



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

JUSTIÇA DIGITAL: TRANSFORMAÇÃO APLICADA AO NEGÓCIO JUDICIAL DO JUDICIÁRIO – UM OLHAR DA COMUNICAÇÃO SOBRE O PROCESSO ¹

FRANÇA, Catarina. UCB².

RESUMO

O texto propõe uma aproximação da inovação digital do Judiciário ao mundo dos negócios, no qual seja possível empreender uma transformação desvinculada da influência política e das atuais estruturas físicas. Entende-se que os gestores das unidades nos órgãos públicos encapsulam o sistema, retardando o processo e estão presos a uma lógica que atrapalha o próprio sistema de freios e contrapesos exercidos pelos magistrados e que estruturam o Estado brasileiro. À primeira vista, algumas mudanças sugerem mudanças constitucionais e infraconstitucionais. A reflexão, entretanto, é necessária para repensar o modelo. Entende-se que o negócio judicial é um problema de toda a sociedade e não unicamente dos bacharéis em Direito. Neste breve ensaio, propõe-se a transformação de Analistas Judiciários em Árbitros Judiciais, e a eleição de membros especializados em Administração, Comunicação e Tecnologia da Informação, ainda membros da sociedade civil, para a cúpula das Cortes Superiores. O referencial teórico utilizado é Kotler e Armstrong no que se refere a produto, e Osterwalder, no que se refere a negócios. Também a compreensão social de Niklas Luhmann sobre os sistemas sociais. O objetivo é encorajar a sociedade à participação política e os membros do Poder Judiciário em direção a resultados, especialmente no que se refere ao julgamento do processo em tempo razoável e a efetiva prestação jurisdicional.

PALAVRAS-CHAVE

Justiça Digital. Inovação. Negócio Judicial. Comunicação.

¹ Artigo completo publicado em anais de evento, resultado de apresentação e discussão em GT. Teve como base proposta preliminar em formato de resumo expandido no VI Colóquio Interprogramas Secomunica 2021.

² Catarina França é jornalista e trabalha com cobertura do Poder Judiciário. Formada em Comunicação pela Universidade de Brasília-UnB, tradutora e especialista em Design de Interfaces Digitais pela Faculdade Senac e em Gestão de Mídias Digitais pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Atualmente, trabalha na Secretaria-Executiva da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Magistrados - Enfam e é mestranda em Inovação, Comunicação e Economia Criativa na Universidade Católica de Brasília - UCB.



INTRODUÇÃO

A pandemia vem mostrando muito sobre administração pública, serviços essenciais e negócios digitais. Nos diversos órgãos do Judiciário, centenas de servidores foram colocados automaticamente em *homeoffice*³, testando o poder das bandas de internet e a habilidade das pessoas em manejar tecnologia. E mudanças na legislação ocorreram com o fim de impor regras transitórias durante a época de Covid,⁴.

Por coincidência, muitos já tinham previsto onde deveríamos chegar. Diversas mudanças já podiam ser implementadas na prática, como o próprio trabalho remoto e os julgamentos virtuais. E várias podem ocorrer, mas não acontecem, entre outros, porque há um processo de encapsulamento do sistema, interessando a muitos a sua operabilidade, e, às vezes, sua irregularidade, em prejuízo da ampla população brasileira. A isso se somar, o fato de que os órgãos estão presos às estruturas tradicionais, por onde minam recursos e talentos, retardando a prestação de serviço digital.

Entende-se que há uma responsabilidade de todos os brasileiros pelo “negócio judicial”, que não é privativo em suas formulações para profissionais do Direito. O alemão Niklas Luhmann entende o Direito como um sistema que se comunica com outros sistemas, por meio de seu entorno. E esse sistema que se lança luz neste momento. Um sistema autorreferencial, que é capaz de se operar com bases em suas próprias operações constituintes, e convive com o entorno dos outros sistemas, como o da religião, das universidades, da ciência, e, para este ensaio, o dos negócios digitais.

³ O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução 313, de 19 de março de 2020, instituindo o Plantão Extraordinário, que suspendia o trabalho presencial. Durante a pandemia, assinou acordo de Cooperação Técnica com a Cisco Brasil Ltda para utilização da plataforma Webex, a fim de possibilitar aos tribunais e magistrados a realização de videoconferência. Investiu em métodos consensuais para resolução de conflitos e plataformas de ODR – *Online Dispute Resolution*.

⁴ Foi aprovada a Lei 14.010, de 10 de junho de 2020, que dispôs sobre o Regime Jurídico Emergencial e Transitório das relações jurídicas de Direito Privado (RJET). Também a Lei 13.994, de 24 de abril de 2020, que alterou a Lei 9.099/95, a fim de possibilitar a realização de audiências de conciliação presencial no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

O termo negócios digitais ganhou destaque na década de 1990, com a ascensão da internet. Nessa época, o principal interesse era descrever como as empresas conseguiam criar valor, o que passou a chamar a atenção de profissionais de mercado e acadêmicos. Nesse sentido, o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implantada por meio das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais que descrevem a lógica de criação, entrega e captura de valor da organização (Osterwalder; Pigneur, 2011).

O valor do Judiciário é exercer um sistema de freios e contrapesos entre os poderes e dirimir os conflitos em sociedade, por meio da decisão judicial. Ele é negócio e é poder. Um olhar diferente do profissional do Direito tende a auxiliar no processo de fazer justiça, não apenas por meio da entrega da prestação jurisdicional, mas por meio de valores estabelecidos por grupo.

No Judiciário, as inovações ocorrem geralmente de forma incremental e sempre partindo do pressuposto que o profissional do Direito possa aprender e guiar o processo⁵. Enquanto algumas mudanças necessitam de rupturas dos padrões vigentes, especialmente no que diz respeito a desistir de práticas e crenças tradicionais. E com o sistema encapsulado isso não se opera facilmente.

Neste ensaio, entende-se que os profissionais do Direito não podem ser os únicos a validarem o processo de inovação, embora importantes resultados vêm ocorrendo por conta deles⁶. Aqui, a competência é de toda sociedade brasileira, no sentido de entregar um valor público, que não satisfaça apenas a querela judicial, que beneficia poucos dentro do processo. Segundo uma visão Luhmanniana, todo o entorno opera neste sistema e dele espera resultado.

