a concretização no Brasil da Agenda 2030 da ONU.

As metodologias científicas empregadas para a realização do presente trabalho são o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. Esta, porque utiliza categorias teóricas, livros e dados já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados, relacionados às temáticas da gestão e da jurisdição; aquele, porque coleta dados representativos do tema que se quer abordar (SEVERINO, 2017), no caso, o Programa LIODS do CNJ e seu papel na modelagem da rede nacional de laboratórios de IG e TI no Poder Judiciário brasileiro.

Analisar o Programa LIODS do CNJ e suas repercussões é importante para fortalecer a construção de um Poder Judiciário cooperativo que consiga, a partir da troca de conhecimentos, tecnologias e experiências, identificar problemas e propor as melhores soluções para se tornar mais eficiente, transparente e com responsabilidade social.

## 2 Eficiência e inovação gerencial (ig)

Eficiência, como conceito gerencial, é a capacidade de uma organização apresentar

a entrega de um produto ou de um serviço da melhor maneira possível, ou seja, com o menor desperdício, dentro da melhor margem de tempo e com o menor custo.

A eficiência será tratada neste artigo por dois ângulos distintos e complementares. Primeiro, como conceito próprio da administração pública e da gestão de modo geral, tendo em vista que a prestação de serviços de modo eficiente é um dos grandes desafios das organizações mundiais, especialmente a partir das últimas três décadas do século XX, avançando a temática como elemento de predominância nos empreendimentos privados e públicos do século XXI. Em segundo momento, é importante descrever a eficiência como princípio inserido no ordenamento jurídico com “status” constitucional, irradiando sua normatividade por leis, decretos, resoluções, acórdão e diversos outros atos praticados por organizações públicas, especialmente organizações judiciais.

### 2.1 Eficiência como conceito gerencial

Tem-se por premissa que o modelo burocrático de gestão pública, predominante no início do século XX, não conseguiu representar desempenhos de entrega de produtos e serviços públicos com menor desperdício de recursos e de tempo.

Analisando a teoria burocrática de Max Weber, Chiavenato (2004) a relaciona às seguintes características principais: a) caráter legal de normas e regulamentos; b) caráter formal das comunicações; c) caráter racional e divisão de trabalho; d) impessoalidade nas relações; e) hierarquia de autoridade; f) rotina e procedimentos padronizados; g) competência técnica e meritocracia; h) especialização da administração; i) profissionalização dos participantes; j) completa previsibilidade do funcionamento.

É importante observar que vários conceitos da burocracia weberiana sugerem processos positivamente comprometidos com valores, tais como legalidade dos procedimentos, racionalidade do trabalho, impessoalidade, meritocracia, profissionalização e planejamento.

Contudo, a percepção da burocracia, com o devir histórico da humanidade e dos modos de produção e prestação de serviços públicos, passou a ser negativamente associada à morosidade e a seu impacto orçamentário e financeiro nas organizações públicas, muito por conta de uma certa subversão epistemológica do conceito de burocracia,

que passou a significar um conjunto de atos e procedimentos administrativos com formalidades ou exigências desnecessárias/superpostas, econômica ou socialmente custosas, que geram indicadores de ineficiência, ineficácia e não efetividade na prestação dos serviços públicos.

A crítica à burocracia faz surgir o conceito de Nova Gestão Pública – NGP (ou *New Public Management*), desenvolvido durante as últimas décadas do século XX, teoria gerencial que buscava efetividade e qualidade, interpretando o usuário como cliente e consumidor, tendo por fundamentos a aproximação da gestão pública com a gestão empresarial e o estabelecimento do conceito de *accountability*<sup>1</sup> (responsabilidade com ética).

De acordo com Möltgen (2012), a aproximação dos conceitos de gestão empresarial e de gestão pública, preconizada pela NGP, começou quando o cidadão deixou de ser tratado como solicitante e surgiu no setor público o desejo de ser visto como empresa prestadora de serviços, quando começou-se a valorizar mais as questões de eficiência e qualidade da atuação administrativa.

Seguindo o curso histórico das teorias e práticas aplicadas à gestão pública, tem-se o Novo Serviço Público – NSP (*New Public Service*), ideia que tomou força no início do século XXI como um contraponto à NGP e que tem por intuito apresentar conceitos como humanismo organizacional, comunidade e sociedade civil, responsabilidade pública, equidade, visão do usuário como cidadão, fortalecimento dos conceitos de governança e cidadania democrática (ou seja, participativa).

Segundo Denhardt e Denhardt (2003), os sete princípios-chaves para o NPS são: 1) servir a cidadãos, não vê-los apenas como clientes; 2) buscar o interesse público; 3) valorizar a cidadania e o serviço público acima do empreendedorismo; 4) pensar estrategicamente, mas agir democraticamente; 5) reconhecer que a aplicação do conceito de *accountability* (responsabilidade) não é simples; 6) servir, em vez de dirigir; 7) valorizar as pessoas, não apenas a produtividade.

A breve descrição e análise dessas três correntes de pensamento acima intenciona refletir sobre o que neste trabalho entende-se ser o grande desafio da gestão pública em tempos atuais: consolidar uma visão racional, objetiva e não personalista, focada em eficácia, efetividade e qualidade dos produtos e

serviços, mas tratando a eficiência como um instrumento humanizado, voltado à entrega de valor à comunidade e sociedade civil, articulando governança e cidadania.

Em paralelo a essas narrativas relacionadas à visão científica e político-econômica da administração pública, o século XXI trouxe uma percepção de administração pública ligada às organizações empresariais privadas que se apresentam de forma disruptiva, denominadas “Gestão 4.0”, nas quais o empreendedorismo se alinha a uma sociedade conectada, evidenciando tempos em que o digital e o humano procuram simbiose e sinergia.

O termo “Gestão 4.0” foi cunhado com inspiração na denominada “Quarta Revolução Industrial”<sup>2</sup>, ou seja, trata-se de uma concepção que liga os métodos de entrega e oferta de produtos e serviços ao contexto da “sociedade do conhecimento”<sup>3</sup>, havendo convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas. A eficiência, nesse contexto, está intimamente associada à inovação, criatividade, tecnologia e conectividade.

As organizações privadas — mas também as públicas — estão cada vez mais envolvidas nesse conceito de Gestão 4.0, segundo o qual é necessário praticar com intensidade a inovação, de forma a interagir e trabalhar em consonância com as expectativas do cliente externo, seja ele caracterizado como consumidor de produtos e serviços, seja cidadão titular de direitos.

O ponto de convergência entre as teorias e práticas da gestão pública e os novos conceitos de empreendedorismo que vêm surgindo no século XXI é o propósito de busca pela eficiência, que tem como forças motrizes a inovação e a tecnologia, a fim de implementar práticas eficazes de prestação do serviço público. A entrega de produtos e serviços, de forma criativa e inovadora, precisa estar intimamente conectada com o destinatário final — como cliente e cidadão — para que seja encontrado o verdadeiro sentido do trabalho realizado para edificar a sociedade, o que se tornou mais fácil pela conectividade dos tempos atuais.

