
A era das startups: A Justiça pode ser tornar inovadora?

"A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo"

Alan Kay – PARC (Laboratório de Inovação da Xerox)

Administrar a Justiça tem sido tarefa realizada por juízes e servidores nem sempre preparados para gerenciar um organismo complexo que se assemelha a uma grande empresa. Em um ambiente de constantes mudanças tecnológicas e sociais, mais do que se empenhar em cumprir a missão de servir à sociedade, tem se mostrado necessário desenvolver habilidades que possibilitem às instituições públicas criar soluções para os desafios que se impõem, tendo sempre como objetivo maior a melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

Quando assumi a Direção do Foro, em abril de 2017, busquei me inteirar do que havia de mais inovador na administração do Poder Judiciário Federal. Com isso, conheci, na Seção Judiciária de São Paulo, o Programa de Gestão e Inovação (iNovaJusp), no qual me baseei para iniciar o Programa de Inovação da Seção Judiciária do Espírito Santo (Inoves) e visitei o seu Laboratório de Inovação.

Devido à importância do tema, em outubro/2017, os então diretor e vice-diretora do foro da Seção Judiciária de São Paulo, juiz federal, Paulo Cezar Neves Junior e juíza federal Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni, estiveram em Vitória para apresentarem o programa e ministrarem a “Oficina sobre Liderança e Governança da Cultura da Inovação”, para gestores da área administrativa.

Em novembro/2017, o professor Álvaro Gregório, referência em ‘Inovação no Setor Público’, com a criação, para o governo paulista do “ePoupatempo”, dentre outros projetos, e do “FaçaFácil”, para o governo do Espírito Santo, participou, por videoconferência, de palestra voltada aos servidores da área administrativa sobre o tema.

Em maio de 2018, a Justiça Federal do Espírito Santo deu um grande passo, seguindo tendência mundial, com a instalação do Laboratório de Inovação (iJusLab/ES). A partir do Laboratório, a Seção Judiciária deu início a um programa de gestão e inovação, assegurando a participação de juízes, servidores, e representantes de outros órgãos, resolvendo em conjunto problemas que afetam a todos.

Ainda em 2018, com a contratação da consultoria da empresa WeGov, especializada em inovação na administração pública, chegou a oportunidade de tirarmos proveito da cultura da inovação que tem se alastrado em diversos órgãos da administração, para criarmos soluções inovadoras que nos ajudem a dar conta de nossos principais desafios. E assim implantamos o programa HubJus de Inovação.

O HubJus é um programa de capacitação criado pela WeGov[1], para ajudar a Administração Pública a encontrar soluções para seus problemas e a fazer mais com menos recursos, utilizando-se de ferramentas simples que trazem muitos resultados. A capacitação é aberta a magistrados, servidores, estagiários e terceirizados que atuam na Justiça Federal, além de representantes de outras instituições públicas ou privadas que tenham interesse em participar — OAB, faculdades, bancos, conselhos, dentre outros.

Em setembro deste mesmo ano, na semana de lançamento do HubJus, tivemos ainda uma palestra sobre Inteligência Artificial, com o professor Heraldo Luís Silveira de Almeida, da UFRJ. Depois, após uma

palestra de sensibilização e um evento de lançamento, o programa HubJus contou uma oficina de Design Thinking e com três módulos nos meses de setembro, outubro e novembro: Imersão, Ideação e Prototipação.

Foram trabalhados dez desafios indicados pelos gestores das varas e áreas administrativas, ou seja, os resultados obtidos são fruto da participação de cada uma das áreas que compõem a Seção Judiciária. No decorrer do programa, constatamos que inovação não se volta somente a avanços tecnológicos, mas às melhorias de processos de trabalho como um todo.

A regulamentação da prática de gestão veio com o Conselho Nacional de Justiça que criou uma reforma gerencial que buscou afastar-se da gestão burocrática para a gestão por resultados, transparência, controle social, capacitação dos servidores, gestão por desempenho, medidas que vieram a imprimir maior eficiência aos serviços prestados pelo Poder Judiciário.

Os programas de ação estão interligados e se desenvolvem através da gestão estratégica, da rede de governança e da inovação, com o Laboratório de Inovação. O laboratório de inovação da Justiça Federal é um espaço coletivo para discussão de problemas e desenvolvimento de ideias e soluções, através do uso de metodologias colaborativas e ferramentas de inovação.