É necessário, inclusive, um olhar mais crítico de outros ramos do conhecimento sobre o processo da inovação, inclusive, aproximando essa área ao mundo dos negócios.

⁵ Resolução 395/2021, do CNJ. A Resolução determina as diretrizes para a política de inovação e institui o Laboratório de Inovação. Entre outros objetivos, tem o papel de mapear os programas e os projetos desenvolvidos pela Rede de Inovação do Poder Judiciário (RenovaJud).

⁶ Aqui podemos incluir as Redes e Laboratórios de Inovação dos Tribunais, os congressos realizados, os centros de treinamento com engenheiros em inteligência artificial.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

Não se trata de desconfiança do sistema, no sentido de que não dão conta de fazer a passagem para o digital, mas uma compreensão que ocorre entre todos os sistemas, a de que eles não funcionam abertamente para todos os outros sistemas. Eles se nutrem daquilo que produzem e, por meio de um processo de comunicação, interagem com outros sistemas, mas tendem a se manterem encapsulados.

“Ninguém pode duvidar que o direito ocupa um lugar importante na sociedade. Portanto, uma teoria da sociedade tem de dedicar a um direito na sociedade. E, uma vez que as figuras mais ambiciosas do direito se encontram na sociedade – e somente na sociedade -, isso vale até para as conexões mais sutis da semântica jurídica e para toda e qualquer decisão tomada no Direito – mesmo que diga respeito somente ao diâmetro de maçãs ou aos ingredientes dos tipos de cerveja que possam ser vendidos. Nenhum conhecimento esotérico, nenhuma peculiaridade que possa ocorrer deve ser excluída do campo da sociologia (LUHMANN, 2016).

SISTEMAS SOCIAIS E INOVAÇÃO

Desde que se implementaram os primeiros cursos jurídicos do Brasil⁷, com o propósito de qualificar a administração pública, ao longo dos anos vem ocorrendo algumas disfuncionalidades. Entre elas, o encapsulamento do sistema por bacharéis da área de Direito, sendo esses possuidores hoje de largas fatias da administração, no seu aspecto decisório. E não há de se esperar mudanças radicais no ensino ou esperar que eles compreendam todo o processo na cadeia digital para que ocorra a inovação.

Profissionais de outras carreiras podem e devem participar da formulação de políticas públicas relacionados à Justiça, não apenas como meros executores de expediente, mas como cidadãos. Digo, serem partícipes de uma construção social, que não se serve apenas do órgão legislativo, na elaboração de lei, mas na totalidade do sistema, enquanto fazer justiça com vistas à pacificação social e não a querela

⁷ A formação de bacharéis em Direito no Brasil, no período colonial, ocorria na Europa, principalmente na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, em Portugal. Em 1827, foi autorizada a criação dos primeiros cursos de Direito, um em São Paulo, na Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, e outro no Mosteiro de São Bento, em Olinda. Ao longo dos anos, cultuou-se um modelo elitista, que culminou a formação de profissionais voltados para uma cultura adversarial.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

unicamente, inclusive, fazendo valer o seu conhecimento, nas suas respectivas competências formativas, tendo em vista que o Direito tem antes de tudo como base uma formação sociológica.

O sistema de Justiça normalmente é mais percebido por seu estoque de recursos morais e saberes jurídicos do que pela sua capacidade de resposta célere às demandas da sociedade. Organizações da Justiça têm características singulares e enfrentam, como quaisquer outras organizações, pressões por mudanças. [...] Apesar de serem raras as rupturas bruscas, existe um processo cotidiano e incremental de mudanças que afetam objetivos e metas em organizações da justiça. (MOTTA, 2010).

Os sistemas sociais operam [...] fechados sobre sua própria base operativa, diferenciando-se de todo o resto e, portanto, criando seu próprio limite de operação” (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 79). Ao mesmo tempo, “o fechamento é a condição da abertura do sistema ao ambiente: o sistema só é capaz de estar atento e responder à causalidade externa por meio das operações que ele próprio desenvolveu” (p. 79).⁸

Enquanto inovação é fruto do processo de aprendizagem, procura e exploração aberto, muitas vezes com outras áreas, de onde brotam novos produtos, novas técnicas, novas formas organizacionais, alterações institucionais, de mercado e de serviços, que podem ser tecnológicas ou sociais (CASTRO; GUIMARÃES, 2019 apud LUNDEVALL, 1992; SUNDBO, 1996; GALLOUJ, 1997; HALVORSEN, 2005). E, às vezes, os ciclos profissionais nada são do que viés de grupo tentando assegurar o próprio sistema.

Profissionais de múltiplas áreas exercem a cidadania nos seus afazeres cotidianos, mesmo que não tendo responsabilidades ou competências legais dentro do sistema. Nesse sentido, de necessidade de combinação de áreas para a busca de soluções, está a previsão constitucional de que os ministros do Supremo Tribunal Federal (STF) não precisam ser bacharel em Direito para compor a Corte, e estudos

⁸ Os sistemas sociais são autorreferenciais porque são “capazes de operar com base em suas próprias operações constituintes”. São autopoieticos porque se autoreproduzem ou produzem a si mesmos enquanto unidade sistêmica. A diferenciação entre sistema e entorno, por sua vez, realça que tudo aquilo que não diz respeito ao sistema observado é tido como entorno, até mesmo “os diferentes tipos de sistemas que coexistem em uma mesma dimensão espaço-temporal” (RODRIGUES; NEVES, 2012)



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

realizados em meio acadêmico confrontando o uso da tecnologia para prestação jurisdicional.

Assim, melhores resultados serão obtidos se profissionais de outras áreas do conhecimento despertarem para a prestação do serviço jurisdicional logo no início de suas carreiras, e não somente os profissionais do Direito se voltarem tardiamente para processos de inovação judicial, a partir da autorização desses nas redes formadas, que consomem larga compreensão de tecnologia, *design* e sistemas de informação⁹.

A inovação não pode ser apenas o sabor criativo, *flashes* de inspiração ou resultado de negociação dos outros campos do conhecimento com o Direito, ou simplesmente vontade de alguns profissionais participarem do processo, que na administração pública é conhecida por voluntarismo. E preciso sintonia e planejamento¹⁰, conhecimento estruturado. O argumento principal, segundo Cavalcante, que fundamenta o processo de inovação é o desenrolar natural por sete estágios (CAVALCANTE, 2019).