2 A “Quarta Revolução Industrial” (Indústria 4.0), segundo Klaus Schwab, diretor e fundador do Fórum Econômico Mundial, preconiza a automatização total a partir de sistemas que combinam máquinas com processos digitais, sendo assim uma ruptura paradigmática a partir do legado da terceira revolução industrial — que trouxe eletrônicos, tecnologia da informação e das telecomunicações ao cotidiano da sociedade. Essa “indústria inteligente” teria o condão de revolucionar o modo de produzir bens e serviços.

3 Para além da “Sociedade da Informação”, na “Sociedade do Conhecimento” a ênfase está no consumo efetivo e na circulação da informação produzida, dentro de processos interativos, o que torna o conhecimento, por si, um bem especial com relevante valor de mercado.

<sup>1</sup> Além de responsabilidade e ética, é um termo que se refere à obrigação e à transparência, bem como à prestação de contas na governança pública.

Essa eficiência humanizada pelo propósito encontra na inovação gerencial — e nos seus desdobramentos para o ambiente tecnológico e conectado — um cenário propício à modernização da gestão pública e especialmente da gestão judiciária.

## 2.2 Eficiência como princípio jurídico

Sob o ponto de vista jurídico, desde a promulgação da Emenda à Constituição (EC) nº 19, de 1998, tem-se a eficiência como um dos princípios da administração pública no Brasil. Essa alteração no texto da Constituição Federal (CF) inaugurou uma série de medidas voltadas à implementação de um modelo gerencial no serviço público brasileiro, em busca de economicidade, qualidade, rapidez e produtividade.

Por meio da Emenda à Constituição nº 45/2004, governança, planejamento, transparência, controle, economicidade e gestão de pessoas se tornaram temáticas presentes no Poder Judiciário. O Conselho Nacional de Justiça passou a ser, desde então, o órgão responsável pelo controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, protagonizando a implementação da gestão judiciária com o intuito de contemplar o princípio constitucional da eficiência.

A EC nº 45/2004 também inseriu o princípio da duração razoável do processo (art. 5º, LXXVIII, da CF), intensificando a ideia de que uma gestão judiciária eficiente entrega o serviço público jurisdicional de forma célere e efetiva.

Em 2004 também entrou em vigor a Lei nº 10.973 — que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências —, sensivelmente alterada pela Lei nº 13.243/2016 e regulamentada pelo Decreto nº 9.283/18. Essas normas, ao incentivarem políticas públicas voltadas à inovação, contemplaram o princípio constitucional da eficiência.

O Tribunal de Contas da União (TCU), na Tomada de Contas nº 022.577/2012-2 (Acórdão nº 3.023/2013), estabeleceu diretrizes de governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Constatando deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados, o TCU apresentou determinações e recomendações a fim de provocar melhorias nos sistemas existentes, tanto por meio de referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública como por ações indutoras de melhorias, em especial ligadas à implementação prática de

indicadores de eficiência no serviço público em geral.

Já no contexto específico da gestão judiciária, a Resolução nº 198/2014 do CNJ, ao dispor sobre o Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, estabeleceu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, instituiu metas e diretrizes, fixou indicadores de desempenho, modos de execução da estratégia, governança colaborativa e implementação de boas práticas.

A Resolução nº 325/2020 do CNJ, por sua vez, dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, aplicável aos tribunais brasileiros indicados nos incisos de II a VII do art. 92 da CF e aos Conselhos da Justiça, preconizando, dentre outros macrodesafios, garantia de uma prestação jurisdicional efetiva e ágil na realização dos serviços judiciais e extrajudiciais, eficiência operacional interna, humanização do serviço, desburocratização, simplificação de processos internos, fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e adoção das melhores práticas de gestão documental, da informação, de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.

Por fim, destaca-se que a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 32/2020 pretende alterar o art. 37 da CF, fazendo constar, ao lado da eficiência, o conceito de inovação como princípio norteador da Administração Pública. A despeito da reflexão jurídica sobre a necessidade ou não dessa alteração, observa-se que um dos objetivos da proposta é que a inovação seja reconhecida, valorizada e almejada pela Administração e por seus agentes, por guardar plena consonância com uma concepção modernizadora das relações entre o poder público e a sociedade.

Nota-se claramente que, no processo histórico que se inicia no fim da última década do século XX, acentua-se na primeira década do século XXI e chega até as mudanças normativas ocorridas nos últimos cinco anos o conceito jurídico de eficiência vem sendo gradativamente atrelado às ideias de inovação e de tecnologia, indicando que as mudanças legislativas e de mentalidade jurídica sugerem a implementação de um movimento útil à modernização dos modos de pensar e agir do Poder Judiciário.

## 2.3 Interface eficiência/inovação

As teorias e práticas gerenciais



apresentadas de forma sumária neste artigo, bem como o portfólio de normativos em vigor acima discriminados, indicam que o fortalecimento do princípio da eficiência no serviço público brasileiro, especialmente na Jurisdição do século XXI, perpassa pela adoção de conceitos e ferramentas de inovação gerencial vocacionadas ao propósito de atender o cidadão, seja pela maior velocidade na resolução dos conflitos, seja pela melhor qualidade no serviço público prestado.

Inovação gerencial (IG) — que também pode ser chamada inovação organizacional ou inovação estratégica — é definida neste trabalho como uma novidade ou melhoria, de natureza analógica ou digital, desenvolvida dentro de um planejamento estratégico, com aplicação de métodos e técnicas de gestão definidos, que gera valor efetivo para indivíduos, coletividades ou organizações, com aplicações no mercado ou em benefício da sociedade.

Segundo o Manual de Oslo (2018), publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), os principais componentes do conceito de inovação incluem o papel do conhecimento como base para a inovação, novidade e utilidade, e a criação ou preservação de valor com o objetivo presumido da inovação. Assim, uma IG é um produto ou processo organizacional novo ou melhorado (ou a combinação deles) que difere de modo significativo dos produtos ou processos anteriormente introduzidos no mercado ou posto em uso em uma organização.

Para Drummond (2018), os modelos de IG devem seguir pelo menos quatro pilares: estratégia, execução, ferramentas e métricas/indicadores/resultados. A estratégia possibilita que a inovação incremental (aperfeiçoamentos), a inovação radical (novos produtos e serviços) e até mesmo a inovação disruptiva<sup>4</sup> sejam efetivamente úteis para gerar valor social e crescimento contínuo do serviço, sistematizando sua aplicação prática desde a concepção até a implementação e testagem dos modelos inovadores.