A inovação não se restringe à tecnologia, mas a busca de desenvolvimento e talentos. Foi também excelente verificar como é enriquecedora a pesquisa mais profunda dos desafios a serem enfrentados. Como uma real noção do que se vê como um problema tem vários olhares e exige a participação de todos os envolvidos na sua elaboração, sejam os servidores, magistrados, terceirizados, sejam os usuários da justiça. A visão de cada um pode ser diferente, amplia o debate e aumenta a possibilidade de uma solução que efetivamente vá atingir os resultados necessários.

Foi, também, impressionante o nível e a variedade de talentos que temos nos quadros de servidores e juízes da Justiça Federal. É notória a existência de uma equipe muito dedicada e qualificada, pela própria excelência dos concursos públicos, mas ainda assim foi surpreendente a enorme capacidade de todos de tentarem organizar o trabalho de uma maneira completamente diferente do que estamos acostumados.

O que ficou claro é que a inovação não se trata da criação de um novo departamento, mas a “inovação é uma competência a ser adquirida”[2].

Tenho certeza de que a experiência que vivemos juntos aqui trouxe benefícios para todos, tanto na área pessoal, como no trabalho, principalmente no reconhecimento da importância de se ouvir a todos e de estar aberta a mudanças, quando se tem um desafio a ser enfrentado. E ainda, como soluções, aparentemente simples, podem fazer grande diferença.

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 Conselho Nacional de Justiça tem promovido a inserção de conceitos novos de gestão estratégica no Poder Judiciário Nacional, alinhados à proposta da reforma gerencial, inicialmente, no estabelecimento de metas segundo o diagnóstico da Justiça, que se seguiu a implementação de uma rede de governança que permite direta participação dos tribunais na formulação da estratégia.[3] Deste modo, com o objetivo de apurar o nível de maturidade em governança da Justiça Federal anualmente os gestores respondem a um questionário em que descrevem práticas de

gestão, agrupadas em cinco dimensões (Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança, Gestão de Pessoas e da Informação; Execução da Estratégia – Melhoria e Inovação[4]; Monitoramento e Avaliação dos Resultados; e Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência).

A inovação, por sua vez, será medida a partir da verificação das práticas de gestão de projetos adotadas pelos tribunais e seccionais, que garantam, entre outros requisitos: autonomia decisória aos gestores das iniciativas estratégicas; uso de metodologia padrão para gestão de iniciativas; implantação sistemática de novos serviços ou produtos e; disponibilidade orçamentária para as ações estratégicas.

Além da questão da gestão de riscos e a questão orçamentária, não podemos esquecer que a Justiça não é uma empresa, mas um serviço público, e tem que estar voltada a todo momento para o jurisdicionado como o centro das atenções, sempre buscando a alternativa para melhorar o serviço público, a despeito da escassez dos recursos públicos.[5]

Todos os negócios existentes também estão sendo impactados pela era digital. Nem que seja uma pessoa envolvida, raramente encontramos uma empresa sem o setor voltado para a inovação, é a era das “startups”, que no Brasil não para de crescer, a exemplo das já noticiadas por região, como a Rapadura Valley, ou a Red Foot Community, assim como as voltadas para o mundo jurídico, como Finch Soluções, JusBrasil, Justto e Looplex, que demonstram coragem do desafio de empreender.[6]

Vivemos a inovação tecnológica dentro de nossas casas e vidas pessoais, existem aplicativos para vencer engarrafamentos com algoritmos avançados, séries e filmes sob demanda, em qualquer aparelho com internet em nossas casas. A Inteligência Artificial consegue facilmente identificar nossos perfis de consumidores e recomendam nossas preferências com boa taxa de acerto. Há aplicativos de transporte, podemos pedir comida via smartphone, ler qualquer jornal/revista do mundo com um clique de distância, a ponto de já estar consagrada a ideia de que no decorrer dos últimos anos, celulares, smartphones e tablets vêm se tornando “o controle remoto do mundo”.

Na China o reconhecimento facial se tornou uma realidade, estamos lidando com tecnologia avançada que permite identificar, por exemplo, infratores. Até que ponto estamos preparados para lidar e desenvolver essas novas tecnologias? E como poderá o Poder Judiciário se inserir na inovação tecnológica?