São eles:

- exploração de oportunidades e desafios;
- geração de ideias;
- desenvolvimento e testes;
- construção do caso;
- entrega e implementação;
- crescimento, escala e disseminação; e
- mudança no sistema.

Segundo Cavalcante, as propostas de inovações não necessitam chegar às duas últimas etapas. Para tanto, elas precisam ser reaplicáveis às realidades das organizações

⁹ O CODEX (The Stanford Center for Legal Informatics), da Universidade de Stanford, é considerado um importante centro de reflexão jurídica tecnológica. Em âmbito privado, a Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs também se servem da compreensão tecnológica, bem como grupos de pesquisas de juristas voltados a dados e programação (UnB, FGV Rio, USP e UFMG).

¹⁰ Os órgãos do Judiciário podem passar ao que se chama organizações exponenciais (unicórnios). São aquelas que passam por fases comuns, os chamados 6Ds: digitalização, decepção, disrupção, desmaterização e democratização.



e, sobretudo, demonstrar que os valores gerados compensam os investimentos na sua adoção.

Ademir Milton Piccoli, em seu artigo Judiciário Exponencial: premissas para acelerar o processo de inovação, apresenta alguns desafios que deve enfrentar esse poder: celeridade, diante de um estoque de quase 80 milhões de processo; transformação digital, o uso intensivo de tecnologias emergentes para acelerar mudanças, e o desafio da sociedade digital, que é a alta expectativa de um cidadão mais informado e conectado.

ROTINAS DE PRODUÇÃO

A sociedade mergulhou na nova era em um aprendizado neural e deslocado e, quando se pensa que uma utilidade servirá a uma determinada funcionalidade, ela caduca para o mercado e novas soluções são apresentadas, tornando-as inócuas e desgastando a força de trabalho disponível¹¹.

As ferramentas em si são brilhantes, especialmente ligadas a execução de tarefas. Elas chegam, contudo, desordenadamente no serviço público. Também muitas vezes não tem aplicação direta no trabalho. E quase sempre são apresentadas para rotinas não claramente delineadas.

É certo que as ferramentas ingressam forçando novas rotinas de trabalho, quando há um limite de cognição e o encadeamento lógico entre unidades não ocorre exatamente só por conta delas. O que se torna frustrante para resolver questões do negócio digital.

Uma organização física precisa estar integrada em elementos lógicos para funcionar. Assim nos ensinaram os modelos de produção industrial como fordismo, taylorismo, Toyotismo etc. Também, uma organização para ser digital, precisa ir além

¹¹ Metodologias ágeis foram criadas com objetivo de tornar desenvolvimento de softwares mais fácil. A ideia é construída com base de que os indivíduos e suas interações estão acima de procedimentos e ferramentas.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

de usar ferramentas digitais e apresentar produtos virtuais. Necessita, acima de tudo, estar alinhada com um encadeamento lógico que a faça operar pela internet.

As organizações digitais são aquelas que se comunicam e se relacionam com o público-alvo de maneira interativa e relevante por meio de dispositivos digitais e que conseguem agrupar conceitos de mobilidade, pessoalidade, imediatismo, mensurabilidade (FLATSCHART; REGO, 2019, p. 17-21).

E a transformação digital ocorre a partir da remodelação dos objetivos, produtos, modelos, operações, implementação de serviços (GOMES, 2019).

No âmbito do Judiciário, os primeiros esforços rumo a uma organização digital se deram com a virtualização e a digitalização de processos. Em direção mais elaboradas foram pensadas o processo judicial eletrônico¹², o BacenJud¹³, entre tantos outros, que cumprem importante papel.

Entretanto, para uma organização ser digital é preciso o uso relevante em toda a cadeia, entre pessoas e unidades, foco no negócio e interação com o usuário. Além disso, o principal, ela precisa nascer na casa das pessoas e voltar à casa das pessoas, em forma de prestação de serviço unificada, em que esse se sinta parte do negócio estabelecido.

E fica difícil entrelaçar uma cadeia única quando o modelo assume partes, plataformas ou serviços que não se integram plenamente. ¹⁴Atualmente, muitas das soluções estão racionalizadas pelos chamados big data, ou elos de inteligência artificial¹⁵, que se relacionam mais profundamente com o conceito de internet das

¹² O processo judicial eletrônico é uma plataforma desenvolvida pelo CNJ em parceria com Tribunais e conta com a participação consultiva do Conselho Nacional do Ministério Público, Ordem dos Advogados do Brasil, Advocacia Pública e Defensorias Públicas.

¹³ O Bacenjud é um sistema que interliga a Justiça ao Banco Central às instituições financeiras, para agilizar a solicitação de informações e o envio de ordens judiciais ao Sistema Financeiro Nacional, via internet.

¹⁴ O CNJ instituiu, em 2014, o Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação, por meio da Portaria 47, com o fim de regular a operabilidade dos sistemas. (SARDETO; LONARDONI, 2018)

¹⁵ Ferramentas de IA incluem processos de mineração de dados. A aplicação para o Judiciário pode incluir técnicas avançadas de agrupamento e classificação, incluindo Rule Based Classifiers, Redes Bayesianas, Nearest Neighbour, rede neural artificial, SVM, Lógica Fuzzy, bem como técnicas de regra de associação.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

coisas, em um processo no qual a tecnologia se desloca para o pano de fundo do cotidiano (LATSCHART: RÊGO, 2019). E muitas dessas tecnologias como blockchain, e-discovery e tecnologias disruptivas estão presentes na realidade dos tribunais de alguma maneira (FERNANDES; CARVALHO, 2018).

Sabe-se que os sistemas que servem à Justiça foram nascendo aos poucos e de forma desconecta. Daí porque se faz urgente um serviço de *design* que una toda a estrutura. Somado ao fato de que, para o Poder Judiciário, só há que se falar em organizações digitais, a partir do momento que o jurisdicionado tenha compreensão e autonomia para lidar com a informação digital e cumpri-la em seu cotidiano. E, no momento, isso não ocorre porque o resultado ainda não se cumpre no jurisdicionado de forma plena.