Na administração pública, analisando-se a obra de Agune (2019), a articulação da IG com a eficiência pode ser vista a partir de uma mudança de mentalidade em seus níveis estratégico, tático e operacional: a) no nível estratégico é necessário criar mecanismos e políticas públicas que dialoguem com as peculiaridades da sociedade do conhecimento;

b) no plano tático é recomendável o uso de métodos, técnicas gerenciais e tecnologias adequadas, além de ampla requalificação das competências do servidor público; c) no plano operacional impõe-se garantir a eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas, com a rápida ampliação do acesso à internet, inclusive a partir de dispositivos móveis, estimulando acesso e cooperação da população, alterando a forma de entrega de serviços aos cidadãos.

Ainda segundo o autor (AGUNE, 2019), uma gestão pública eficiente deve adotar um conjunto articulado de procedimentos de estímulo à inovação que incluem: a) definição de estratégia e objetivo; b) estabelecimento de governança para inovação; c) alocação de recursos financeiros; d) alocação de pessoas; e) promoção da gestão do conhecimento; f) estímulo à geração de ideias (insights); g) estabelecimento de processos e estruturas claras para implementação da inovação; h) definição de métricas e recompensas; i) oxigenação da cultura organizacional; j) adoção de metodologias colaborativas.

Quanto à adoção de um modelo gerencial inovador especificamente no Poder Judiciário, Zanoni (2019) destaca a necessidade de um amplo programa de gestão e inovação que assegure a inovação não apenas pontual e voluntária, mas sobretudo diária e em todos os pontos da administração, com o apoio da alta gestão dos tribunais (nível estratégico). Ainda segundo a autora, é importante diagnosticar problemas, mapear processos, planejar o futuro, compartilhar conhecimento, alocar recursos orçamentários, promover gestão de dados e transparência, evidenciando fundamentalmente a cooperação/interação, multidisciplinaridade, horizontalidade.

Nesse sentido, Piccoli (2018) acentua que a IG requer metodologia útil ou suficiente para transformar a cultura organizacional com criatividade por meio de métodos ágeis de gestão<sup>5</sup> (*Agile Management*), que servem de ferramentas de apoio aos processos de trabalho capazes de gerar soluções inovadoras de forma rápida e certa, criando também um cenário mais otimista no que se refere às soluções dos problemas do Poder Judiciário.

Essas visões delineiam a necessidade de se instituir na jurisdição — e no Sistema de Justiça — uma estratégia de gestão da inovação que pretenda implementar, nos níveis

4 A inovação disruptiva representa uma verdadeira mudança de paradigma que impacta e altera toda a lógica de entrega de produto e serviço para o mercado ou para a sociedade, tornando-a bem mais acessível e disponível.

5 Assim denominadas, na área de gestão de projetos, como métodos de desenvolvimento de produtos e serviços com inspeção e adaptação frequentes, orientados pelo incentivo do trabalho em equipe, auto-organização (equipes ágeis são auto-organizadas), intensa comunicação, foco no usuário e entrega de valor.

estratégico e tático, ações projetadas para execução no nível operacional que utilizem ferramentas baseadas em métodos ágeis, como o *design thinking* (pensamento inspirado no *design*), dentre vários outros.

O mapeamento de recursos materiais, humanos e financeiros indica as necessidades para fins de aplicação dos métodos ágeis dentro do planejamento estratégico, com foco na inovação gerencial e na tecnologia da informação, visando aperfeiçoar a eficiência do serviço judiciário a partir da gestão por competências e do propósito organizacional.

É nesse sentido que se observa a interface eficiência/inovação: quanto mais inovadora a gestão pública — e por conseguinte a gestão judiciária — mais eficiente se torna o serviço público. A temática da eficiência no Sistema de Justiça por meio da tecnologia, da inovação e *design* organizacional fortalece os conceitos de democracia participativa, governança e cultura organizacional, bem como, no âmbito gerencial, consolida as experiências dos laboratórios de inovação e dos centros de inteligência no cotidiano das unidades jurisdicionais, prestigiando os critérios da celeridade, qualidade, praticidade e alcance social.

Por conseguinte, a consolidação dos Laboratórios de Inovação e Inteligência no âmbito do Poder Judiciário — propósito organizacional do Programa LIODS —, articulada com a interface eficiência/inovação explanada, permite o aumento das capacidades do CNJ para a produção e gestão de dados e pesquisas em temas relacionados à Agenda 2030, contemplando eficácia e responsabilidade social alinhada ao desenvolvimento sustentável.

### 3 Transparência e tecnologia da informação (TI)

#### 3.1 Considerações iniciais

A Constituição Federal apresenta, desde a redação originária do art. 37, o princípio da publicidade, segundo o qual é dever da Administração Pública o oferecimento de livre acesso às informações acerca dos produtos e serviços públicos prestados, condição essencial para a consolidação de um Estado Democrático de Direito.

A transparência, por sua vez, é um conceito gerencial mais complexo e reforça aquilo que a publicidade, como princípio jurídico constitucional, preconizou, tendo em vista que as informações sobre a gestão pública devem ser não somente disponibilizadas de

forma passiva à sociedade, mas devem também ser claras, abertas, livres e abrangentes a ponto de possibilitar um verdadeiro exercício da democracia participativa, permitindo que os cidadãos, a partir do entendimento da gestão, possam interagir ativamente no debate público, criticando, sugerindo e solicitando intervenções condizentes com seus anseios e objetivos sociais.

A correlação entre publicidade e transparência oferece um ambiente favorável para a governança baseada no conceito de *accountability* (prestação de contas), em busca de uma gestão pública eficiente, eficaz e com efetividade social.

Essa sinergia entre publicidade, transparência, responsabilidade, democracia participativa e governança, por sua vez, é amplamente potencializada a partir do uso da TI e da comunicação social, tendo em vista que as novas tecnologias que surgiram com a sociedade do conhecimento permitem o acompanhamento abrangente da gestão pública.

É o que Dierle Nunes (2020) denomina “tecnologia de interesse público”, ou seja, o estudo e a aplicação de conceitos de tecnologia para promover o interesse público, gerando benefícios para todos e promovendo o bem comum. Segundo o autor, a TI deve ter o propósito de colocar o cidadão como protagonista, partindo de premissas como equidade no uso tecnológico e transparência na modelagem de algoritmos, sempre sob a tutela da responsabilização e prestação de contas (NUNES, 2020).

No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução nº 325/2020 do CNJ estabeleceu, dentro da Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, os macrodesafios do Poder Judiciário, dentre os quais, na perspectiva de articulação com a sociedade, observase a adoção de estratégias de comunicação e de procedimentos objetivos, ágeis e em linguagem de fácil compreensão, visando à transparência e ao fortalecimento do Poder Judiciário como instituição garantidora dos direitos.