Na era das startups, que buscam parcerias e a criação de soluções para as diversas áreas, o campo do direito não poderia ficar longe disso, contudo, a inovação como filosofia e método ainda é vista com ceticismo pelos gestores, que não compreendem, ainda, a sua importância e pensam que os laboratórios de inovação não passam de um lugar bonito e colorido, mas que tem um custo alto.

Vivemos um momento histórico único, de quebra de paradigmas, devemos ter uma nova e disruptiva forma de olhar a administração da Justiça, além da preocupação com a redução de gastos, devido às regras de restrição orçamentária, o foco está na era do Big Data e de como poderemos gerir a justiça no futuro.

Um exemplo é o Projeto Victor, iniciado pelo STF em 2018. A funcionalidade do Projeto Victor é responsável pela identificação de processos de repercussão geral com um mecanismo que converte imagens em texto, o que melhora e dinamiza a avaliação dos processos. Tem esse nome em homenagem

ao ex-Ministro do Supremo Tribunal Federal Victor Nunes Leal. Outro exemplo é o Projeto Corpus 927 que foi desenvolvido pela Enfam em parceria com o Superior Tribunal de Justiça. O objetivo é consolidar em um só local as decisões vinculantes do STF e do STJ, e a jurisprudência do STJ. Tem esse nome em referência ao artigo 927 do CPC.

Em suma, devemos pensar em como podemos ter as melhores pessoas, trabalhando em projetos realmente relevantes para a melhor prestação jurisdicional, pode ser através de um sistema virtual de movimentação processual novo, mais inteligente, com novas tecnologias, ou algo novo que nem sabemos ainda, mas precisamos ter a coragem para mudar as estruturas existentes e estarmos dispostos a criar o futuro.

[1] WeGov; site www.wegov.net.br “Somos um Espaço de Aprendizado que faz a inovação acontecer no setor público. Todas as nossas atividades são baseadas nas seguintes premissas: Empoderar os agentes públicos; Iluminar as boas ideias e práticas e; Aproximar as três esferas e os três poderes. Lideramos uma rede colaborativa de aprendizado e construção da inovação, no setor público. [Sigam-me os bons!](#)”

[2] Waengertner, Pedro. A Estratégica da Inovação Radical: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações do Vale do Sicílio, São Paulo: Editora Gente, 2018, p.18/19.

[3] Para maiores detalhes, ver A REFORMA GERENCIAL DE 1995 E O PODER JUDICIÁRIO FEDERAL, Trabalho apresentado para conclusão da disciplina “A Reforma Gerencial de 1995”, do Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas – MPGPP, por Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni, FGV, São Paulo, 2013. Também Portaria n.183, de 2013 do CNJ, Portarias n. 194, 195 e 198/2014.

[4] São fundamentos para essa dimensão os princípios da administração racional-burocrática, as metodologias de gestão de projetos e de processos da Justiça Federal, além dos ensinamentos de Peter Drucker quanto aos elementos que determinam a produtividade do trabalhador do conhecimento. Norteou essa dimensão a premissa de que a execução da estratégia deve se dar em consonância com duas orientações centrais: a busca pela melhoria de processos de trabalho e a inovação.

[5] A Emenda Constitucional n.95/2016, que veio a implementar o teto para os gastos públicos federais e que instituiu um novo regime fiscal para vigorar nos próximos 20 (vinte) anos, valendo, portanto, até 2036.

[6] Os precursores das lawtechs são americanos e têm entre seus expoentes o Ross, o advogado inteligente criado a partir da tecnologia de inteligência artificial Watson, da IBM.

O Ross pesquisa, em segundos, milhões de documentos regulatórios, processos na Justiça, notícias e

legislação. Além de respostas completas, ainda sugere ações e alerta sobre decisões que podem impactar o caso – já foi ‘contratado’ por alguns escritórios americanos.

Já o Luminance é um robô treinado para auxiliar em processos de fusão e aquisição de negócios. O programa lê rapidamente centenas de páginas de documentos detalhados e complexos e identifica os pontos principais. Criado na Universidade de Cambridge, no Reino Unido, recebeu aporte de 3 milhões de dólares no fim de 2016. (Revista Exame, publicado em 26 de janeiro de 2017)

Date Created

13/01/2019