Além de essa cadeia de fluxos se concluir no cidadão, há de se implementar formas de engajamento democrático. Magrani (2014, p.64) nomeia formas desse engajamento como manifestações de uma democracia virtual e digital, chamada de e-democracia (BORDONI apud Magrani, 2020, p. 34).

Entre as técnicas diferentes para isso, estão aperfeiçoar a transparência do processo político, facilitar a participação e o envolvimento direto dos cidadãos, aprimorar a qualidade da formação da opinião com abertura de espaços de informação e deliberação.

Apesar de não haver dados tão precisos quando se avalia o custo do processo para a sociedade brasileira, o pouco que se tem de mensuração mostra a ineficiência desse Poder, no cumprimento do seu papel de prestação jurisdicional. Também se carece cálculos do preço dos serviços de mediação e conciliação, que, em tese, desafogaria o Judiciário da querela, quando pode ser apenas a renúncia de partes em relação a prestação jurisdicional.

Segundo pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica (IPEA), de 2011, com foco no custo unitário dos processos nas execuções fiscais federais, o custo médio da execução em primeiro grau era próximo de R\$ 4.368,00. Ainda, segundo a pesquisa

Algumas iniciativas estão em curso como o OpenLaws E.U Project.



citada, o processamento da execução fiscal é um ritual ao qual poucas ações sobrevivem. Destes, a penhora de bens ocorre em apenas um quarto dos casos (ou seja, 15% do total), mas somente uma sexta parte das penhoras resulta em leilão (PORTO, p. 135).

ENFRENTAMENTOS NO MODELO DE NEGÓCIOS

O choque cultural entre ambientes exigidos pelas novas tecnologia e a estrutura atual de negócios é inevitável. E as instituições do Judiciário estão ainda desenhadas para servir uma lógica de unidade física. Em relação ao Judiciário, as causas ainda demoram a serem decididas.

Isso ocorre por inúmeras razões e a que mais se alega, que é de falta de recursos orçamentários, talvez seja o menor dos problemas. Também, muito se reivindica a criação de novos órgãos para atender ao número crescente de demandas, quando se busca é albergar os profissionais de Direito em uma esfera maior de poder, deixando a população brasileira refém da própria prestação jurisdicional.

Acredita-se que a internet pode resolver muito dos problemas atuais de lentidão judicial e essa se agrava com plataformas que não se integram plenamente, interfaces pouco amigáveis, problemas de design¹⁶.

No que se refere à informação, temos o uso de linguagem rebuscada, difícil de ser transposta para internet. No que se refere à gestão, estruturas sobrepostas. No campo político, jogos de interesse.

Muitas soluções vêm pela constatação, inclusive, de que a sociedade está disposta a pagar mais, para ter determinado tipo de serviço ou experiência. E não são franqueadas oportunidades, pois isso pode prejudicar o sistema, quando todas as carreiras sofreram abalos com o advento de práticas advindas primeiro da mecanização, depois da informatização.

¹⁶ Uma solução proposta é a de que juízes e serventuários possam focar em atividades temáticas e compartilharem conhecimento entre si, por meio de uma rede compartilhada. Ainda, que magistrados mantenham responsabilidade por determinada causa, mesmo que mudem de comarca (vinculação ao juiz e não à causa).



Então há fatores lógicos e outros não tantos lógicos que impedem a organização de uma instituição voltada para o usuário.

Atualmente, aponta-se que um dos desafios na aplicação da tecnologia no Judiciário está em treinar os operadores sistema. Por *software* de inteligência artificial, por exemplo, dentro de um gabinete de magistrado, a máquina deve acessar documentos, decisões, sentenças e jurisprudências. E isso leva tempo, por precisar também do raciocínio do magistrado, que, muitas vezes, não foi formado para compreender o funcionamento da máquina e do virtual¹⁷.

Entre as possibilidades de IA no Judiciário estão o auxílio em atos de penhora, na identificação de decisões em recursos repetitivos, degrevação de audiências, classificação de processos, elaboração de relatório (filtrando etapas relevantes), identificação de fraudes, auxílio a litigante contumaz, demandas de massa, avaliação de risco, antecipação de conflitos, avaliação de jurisprudência aplicada ao caso, atendimento ao usuário, sistemas conversacionais, votos divergentes, reunião de processos para modificação em lotes. Mas isso é o que já está previsto dentro do sistema. Interferências dentro do sistema, que quebra crenças e valores, ainda são pouco experimentadas.

MÚLTIPLAS FUNÇÕES

Entre os fatores que impedem uma migração mais rápida está o fato de que as autoridades estão encapsuladas em um sistema no qual ocupam muito de seus tempos, divididos entre política, administração e extenuantes sessão de julgamento.

Enquanto poderiam trabalhar em núcleos de inteligência de política judicial, atuando em apenas causas de impacto nacional ou uniformização de jurisprudência. Ou ainda exercendo papel de relevância no sistema de freios e contrapesos entre poderes.

Outro fator de limitação, é que há unidades dentro do Judiciário que trabalham segregadas da função do negócio principal, que são os julgamentos. Muitas vezes essas

¹⁷ Fábio Ribeiro Porto assinala que, para o bom funcionamento do componente de inteligência artificial, é indispensável buscar neste momento os *easy cases* (PORTO, p. 134).



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

unidades têm vida própria que parecem negócios dentro de negócios. Quando poderiam estarem mais bem alinhadas ao conceito de organização digital.

Quem está mais atento à área de TI, por exemplo, tem a impressão de que especialistas buscam soluções para serviços ou áreas, que muitas vezes nem mais precisavam existir na estrutura organizacional, o que resulta em gasto de recursos humanos e orçamentários.

E os gestores se apegam a uma lógica física, a ponto de retardar a evolução do processo ou mesmo impedi-la, com seus exércitos de comissionados. Como exemplo, no que se relaciona ao virtual e não ao modelo digital, propriamente, ao implantar o processo judicial eletrônico, a primeira tentativa foi instrumentalizar um modelo físico, enquanto se podia extinguir atividades como juntada de petições, baixa de agravos, juntadas de decisões. (PORTO, 2018). A tecnologia possibilita pensar algo totalmente fora dos sistemas usuais, o que justifica tentativas e erros, desde que medidos em laboratórios, com permissão para se ganhar em escala.