A TI possui destacado papel para o desenvolvimento de uma cultura de transparência na medida em que o desenvolvimento de aplicativos, programas e rotinas digitais de trabalho dinamizam a prestação de serviços públicos, interferindo decisivamente na quantidade, qualidade, velocidade e modo pelo qual se dão as relações entre as pessoas. A TI, articulada estrategicamente com a

comunicação social, possibilita maior rapidez, abrangência e interatividade, características que predominam na sociedade do século XXI.

A conexão da TI com a transparência, sob o viés da estatística, ciência e gestão de dados, jurimetria e comunicação social, pode ser vista de forma clara, no âmbito do Poder Judiciário, dentro do ambiente inovador dos laboratórios de IG.

### 3.2 Conexão transparência/tecnologia e os laboratórios de inovação do judiciário

A ideia de criar laboratórios de inovação gerencial no Judiciário brasileiro surgiu com o objetivo de identificar problemas que impedem a melhoria da prestação do serviço público judiciário e propor soluções. Nesse sentido, o desenvolvimento de soluções baseadas na análise de dados que expressem de forma clara e intuitiva onde estão concentrados os pontos de estrangulamento do sistema de Justiça é o local de partida para ajudar os gestores a entenderem melhor as deficiências do sistema e a aplicarem as respostas adequadas aos problemas identificados.

O primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário brasileiro, o Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo – IjusLab, foi fundado em 12 de junho de 2017, na Justiça Federal da 3ª Região. Segundo Lima (2019), um dos desafios enfrentados pela equipe de Gestão de Dados do IjusLab foi a ausência de uma cultura organizacional na gestão de dados. Segundo o autor, um dos objetivos da equipe foi coletar e armazenar de forma eficiente os dados e disponibilizá-los para a Administração convertê-los em informação útil aos gestores.

Para Coelho (2019), a aplicação de técnicas de ciência de dados no IjusLab está permitindo o melhor tratamento dos dados, desde sua coleta até a tomada de decisão, criando uma espécie de radiografia da aplicação do direito, o que favorece sobremaneira a aplicação da transparência na gestão judiciária, seja para o sistema de Justiça, seja para a sociedade como um todo.

Pelo uso da estatística, chega-se à transparência, por exemplo, ao se saber quais áreas da Justiça são mais demandadas ou quais os motivos que levam as pessoas a se dirigirem até o Judiciário em busca da resolução dos seus conflitos, o que permite compreender de que forma o Poder Judiciário está estruturado.

É necessário ir além e descobrir quais áreas da administração da Justiça estão

deficientes do ponto de vista da prestação jurisdicional efetiva e quais medidas precisam ser tomadas para mudar essa realidade. É nessa perspectiva que a jurimetria pode ter um papel decisivo (BARBOSA, 2019).

O termo “jurimetria” foi utilizado pela primeira vez por Lee Loevinger, em 1949, para definir uma metodologia que une o conhecimento jurídico e os mecanismos eletrônicos computacionais (MOYA GARCIA, 2003; ZABALA; SILVEIRA, 2014; NUNES, 2016; SOUSA, 2019), a fim de investigar de modo objetivo o funcionamento do sistema judiciário por meio de pesquisa empírica, apropriando-se da investigação e conhecimento da realidade (NUNES, 2016; SOUSA, 2019).

Destarte, a jurimetria, sob perspectiva metodológica, serve-se da estatística para estabelecer um elemento de causalidade e investigar um padrão de comportamento dos agentes em estudo, possibilitando inferir comportamentos futuros (NUNES, 2016; SOUSA, 2019). Assim, a jurimetria revela informações preciosas e úteis para o exercício da gestão judiciária de forma transparente. Na verdade, quanto mais houver transparência de dados, mais avançada será a transparência da própria gestão judiciária.

De acordo com Barbosa (2019), trazer para a análise do direito métodos e técnicas de jurimetria, por meio da escolha e organização de indicadores estatísticos que sejam capazes de identificar, delinear e modelar padrões e tendências jurisprudenciais possibilita o alcance da eficácia concreta das leis e de sua aplicação quando das decisões judiciais e, a partir dessas verificações, proporciona o desenvolvimento de programas e estratégias de aprimoramento para uma atuação jurisdicional mais eficiente.

O aperfeiçoamento do uso de indicadores estatísticos na administração judiciária tem sido o grande desafio nos últimos anos. O CNJ, como órgão centralizador dos dados judiciais, responsável pelo recebimento e publicação destes, tem acompanhado o desenvolvimento e a implementação nos tribunais brasileiros de diversas ferramentas que se baseiam na aplicação da ciência de dados e da inteligência artificial (IA) como caminho para responder ao crescimento exponencial das demandas da sociedade por justiça (INTELLIGÊNCIA&INOVAÇÃO, 2019).

De acordo com a 16ª edição do relatório Justiça em Números (CNJ, 2020c), o Poder Judiciário finalizou o ano de 2019 com 77,1 milhões de processos em tramitação, que



aguardavam alguma solução definitiva. O relatório apontou o aumento da produtividade média dos juízes, a maior dos últimos onze anos, com média de 2.107 processos baixados por magistrado. Por outro lado, a litigiosidade no Brasil permanece em alta e crescente, com um aumento de 6,8% em relação ao ano de 2018, com o ingresso de 30,2 milhões de processos.

O resultado positivo dos indicadores de desempenho é fruto de políticas adotadas pelo CNJ, a exemplo das Metas Nacionais e Prêmio CNJ de Qualidade, que objetivam buscar a excelência na gestão e incentivar o aprimoramento da prestação jurisdicional (CNJ, 2020c). No entanto, é necessário avançar no desenvolvimento de soluções e análise de dados, pois ainda se está diante de um judiciário altamente congestionado, que carece de aprimoramentos em busca de eficiência e transparência.

A produção de dados e estatísticas judiciais que possam ser livremente acessados somente é possível a partir da utilização de instrumentos de tecnologia da informação e de sistemas integrados que sejam fontes confiáveis de informações, que possibilitem orientar novos estudos e otimização de práticas voltadas para a melhoria dos serviços prestados pela justiça. Nesse sentido, a tecnologia é utilizada não somente para a produção de informação sobre as atividades judiciais, mas também como mecanismo de acesso à Justiça (OLIVEIRA e CUNHA, 2020).

A implementação, o uso e o desenvolvimento de tecnologia do Poder Judiciário é um foco importante de atuação do CNJ. Em 2020, o CNJ lançou a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud, que é uma ferramenta que permitirá guardar, em uma única base de dados, informações detalhadas a respeito de cada processo judicial. Esse novo produto do CNJ é um marco para a gestão de dados do Poder Judiciário, pois permitirá a construção de novas análises e diagnósticos, com maior segurança e transparência dos dados (CNJ, 2020c).