Exemplo de resistência dentro de um modelo de negócios que precisam se reinventar são os serviços cartorários¹⁸, de serventias judiciais, e dentro das unidades, de taquigrafia e ligados a produção de conhecimento. Esses serviços nascem dentro da estrutura do Judiciário para dar suporte ao julgamento em meio físico, mas não está atrelada ao produto virtual da mesma forma que antes, pesando muitas vezes como dupla estrutura.

Também os serviços de rádio e TV do Judiciário e aqui, pode-se dizer, inclusive do Legislativo e Executivo. A Rádio e a TV Justiça iniciaram suas atividades em 2002 e 2004. Como emissoras públicas, têm a função de transmitir ao vivo os julgamentos dos órgãos e preencher lacunas deixadas por emissoras comerciais em relação a notícias sobre questões judiciais.

¹⁸ Num futuro não muito distante será necessário repensar o conceito de comarca e a vinculação de um juiz a uma serventia...Por outro lado será possível redimensionar o conceito de comarca, de modo que a competência territorial do magistrado não fique restrita a um único município. Fábio Porto, in O impacto da utilização da inteligência artificial no executivo fiscal.



Entretanto, no que se refere a prestação de serviços, essas unidades não se alinham adequadamente ao conceito de organização digital, quando se olha a perspectiva de produto e analisa um ciclo de produção que se inicia e fecha no usuário. Também causam sérias desconfianças, pela contumaz interferência de autoridades na produção de matérias.

É inegável que elas têm um papel de organização do conhecimento, político-estruturador, mas surgem de um contexto em que não havia pluralidade de vozes ou serviços de *streaming* via internet ou práticas EAD. Hoje, em vez de estarem presas a uma grade de programação 24 horas em serviço *broadcast*, podem ser remodeladas para atuar na internet, com conteúdo relevante, em um modelo de organização digital. Também servindo as Redes, Escolas judiciais ou corporativas.

Isso é possível a partir da entrega em vídeo do próprio julgamento, vinculada às fases do processo, e com explicações breves sobre as decisões. Também, em tutoriais explicativos sobre classe de processos, serviços de jurisprudência e rotinas, atreladas diretamente ao serviço judicial, como ocorre com produtos do mercado digital.

INTERAÇÃO COM PÚBLICO

Uma organização digital faz uso de plataformas amigáveis e com oferta de informação a mais transparente possível. É fazer o fluxo do produto principal cumprir um ciclo que se inicia e se realiza no usuário, a exemplo do que ocorre com a cobrança de impostos.

A experiência do Judiciário é feita a partir de um modelo no qual o produto principal sofre interferência de diversas partes, como membros do Ministério Público e Defensoria, e exige procedimentos e rotinas específicos, como oitiva de testemunhas e inquérito. Essas peculiaridades, entretanto, não podem impedir que a decisão não possa ser compreendida como um produto.

Na literatura, “produto é definido com as características de um bem físico, um serviço ou uma mistura de ambos, algo que abrange objetos físicos, serviços, eventos,



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

peças, lugares, organizações, ideias, ou um misto de todas essas entidades” (KOTLER; ARMSTRONG, 2014). E no Direito, esse produto é construído a partir de uma narrativa argumentativa, muitas vezes extensa e com base filosófica. Mas quando se quer é um serviço, não deixam de ser produto.

No Brasil, as decisões têm como fonte primária a lei em vigor e o entendimento do magistrado sobre essa lei. A nova lógica digital caminha muito favoravelmente à direção do Common Law, em que a jurisprudência e a experiência firmada pelos costumes orientam futuras decisões. E hoje essa é prática possível com a Inteligência Artificial, reduzindo decisões casuísticas e políticas¹⁹.

E nessa direção, a Inteligência Artificial presta um grande favor, coletando tendências e organizando a base para o futuro, a partir de raciocínios incrementais.

Uma evolução necessária é que os setores de jurisprudência funcionem como verdadeiros centros de inteligência.

E nessa solução, agrega-se a modelagem judicial como produto.

O processo de *Business Intelligence*, no caso, desenvolvido pelo núcleo de jurisprudência, somado aos serviços de métrica e confiabilidade analíticas à disposição do cliente, típicas de SEO, bem como uma proposta de *design* de informação e interação com o usuário possibilitam inúmeros avanços. Entre elas, verificar onde está ocorrendo erros ou variabilidade nas decisões, conferir pontos de fragilidade na tomada de decisões, identificar custos desnecessários, encontrar o contraditório nos argumentos e fazer análise preditiva (extrair relações pensando o futuro) e análise prescritiva (construir o futuro).

Usualmente, os serventuários da Justiça recomendam o cliente a buscar a Defensoria Pública ou um advogado para orientação de informações jurídicas ou o

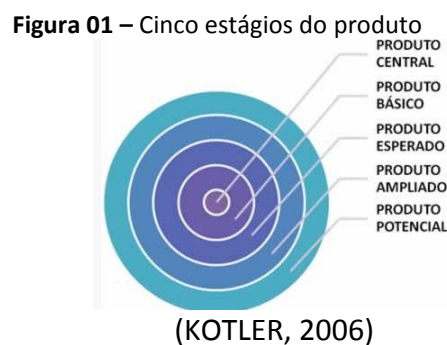
¹⁹ O ministro Barroso, do STF, assinala que se vive um momento em que ocorre a instituição de um amplo sistema de precedentes, no qual os juízes brasileiros ainda não têm total familiaridade. As causas judiciais se repetem e o raciocínio jurídico se constrói a partir de pequenas formulações que se unem ao argumento central. Nesse campo, haveria inegável evolução da trajetória de jurisprudência como fonte do direito.



serviço de um advogado. Quando é a própria organização que detém esse centro de inteligência.

A formação de uma base de dados eficiente resulta não somente na melhor formatação do negócio judicial, como na materialização do exercício da cidadania, e deve estar à disposição do usuário para construção dessa interação da organização digital.

Kotler e Keller (2006) sugerem que os produtos ou serviços se desdobrem em cinco níveis para alcançar a satisfação do cliente. São eles, o benefício central, produto genérico (ou básico), o produto esperado, o produto ampliado (ou ampliado) e o produto potencial.



Neste sistema, agrega-se alguns dos valores, se dirigidos ao Judiciário, como aqui se propõe.

- **Benefício central** – se relaciona a necessidade emergente do cliente. No caso do Judiciário, uma resposta sim ou não.
- **Produto genérico** – valor que se agrega à necessidade do jurisdicionado, a fundamentação da decisão.
- **Produto esperado** – se relaciona as expectativas do jurisdicionado, o valor de uma decisão judicial. O sentimento gerado é de frustração ou alívio? Pode estar relacionada ainda à aparência, rótulo, linguagem adotada.



- **Produto ampliado** – se relaciona a um valor extra que o jurisdicionado e a sociedade recebe. Aquilo que faz modificar sua percepção de vida ou repensar seus valores. Está relacionado a filosofia jurídica imersa na decisão.
- **Produto potencial** – soma de todos os anteriores e o que pode ser ofertado a mais para o cliente, no caso do Judiciário, economia de recursos.

Do Judiciário, o mínimo que se espera para todo cidadão é o benefício central e o produto genérico, em tempo razoável. Na proposta deste ensaio, não há que se investir em serviços acessórios, secundários ou supérfluos, mesmo que ligado ao aperfeiçoamento do serviço judicial, se o mínimo não está sendo cumprido. O que um brasileiro espera da prestação jurisdicional é uma decisão fundamentada. Os demais valores estão relacionados a como isso vai se operar, com uma linguagem mais palatável, com uma base filosófica melhor arranjada.

O último estágio do produto, **produto potencial**, aqui pode ser gerido pela criatividade, imaginação, orçamento, demanda e tecnologias existentes.

DESCONSTRUINDO AUTORIDADE

E como fazer com a qualidade chegue à percepção dos jurisdicionados? O mais importante é investir em um modelo que chegue à compreensão da sociedade como relevante.

Pode não significar, para um gestor, solicitar mais recursos, mas ter disposição para reduzir custos. Dizer não, por exemplo, à contratação de mão-de-obra que se mostrou desnecessária no curso de um processo, como no caso de concursos públicos, e reduzir urgentemente o montante de terceirização²⁰ sobre serviços, que quebra a unidade do modelo previsto constitucionalmente pela administração pública.

²⁰ O grande problema surgido em torno da terceirização, principalmente a partir da vigência da atual Constituição, foi a sua utilização como válvula de escape à realização de concursos públicos, com vistas a contornar a regra do art. 37, II da Constituição. Antes o problema exsurgia com menos intensidade, posto que o art. 97, § 1º da Carta revogada, permitia a contratação de empregados públicos, regidos pela CLT,



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

Enquanto as organizações físicas foram montadas sob códigos implícitos de autoridade, a transição para o modelo digital exige rupturas. E tudo o que não quer o sistema é abalo na estrutura. Só que tanto corporativismo prejudica a sociedade brasileira. É parar e ver as tabelas da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) em relação de serviços em causas como divórcio e o balcão de negócios que se opera paralelamente aos serviços judiciais²¹.

É notório que não existe, no meio virtual, o rigor na apresentação das vestimentas e da retórica que desenharam o modelo físico, tampouco o vigor vocabular, dos membros do Judiciário. Esses podem ser transpostos em simbologia, mas não como rito de passagem e aceitação na internet.

Pois, na contramão, a informação de internet é depurada, objetiva, simples e modelada por *designers* de interface e testada por interação com o usuário, para que o jurisdicionado entenda o que está ocorrendo no meio virtual.

Ainda, o meio possibilita que a demanda surja diretamente da pessoa afetada, sem a intervenção de advogados, em muitos casos, como tem se provado muitas experiências ligadas ao consumo. O que no Brasil é um problema, quase praticamente todas as causas precisam de advogados, diferentemente de países como a Inglaterra e tantos outros²².

E uma organização digital permite que serviços ocorram diretamente no balcão da justiça a partir do devido pagamento de custas judiciais e não a partir de um balcão de advocacia/magistratura.

As mudanças podem ocorrer a partir da compreensão de que o serviço judicial não é um problema de bacharéis em Direito, mas de toda a sociedade.

Percebe-se que intervenções no modelo de negócios judiciais do Judiciário nem sempre contam com o apoio de outras categorias profissionais, a não ser durante o

sem a realização de concurso. FERRAZ, Luciano. Lei de Responsabilidade Fiscal e terceirização de mão-de-obra no serviço público. *Revista Jurídica Administração Municipal*, ano 6, nº 3, mar.2001, p. 24.

²¹ Os laços da grande família jurídica do Brasil voltam à tona com a Lava Jato (El país, 26/05/2017)

²² Matéria do Conjur de 2011 afirma que em nove países europeus, advogado é dispensável.
<https://www.conjur.com.br/2011-jan-05/reu-nao-precisa-de-advogado-em-9-paises-europeus>



processo de formulação das leis e como executores de serviços. Enquanto essa solução urge quando se fala em organizações digitais.

Diferentemente do modelo inglês, em que há uma diferenciação mais clara do papel de administrador e do papel do julgador, no modelo brasileiro há uma fusão de papéis²³. E o movimento que se observa é de profissionais de Direito decidirem sobre todos os aspectos da cadeia produtiva. A situação se agrava quando muitos gestores são interlocutores de negócios de suas próprias unidades que, às vezes, desvincula-se do digital.

Nesse cenário, apresenta-se como importante vetor de mudanças as Redes de Inovação do Judiciário com formação livre e, de preferência, com mandato fixo, com participação de diferentes visões na cadeia produtiva, inclusive, como formuladores de novas práticas para o Judiciário e instrumentos de inovação, com capacidade para formular critérios, em prol da sociedade.

MODELO DE NEGÓCIOS

Uma sugestão para compreender o novo negócio judicial é a partir de um exercício de imaginação, no qual se contaria unicamente com os recursos tecnológicos e financeiros disponíveis.

Nele, se propaga voltar a essencialidade do negócio para que esse possa cumprir suas funcionalidades. É mais um exercício criativo para afastar interferências humanas no processo.

Nesse método, pode-se e deve-se agregar posteriormente a experiência histórica e de dados estatísticos, para refletir sobre o modelo essencial. Também a filosofia do Direito e a experiência acumulada.

O objetivo é conceber um negócio sem penduricalhos, que as organizações burocráticas naturalmente acumulam ao longo de anos. E não pode se esquecer que a

²³ ENCONTRO BRASIL-REINO UNIDO: GESTÃO E IMAGEM DA JUSTIÇA. O evento ocorreu entre os dias 18 e 20 de novembro de 2015, no auditório do STJ, em Brasília.



instituição do Direito é uma das mais experientes e sábias, mas também uma das difíceis de implementar mudanças.