A Resolução nº 331/2020 do CNJ, que institui o DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ), disponibilizará consulta aos metadados por meio de uma Interface de Programação de Aplicativos (*application programming interface* – API) pública, composta por um conjunto de instruções e padrões de sistema que possibilitam interação de dados, gerando maior segurança e agilidade entre os mais diversos sistemas e aplicações. Nesse

sentido, as pesquisas desenvolvidas pelo CNJ abrem caminhos para a implementação da inteligência artificial na classificação dos processos e identificação de demandas repetitivas (ANOREG, 2020).

É nesse momento que a IA pode agregar métodos e técnicas de jurimetria na identificação de fatores que geram o problema da morosidade do Judiciário (BARBOSA, 2019), contribuindo com a transparência necessária para agilizar o andamento de processos e eliminar ações repetitivas no sistema judicial.

Para combater o grande volume de ações judiciais, muitos tribunais brasileiros estão investindo no uso da tecnologia, especialmente da IA, com o objetivo de aumentar a produtividade por meio do uso de ferramentas para tarefas diferentes, desde a classificação de processos judiciais até a elaboração de recomendações para uma decisão judicial (SIPA, 2020).

Em maio de 2020, um grupo de pesquisadores da Escola de Administração Pública Internacional da Universidade Columbia (SIPA) publicou um estudo sobre o uso de inteligência artificial no Judiciário brasileiro. O grupo relacionou as ferramentas de IA desenvolvidas pelos tribunais brasileiros, conforme descrito na tabela abaixo:

Tabela 1: Lista de Ferramentas de Inteligência Artificial existentes no Judiciário Brasileiro.

Entidade	Ferramenta	Tarefa
<b>Tribunais Superiores</b>		
Supremo Tribunal Federal (STF)	Victor	Visa simplificar o reconhecimento de padrões em textos jurídicos (geralmente em documentos PDF) usados pelo STF. Essa ferramenta foi criada em parceria com uma equipe da Universidade de Brasília (UnB).
Superior Tribunal de Justiça (STJ)	Sócrates	Identificar de forma automática cada recurso encaminhado ao STJ e seu julgamento anterior, recomendar recursos legislativos, precedentes judiciais e ações (a decisão final será sempre tomada por um Ministro do STJ).
<b>Tribunais Estaduais</b>		
Tribunal de Justiça do Acre (TJAC)	LEIA	Ferramenta, vinculada ao sistema de gestão processual SAJ, que lê PDFs e tenta conectar cada ação com precedentes em tribunais superiores. Outros tribunais que utilizam o SAJ, como o TJSC e o TJSP, também estão criando modelos semelhantes.
Tribunal de Justiça de Alagoas (TJAL)	Hércules	É usada para evitar que um servidor execute tarefas repetitivas, como classificar se um documento é uma solicitação para bloquear bens, citar uma parte interessada ou suspender o processo. Essa ferramenta foi criada em parceria com uma equipe da Universidade Federal de Alagoas.
Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG)	Radar	Identifica e separa recursos jurídicos que tratam das mesmas questões ou têm precedentes no Superior Tribunal de Justiça ou na Resolução de Incidentes de Demandas Repetitivas (IRDR).
Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE)	Elis	Confere e apresenta documentos, dados e datas de ações judiciais aos juízes que estão julgando um caso.
Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN)	Poti, Clara, Jerimum	O <i>Poti</i> realiza o bloqueio e desbloqueio de contas e emite certificados relacionados ao Bacenjud, sistema que conecta o TJRN ao Banco Central e outras entidades financeiras. <i>Clara</i> ainda está em teste, mas lerá documentos e recomendará tarefas que serão aprovadas por um servidor; e <i>Jerimum</i> , que também está em teste, categorizará e classificará os processos.
Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO)	SINAPSES	Foi utilizado inicialmente como uma ferramenta capaz de otimizar o desempenho de tarefas repetitivas e garantir maior segurança jurídica. Agora está sendo transformado em uma estrutura em que diferentes tribunais podem colaborar com algoritmos.

Fonte: SIPA, 2020.

O Poder Judiciário brasileiro está construindo para si uma nova narrativa, baseando-se na aplicação e uso da TI, da ciência de dados e da inteligência artificial com o objetivo de promover a tutela jurisdicional de forma eficiente e efetiva. Entretanto, é necessário que os tribunais brasileiros e o próprio Conselho Nacional de Justiça continuem o aprofundamento em estudos jurimétricos, por meio dos Laboratórios de Inovação e dos Centros de Inteligência, para que, por meio da pesquisa empírica e de estudo de casos, compreendam os fatores multivariados que impedem a efetividade da prestação jurisdicional. Isso resultará na promoção de melhorias nas políticas públicas do judiciário, com impactos positivos na vida do cidadão.

Todas as ferramentas de TI e de comunicação social, especialmente aquelas que se servem da ferramenta da inteligência artificial, precisam seguir o princípio constitucional da publicidade, submeter-se às regras deontológicas da transparência de dados,

compreendendo a profundidade do conceito de “tecnologia de interesse público”.

Os Laboratórios de Inovação no Judiciário são os espaços mais adequados para que especialistas de todos os setores possam se envolver na busca de soluções estratégicas para os problemas complexos do sistema de justiça, favorecendo o diálogo e a análise conjunta de dados para, assim, ampliar a transparência na atuação do Poder Judiciário, garantindo o acesso à Justiça por meio de instituições mais eficazes, responsáveis e transparentes, alinhadas com o desenvolvimento sustentável (CNJ, 2020).

#### 4 O LIODS/CNJ e a rede nacional de laboratórios de inovação gerencial e tecnologia da informação e desenvolvimento sustentável

Desde a instituição do iJusPLab, em 2017, a gestão da inovação no Poder Judiciário vem trilhando um caminho promissor e com características marcantes: administração por

meio do conhecimento plural; ampla participação de magistrados, de servidores e da sociedade; empatia na construção de soluções a partir das expectativas dos usuários do serviço; remodelação dos serviços com base nos anseios e necessidades de seus usuários; experimentação prévia das novas ideias com o fim de promover o constante aprimoramento da prestação jurisdicional, seguindo os avanços tecnológicos, acadêmicos e sociais (NEVES JUNIOR, 2019, p. 99).

Os Laboratórios de Inovação e Centros de Inteligência do Poder Judiciário possuem características singulares, dentre as quais a adoção de um modelo mental de jurisdição cooperativa, em uma perspectiva interinstitucional, sistêmica e global que enfatiza os conceitos de acesso à Justiça, a eficiência na prestação jurisdicional e os meios adequados de solução de conflitos. Além disso, adotam ainda um modelo de governança judiciária baseado em inovação estratégica, com métodos ágeis de gestão, especialmente o design thinking, o que na prática integra profissionais de vários campos de atuação a fim de elucidar problemas, tendo como base a empatia, a cooperação e a experimentação.