Um modo muito intuitivo de modelagem de negócios é o criado pelo consultor suíço Alexander Osterwalder. O modelo está exposto no livro *Business Generation* e é conhecido como o método Canvas. Esse método é muito visual e nele são elencados os passos essenciais de qualquer negócio. Estão relacionados a questões simples a serem respondidas, que todo negócio percorre:

- **Proposta de valor** – o que a instituição do Judiciário oferece que tem valor para o jurisdicionado. No caso, a decisão judicial.
- **Segmentos de clientes** – quais os segmentos de clientes serão o foco do órgão. Fornecedores de tecnologia, usuários de serviços, serventuários.
- **Canais** – como o jurisdicionado demanda e recebe o produto judicial.
- **Relacionamento com os clientes** – como a organização se relaciona com cada segmento de cliente.
- **Atividade-chave** – quais as **atividades essenciais** para cumprimento da proposta de valor.
- **Recursos principais** – quais os recursos necessários para cumprir o serviço básico.
- **Parcerias principais** - são as atividades chaves realizadas de maneira terceirizada e os recursos adquiridos fora da empresa. Aqui podem ser considerados parceiros-chaves para a proferir a decisão judicial também.
- **Fontes de receita** – considerar todas as formas de obter receita para cumprir a proposta de valor: recurso orçamentário, custas judiciais, anúncios, doações, pagamento direto.
- **Estrutura de custos** - são os custos relevantes e necessários para que a estrutura possa funcionar.



A modelagem precisa ser um processo mais puro e está intrinsecamente relacionada à **jornada de clientes**, para que a organização não fuja do propósito central. No modelo atual, o sistema é preponderante e o cliente, acessório. A queixa de o Judiciário servir a determinada camada social vem junto com a história brasileira, mas também da percepção de que o negócio está desvinculado da sua proposta de valor.

Há diversos modelos de mapas dessa jornada. Entretanto, a mais interessante é aquela que consegue agregar as ferramentas tecnológicas relevantes associadas ao usuário e a prestação do serviço²⁴.

Voltar ao modelo de negócios auxilia a enxergar se uma tecnologia necessita ser empregada ou adquirida. Aqui, mais importante que ter tecnologia de ponta, é ter o serviço básico.

FLUXO DE DECISÃO

No modelo de organização digital, o serviço pode sair da casa do cidadão e ali chegar, sem a exigência de representação por advogados, inclusive. Advogado precisa ser escolha do cliente e não imposição de serviço.

Até pouco tempo, era necessário o contador para abrir uma empresa. Esse não se faz necessário, mas nem por isso os clientes deixaram de procura-los²⁵. Jornalistas já foram donos de publicação de notícias²⁶, mas, especialmente, hoje a internet e as mídias sociais estão abertas a todos²⁷. Seria lógico sacrificar a liberdade de expressão em favor dos jornalistas? O STF reconheceu que não. Nem por isso jornalistas perderam fatia de mercado.

²⁴ Uma metodologia recomendada para gerar uma organização eficiente e bons resultados em processos de trabalho é a Lean Six Sigma.

Six Sigma é um conjunto de práticas que têm o objetivo de reduzir a variabilidade nos processos de uma empresa ou órgão. E pode ser associado às novas ideias sobre Inteligência Artificial. Outras metodologias, que preveem formas de trabalho modularizadas, são as Metodologias Ágiles, entre elas Scrum.

²⁵ Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs) orientam que todas as pessoas jurídicas contem com um profissional de contabilidade registrado para acompanhamento e contabilização de sua movimentação financeira mensalmente — exceto o MEI (Microempreendedor Individual).

²⁶ O STF entendeu no julgamento do Recurso Extraordinário 511961 que o Decreto-Lei 972/69 bem como o diploma de jornalista foi recepcionado pela CF/88.

²⁷ No Brasil, não é necessário advogado para ingressar com pequenas causas e no caso de habeas corpus.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

No Direito, segura de que a lógica se opera da mesma maneira. Nem todos tem argumentos/paciência/inteligência para brigar por si mesmo, especialmente em causas complexas. Mas alguns conseguem fazê-lo.

Logo, entende-se que, em tempos de internet, o serviço de advogado é uma facilidade para o cliente e não uma exigência do sistema. Muitas querelas podem ser resolvidas, inclusive, por sistemas alternativos, como a experiência com o E-bay, que propôs um método de mediação em *internet*, pelos próprios usuários da rede²⁸. E o fato de o Brasil ser um país de bacharéis em Direito não pode obrigar a população a consumir serviços judiciais, fora da própria regularidade para o funcionamento do sistema.

Acredita-se que a partir do momento que as interfaces para o usuário estiverem mais amigáveis e a decisão judicial consolidada como produto, organizada em aspectos lógicos, o jurisdicionado estará disposto a pagar a conta diretamente no balcão da justiça e não dispensará o apoio de advogados qualificados, que possam servir sua causa.

Nesse sentido, é preciso um encorajamento por parte da sociedade em direção a um modelo no qual possam conviver harmonicamente:

- Árbitros privados²⁹
- Árbitros públicos
- Mediadores em todas as fases da justiça³⁰.

O recurso do cliente, seja por pagamento por uma orientação por via jurisprudencial ou por solução com base na jurisprudência, entra como investimento para solução judicial, na qual prevalece a ampla oferta de serviços e informações.

²⁸ *Online Dispute Resolution* emergiu na década de 90. A experiência ingressou no mercado brasileiro em 1996.

²⁹ No Brasil, a arbitragem é regulada pela Lei 9.307/96. É um procedimento relativo a conflitos envolvendo direitos patrimoniais.

³⁰ A mediação é regulação pela Lei 13.140/2015. Mediadores não emitem opinião tampouco decidem.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

Especificamente, o sistema judicial pode prover gratuitamente ou mediante pagamento:

- Orientação jurisprudencial
- Solução com base na jurisprudência
- Solução com base na mediação
- Solução com base na arbitragem pública
- Solução com base na arbitragem privada

Em um modelo digital, os juízes podem compor núcleos de inteligência, enquanto os atuais Analistas Judiciários podem funcionar como árbitros judiciais em casos mais simples e que envolvam a aplicação de jurisprudência.