Outras características dos Laboratórios de Inovação e Centros de Inteligência do Poder Judiciário são o uso de tecnologias da informação analógico-digitais, alinhadas com as necessidades da sociedade do século XXI e úteis ao desenvolvimento da atividade jurisdicional; os fluxos de comunicação interna e externa, com ênfase na gestão de dados judiciais e no estabelecimento de uma interface genuinamente interativa entre Judiciário e sociedade; a prioridade na difusão do conhecimento técnico-científico e na educação corporativa voltada à capacitação de usuários internos e externos, importante passo para o percurso de um trabalho inovador, com participações colaborativas, porquanto pessoas engajadas multiplicam ideias, projetos e soluções.

Em 21 de agosto de 2019, por meio da Portaria nº 119/2019, o Conselho Nacional de Justiça instituiu o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – LIODS, com a finalidade de institucionalizar o uso da inovação e da inteligência artificial. O LIODS tem como desafio unir os laboratórios de inovação e os centros de inteligência já existentes no Judiciário brasileiro para criar, assim, uma rede de colaboração entre seus agentes (CNJ, 2020).

O advento do LIODS/CNJ consolidou o movimento nacional de inserção dos temas

Inovação Gerencial e Tecnologia da Informação em centros de criatividade e inteligência localizados nas estruturas dos tribunais brasileiros, o que fortalece, sobretudo, a difusão de conhecimentos ligados à inovação por meio de uma cultura de cooperação, prestigiando a interação e integração nacional na gestão judiciária.

O LIODS está diretamente alinhado à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, que, com seus ambiciosos 17 objetivos (ODS) e 169 metas interconectadas, aborda os principais desafios de desenvolvimento sustentável enfrentados por pessoas no Brasil e no mundo.

A Meta 9 instituída pelo CNJ para o ano de 2020 busca integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário. Para isso, os tribunais devem realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, de forma cooperativa, integrativa e interativa, compartilhando experiências e alinhando estratégias sob a supervisão do LIODS.

O LIODS tem os seguintes eixos: conteúdos e metodologia de formação para fomento à implantação de Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no âmbito do Poder Judiciário desenvolvidos e aplicados em caráter piloto; estratégia de consolidação e sustentabilidade da coordenação nacional dos LIODS desenvolvida; realização de diagnósticos de temas relacionados às ações judiciais e mecanismos de prevenção ao litígio, de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a Meta Nacional nº 9 do Poder Judiciário; gestão eficiente do projeto realizada (CNJ, 2020).

Segundo a Portaria nº 119/2019-CNJ, compete ao LIODS: monitorar e promover a gestão judicial processual e administrativa dos dados da Agenda 2030; elaborar e implementar plano de ação com soluções conjuntas e pacíficas voltadas à melhoria da gestão pública, visando evitar judicialização excessiva, e outras agendas de interesse global; dialogar com a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário quando necessário para a difusão da Agenda 2030 da ONU; mapear os programas e projetos desenvolvidos pelas redes de inovação dentro do Judiciário, ligados à pauta global da Agenda 2030; estabelecer conexões entre os Laboratórios de Inovação e os Centros de Inteligência judiciais para o desenvolvimento de projetos conjuntos dentro da Agenda 2030 da ONU; incentivar pesquisas, artigos e estudos sobre os ODS no

Poder Judiciário; abrir espaço para a participação cidadã na concepção de projetos inovadores no Poder Judiciário que contribuam para a efetividade da Agenda 2030 da ONU; apoiar os órgãos do CNJ na busca de soluções para problemas complexos, tomando por base metodologias de inovação e inteligência que considerem a empatia, a colaboração interinstitucional e a experimentação.

Observa-se, assim, o intuito de promover uma gestão judicial estratégica, com soluções cooperativas e mapeamento de programas e projetos desenvolvidos pelas redes de inovação dentro do Judiciário e que sejam ligados à pauta global da Agenda 2030 da ONU. Visa-se, portanto, estabelecer conexões entre os Laboratórios de Inovação e os Centros de Inteligência judiciários de todo o país, para o desenvolvimento de projetos conjuntos dentro da Agenda 2030 da ONU.

Esse objetivo cooperativo alinha-se aos mais modernos conceitos de gestão pública, porquanto consolida uma visão racional, focada em eficácia, efetividade e qualidade dos produtos e serviços, com eficiência humanizada pelo propósito voltado à entrega de valor à comunidade e à sociedade civil, articulando governança, transparência, cidadania, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.

Destaca-se também da leitura dos eixos de atuação e das competências estabelecidas no normativo editado pelo CNJ que uma das principais missões do LIODS é interligar os Laboratórios de Inteligência e Inovação do Poder Judiciário e incentivar as ações do Conselho Nacional de Justiça para que impulse estudos e dados relacionados ao desenvolvimento sustentável, conforme as temáticas estabelecidas pela Agenda 2030 da ONU.

A ideia de uma rede nacional de laboratórios de IG e TI voltada ao desenvolvimento sustentável parte de uma estratégia de consolidação e sustentabilidade da coordenação nacional do LIODS com o intuito de desenvolver conteúdos e metodologia de formação para fomento à implantação de Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) no âmbito do Poder Judiciário.

Essa iniciativa permite que haja uma sincronia principiológica e metodológica bastante útil para o nivelamento e universalização dos conceitos ora explanados. Para além das experiências já desenvolvidas ou em desenvolvimento nos tribunais do Brasil, a rede nacional de laboratórios de IG e TI permite

que haja uma confluência de propósitos que una os laboratórios, criando interfaces entre seus projetos, otimizando o entendimento das Cortes sobre IG e TI, tornando tais linhas de trabalhos mais dinâmicas e orgânicas.

A rede nacional de laboratórios de IG e TI, focada no desenvolvimento sustentável, da forma idealizada pelo CNJ, pretende fomentar uma Justiça mais integrativa, criativa que dialoga de forma horizontal com todos os seus colaboradores e que, por consequência, fará todo esse sistema inovador chegar aos cidadãos, usuários do sistema de Justiça.

A definição do desenvolvimento sustentável como propósito organizacional do LIODS e da rede nacional de IG e TI pode ser exemplificada na atuação do Observatório Nacional sobre Questões Ambientais, Econômicas e Sociais de Alta Complexidade e Grande Impacto e Repercussão, especialmente os trabalhos relacionados com os desastres ambientais de Brumadinho e Mariana e com a pandemia da covid-19, incluindo gestões sobre renda emergencial e teleperícia (CNJ, 2020).

Outro exemplo de atuação em rede do LIODS está no ciclo de atividades relacionadas ao estabelecimento dos planos de ação dos tribunais quanto ao cumprimento efetivo da Meta 9 do CNJ para 2020. Nesse sentido, ciclos de debates foram instituídos pelo LIODS com o objetivo de estimular a adoção de atividades gerenciais alinhadas com os objetivos sustentáveis da ONU.

O ato de pensar em inovação no sistema jurídico brasileiro por meio dos Laboratórios de IG e TI sinaliza que o Judiciário brasileiro tem interesse em acompanhar as transformações sociais, mostrando que está disposto a se readaptar para suprir os novos anseios que lhes são apresentados. Isso contempla não somente a inovação gerencial — que está no próprio “DNA” dos laboratórios — mas também a eficiência enquanto princípio constitucional, diretriz legal e orientação normativa, e a eficiência enquanto postulado gerencial, pautada na incrementação da produtividade com correlata diminuição de desperdício de recursos de toda ordem, enfatizando o caráter de efetividade social e sustentabilidade.

Quando o Judiciário trabalha em rede cooperativa — tal como na Rede Nacional de Laboratórios de IG e TI voltada ao desenvolvimento sustentável, do LIODS/CNJ —, apostando em tecnologia, vê-se que de fato existe movimentação para a resignificação do Poder Judiciário, tornando-o menos engessado e mais moderno e ágil. Mais que



isso, os processos tecnológicos, o desenvolvimento de sistemas e aplicações, o acesso a informações parametrizadas pela estatística e pela jurimetria, com a política de gestão de dados abertos e publicidade, apresenta um modelo de gestão de TI comprometido com a transparência.

A Rede Nacional de Laboratórios de Inovação vem avançando no Poder Judiciário brasileiro. Esse novo jeito de gestão compartilhada está presente em diversos órgãos desse Poder, cada um com suas particularidades de demandas e individualidades regionais, mas todos buscando novos caminhos para se desenvolver de forma eficiente, eficaz, socialmente efetiva e responsável.

O fato de o Poder Judiciário e o CNJ incentivarem estudos sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável indica que a Justiça está comprometida em buscar soluções para os problemas atuais e empregar um propósito institucional em prol do desenvolvimento sustentável. O LIODS tem como propósito unir a rede nacional de laboratórios de inovação que atuam no Judiciário brasileiro, buscando parceria entre eles a fim de tornar o serviço judiciário mais eficiente e mais transparente.

Esses espaços institucionais oportunizam a participação, favorecem o diálogo e a análise conjunta de demandas repetitivas ou com grande repercussão social, analisando dados, inclusive o custo econômico, e permitindo a construção de soluções estratégicas e a ampliação da transparência na atuação do Poder Judiciário, o que garante o acesso à Justiça por meio de instituições mais eficazes e responsáveis.

Ademais, do ponto de vista da transparência, a gestão de dados permite, por meio do uso da estatística, da jurimetria e da comunicação social, que a gestão pública e os serviços públicos possam ser acompanhados pela sociedade de modo interativo, sendo possível contemplar a publicidade das informações do Judiciário e até mesmo interagir com os modelos de governança pública em busca de um propósito organizacional mais alinhado à democracia participativa e à sociedade conectada contemporânea.

## 5 Considerações Finais

A interface eficiência e inovação gerencial está presente nos laboratórios e centros de inteligência que estão sendo instituídos pelos tribunais brasileiros, posto que as ferramentas de gestão e de inovação estratégica são

essenciais para a reconfiguração da prestação do serviço judiciário no século XXI.

A conexão entre transparência e tecnologia da informação assegura que os mais modernos processos comunicativos e de gestão de dados sejam feitos de forma pública, cristalina e acessível, permitindo inclusive a maior interação entre Poder Judiciário e sociedade, o que é essencial para a consolidação de um conceito de rede nacional de Laboratórios de Inovação Gerencial e Tecnologia da Informação vocacionados à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável no âmbito do Poder Judiciário.

A articulação dos conceitos de eficiência, transparência e responsabilidade no âmbito do Poder Judiciário e as ferramentas de tecnologia, inovação e design organizacional demonstram que o planejamento estratégico gerencial e de inovação tecnológica, no serviço judiciário, pode contribuir para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável estabelecidos pela ONU por meio da Agenda 2030, sendo o Programa LIODS do CNJ o protagonista dessa empreitada em âmbito nacional, que envolve também diversos tribunais brasileiros em um importante propósito organizacional.

O Programa LIODS é uma referência à luz dos conceitos de eficiência, transparência, inovação, gestão e tecnologia da informação no âmbito dos serviços públicos prestados pelo CNJ ao Poder Judiciário e à sociedade brasileira. As práticas implementadas pelo CNJ a partir do LIODS, em especial a criação de uma rede nacional cooperativa formada por laboratórios de IG e TI que estão em funcionamento nos tribunais brasileiros, fomentam a construção de um serviço público judicial eficiente, eficaz, socialmente efetivo e alinhado ao desenvolvimento sustentável.

A instituição de uma rede nacional de laboratórios de IG e TI maximiza o potencial de alcance e efetividade das políticas públicas jurisdicionais de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável e assegura um nível de engajamento satisfatório, seja pelos magistrados e servidores, seja pela sociedade em geral.

Observa-se, assim, que o Programa LIODS do CNJ estrutura de forma satisfatória o conceito de rede nacional de laboratórios de IG e TI voltada à inserção dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU como política pública do Poder Judiciário, contemplando os conceitos de eficiência, transparência e responsabilidade social.

O alinhamento estratégico, sob supervisão do Programa LIODS do CNJ, entre os laboratórios de inovação e os centros de inteligência já existentes no Judiciário brasileiro cria uma rede cooperativa, integrada e interativa de agentes com o propósito comum de tornar mais efetivo e eficiente o serviço prestado pelo Poder Judiciário. Para isso, contam com ferramentas de inovação gerencial e tecnologia da informação a fim de identificar os problemas do Sistema de Justiça e propor soluções adequadas.

Além de fortalecer os laboratórios já existentes, o Programa LIODS do CNJ tem disseminado a cultura de inovação para outros tribunais que ainda não possuem seus laboratórios de IG e TI, o que deve ampliar os participantes da rede nacional de laboratórios e, por consequência, as oportunidades de resolução de problemas do Sistema de Justiça a partir da cooperação.

Portanto, ao fomentar a troca de conhecimentos, tecnologias, experiências e boas práticas que tornam o serviço judiciário mais eficiente e transparente, o Programa LIODS contribui para que o Poder Judiciário atenda com mais celeridade e efetividade os anseios daqueles que o buscam e da sociedade em geral, ajudando a tornar concreta no Brasil a Agenda 2030 da ONU e os seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

### Referências

AGENDA 2030 PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **As Nações Unidas em Brasil**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 20 set. 2020.

AGUNE, Roberto; CARLOS, José Antônio. Radar da inovação: o que os governos precisam enxergar (Innovation radar: what governments should observe). In: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; JUNIOR, Paulo Cezar Neves (coord.). **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. Blücher, 2019.

ANOREG. **CNJ – DataJud potencializa o acesso a dados do Judiciário**. Disponível em: <https://www.anoreg.org.br/site/2020/08/31/cnj-datajud-potencializa-o-acesso-a-dados-do-judiciario>. Acesso em: 8 set. 2020.

BARBOSA, Ingrid Eduardo Macedo. A jurimetria aplicada na criação de soluções de inteligência artificial, desenvolvidas pelo CNJ, em busca do aprimoramento do Poder Judiciário. **Revista Diálogo Jurídico**, vol. 18, n. 2, p. 9-23, Jul./Dez. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** (1988). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão. **Tomada de Contas nº 022.577/2012-2**. Plenário. Levantamento. Governança e Gestão de Pessoas em Unidades da Administração Pública Federal. Constatação de deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados. Determinações e recomendações visando a induzir melhorias nos sistemas existentes. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-de-pessoas/acordao\\_tcu\\_0644\\_2014-completo-revisao-acordao-3023\\_2013](https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-de-pessoas/acordao_tcu_0644_2014-completo-revisao-acordao-3023_2013). Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, 2014.

CAPUCHA, Luís. **Inovação e justiça social**: políticas activas para a inclusão educativa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 63, p.25-55, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – LIODS**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/liods/>. Acesso em: 18 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **LIODS CNJ – Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/agenda-2030/liods-cnj-laboratorio-de-inovacao-inteligenica-e-ods/>. Acesso em: 10 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020**: ano-base 2019. Brasília: CNJ, 2020c. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 10 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Observatório Nacional sobre questões ambientais, econômicas e sociais de alta complexidade e grande impacto e repercussão**. Disponível em: <https://observatorionacional.cnj.jus.br/observatorionacional/>. Acesso em: 10 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria nº 119, de 21/8/2019**. Institui o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2986>. Acesso em: 19 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 198**, de 1º/7/2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_comp\\_198\\_01072014\\_25032019141511.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_198_01072014_25032019141511.pdf). Acesso em: 10 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325**, de 29/6/2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 10 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 331**, de 1º/7/2020. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3428>. Acesso em: 10 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: modelo burocrático de organização. 7. ed. São Paulo: Editora Campus, 2004.

COELHO, Alexandre Zavaglia. Tecnologia e design na justiça brasileira: o pioneirismo do iJusplab. In: GREGÓRIO, Álvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; JUNIOR, Paulo Cezar Neves (coord.). **Inovação no Judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. Blücher, 2019.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The New Public Service**: serving, not steering. New York: M. E. Sharpe, 2003.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIERLE, José Coelho. **Virada tecnológica no Direito Processual e tecnologia de interesse público**. Palestra ministrada no 1º Congresso Online do PPGD PUC/MINAS: inovação, tecnologia, IA e Sistema de Justiça – dia 1. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zKxOWQ2ScMI&t=2659s>. Acesso em: 22 set. 2020.

DRUMMOND, Rivadavia. **Fazendo a inovação acontecer**: um guia prático para você liderar o crescimento sustentável de sua organização. São Paulo: Planeta, 2018.

GREGÓRIO, Álvaro; ZANONI, Luciana O. T.; JUNIOR, Paulo C. **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. São Paulo:

Blucher, 2019.

INTELIGÊNCIA&INOVAÇÃO. **Judiciário ganha agilidade com uso de inteligência artificial**. Disponível em: <https://inteligenciaeinovacao.com/judiciario-ganha-agilidade-com-uso-de-inteligencia-artificial/>. Acesso em: 8 set. 2020.

LIMA, Caio Moysés de. Introduzindo a cultura de inovação tecnológica no Poder Judiciário: a experiência do iJusplab, Parte 1 – a equipe de gestão de dados. In: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; JUNIOR, Paulo Cezar Neves (Coord.). **Inovação no Judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. Blücher, 2019.

MÖLTGEN, Katrin. **O gerenciamento democrático da gestão pública** (the democratic management of public management). Administração pública e gestão do Poder Judiciário. Rio de Janeiro, ano 05, nº 15, maio/2012. Disponível em: [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/estudo\\_23.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/estudo_23.pdf). Acesso em: 4 set. 2020.

MOYA GARCIA, Rodrigo. **La Jurimetría, una breve aproximación**. Santiago, Chile: Universidad de Chile. 2003. Disponível em: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/126835>. Acesso em: 15 jun. 2020.

NUNES, Marcelo Guedes. Jurimetria: como a estatística pode reinventar o direito. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2016.

OLIVEIRA, F.L.; CUNHA, L. G. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**, São Paulo, vol. 16, n. 1, março 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition Book Anglais 22 oct. 2019 OCDE, Eurostat Pages: 256. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264304604-en/index.html?itemId=/content/publication/9789264304604-en>. Acesso em: 18 set. 2020.

PICCOLI, Ademir Milion. **Judiciário exponencial**: 7 premissas para acelerar a inovação e o processo de transformação no ecossistema de justiça. São Paulo: Vidaria Livros, 2018.

SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Maurício. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte-MG, v. 19, n. 3, p. 82-97, set. 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362014000300005-&lng=pt&nrmiso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000300005-&lng=pt&nrmiso). Acesso em: 20 abr. 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. 2 ed., São Paulo: Cortez, 2017.

SIPA. **The future of AI in the Brazilian Judicial System**. Manhattan, United States: The School of International and Public Affairs at Columbia University. 2020. Disponível em: <https://itsrio.org/en/publicacoes/the-future-of-ai-in-the-brazilian-judicial-system/>. Acesso em: 15 set. 2020.

SOUSA, Suzy Brito. **Viés judicial envolvendo grande empresa mineradora na Amazônia: um estudo jurimétrico**. 2019. 25 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento). Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém. 2019.

ZABALA, F. J.; SILVEIRA, F. F. Jurimetria: estatística aplicada ao Direito. **Revista Direito e Liberdade**, Natal, v. 16, n. 1, p. 87-103, jan./abr. 2014.

ZANONI, Luciana O. T. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como busca da excelência do serviço público (the change of culture of the judicial management innovation: as the basis of the search for excellence in the public service). In: GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; JUNIOR, Paulo Cezar Neves (Coord.). **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário**. Blücher, 2019.

#### **Esclepíades de Oliveira Neto**

Juiz de Direito, titular do Juizado da Infância e da Juventude – Execução de Medidas Socioeducativas - de Macapá/AP. Professor da Escola Judicial do Amapá. MBA em Liderança, Inovação e Gestão 3.0. Especialista em Processo Civil e Pedagogia Jurídica.

#### **Adriana Moraes de Carvalho**

Analista Judiciária do TJAP – Especialidade Estatística, lotada na Assessoria de Planejamento e Organização. Mestre em Estatística pela Universidade Federal do Pará.

#### **Clara Dias Vieira**

Assessora Jurídica do TJAP – Lotada na Assessoria de Planejamento e Organização. Bacharel em Direito pelo Centro Universitário do Pará – Cesupa.