Fato é que métodos antes assumidos como alternativos tornam-se relevantes e adequados em relação a outras demandas, especialmente diante das possibilidades ofertadas pelas plataformas online. Suas aplicações abrangem desde disputas trabalhistas, de propriedade intelectual, de direito societário e de políticas públicas, até reclamações de baixo valor e conflitos internacionais de direitos do consumidor (ROSAS; MOURÃO apud ONLINE DISPUTE RESOLUTION ADVISORY GROUP, 2015).

DECISÃO EM ASPECTOS LÓGICOS

Atualmente, cada magistrado elabora suas decisões conforme um planejamento de relatório e voto. Entretanto, essa decisão pode ser customizada como produto, no qual possam ser valorizadas aspectos gráficos e lógicos. E ser mais simples, inclusive, embora sabe-se da importância da fundamentação judicial e da filosofia do Direito. Nem tudo precisa virar uma tese³¹, bastam argumentos plausíveis e fundados no bom senso do Direito e da vida em civilidade. Nem tudo precisa virar uma sucessão

³¹ Mecanismos de resolução de conflitos alternativos tem merecido especial atenção. Em 2010, o CNJ editou a Resolução 125. Em 2015, a Lei de mediação entrou em vigor (Lei 13.140/2015) e Lei de Arbitragem (13.129/2015). Também entrou em vigor o novo Código Civil (13.105/2015). O sistema brasileiro também caminha em direção a e-mediation e e-negotiation.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

de Ctrl C + Ctrl V (prática dos serventuários da justiça em copiar e colar várias jurisprudências e argumentos para justificar a tese), bastam argumentos plausíveis e fundados no bom senso do Direito e da vida em civilidade.

Há algum tempo existe um movimento entre os membros do Judiciário para facilitar o entendimento das decisões, tornando-as cada vez mais acessíveis ao cidadão, que hoje em dia se traduz inclusive em uma corrente do Visual Law, que é trazer aspectos gráficos para auxiliarem pessoas letradas a compreenderem uma decisão.

Especialistas em *designer* da informação, *designer* de interfaces digitais e de interação com o usuário podem auxiliar nesse processo, eliminando fases desnecessárias e compondo outras, apresentando-as, em telas de interfaces simples, em toda a cadeia judicial.

NÚCLEO DE NEGÓCIOS - SOLUÇÃO CIRCULAR BIDIRECIONAL

O quadro de inovação desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, rede da qual o Brasil almeja fazer parte, coloca as pessoas no centro de uma organização inovadora.

As capacidades e competências individuais dos funcionários públicos, assim como a forma que são organizados em equipes e estruturados na administração são determinantes da eficácia em inovação nesse setor.

A OCDE coloca como prioritário a contínua inclusão de especialistas em inovação e especialistas externos no setor público. E chama atenção para lideranças adaptativas e pragmáticas.

A liderança adaptativa é a que visa determinar quais atividades públicas manter e quais transformar. E a liderança pragmática tem como objetivo transformar a cultura das organizações, de forma a aprimorar o aprendizado e usar ferramentas existentes para resolver problemas mudando as práticas estabelecidas.

Uma forma de se obter mudanças é alterar o desenho da estrutura organizacional e pôr fim a um desenvolvimento de resultados atrelados a cargos e funções de confiança, de forma a permitir que sucessivas e lideranças momentâneas



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

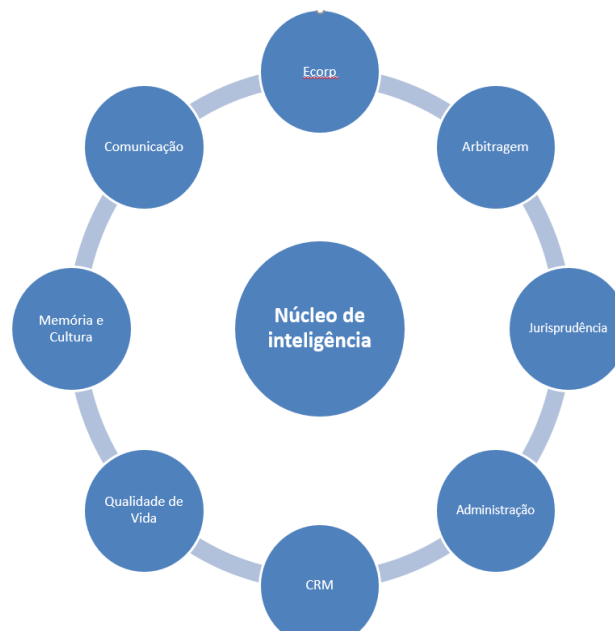
surjam no interior das unidades, a depender da execução da tarefa, o que usualmente não se obtém em estruturas hierarquizadas.

Uma organização digital pode estar disposta de forma que os núcleos sejam agrupados por semelhança de tarefas e se comuniquem a partir de um círculo bidirecional a outros núcleos, sem encadeamento por funções de confiança, com base no pressuposto de que a equipe entrelaçada é de onde advém o pensamento coletivo.

Isso com base no entendimento de que as unidades se conectam e se influenciam mutuamente e na compreensão de que há um fluxo que se inicia e se conclui sempre a partir da demanda do cliente, e não a partir da rede hierarquizada.

Nesse modelo proposto, desenha-se uma estrutura um organograma para uma Corte Superior.

Figura 2: Círculo bidirecional de uma estrutura organizacional digital



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao centro, sugere-se que funcione um **núcleo de inteligência**, capaz de agir sobre todo o modelo. No caso do Judiciário, especialmente, na formulação de políticas para o órgão e solução de problemas judiciais, que impactem prioritariamente a sociedade e não partes no interior do processo.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

Um núcleo de inteligência estaria preparado para atuar adequadamente no sistema de freios e contrapesos entre Poderes, porque está mais aliviado da carga processual.

Quanto à estrutura organizacional, a solução circular depende do apoio e colaboração de seus membros e não de uma gestão em particular, de dois anos. Tampouco opera a partir de hierarquias rígidas, mas a partir de gerenciamento flexível, na qual muitas vezes participam, pois cada núcleo é composto por equipes.

O núcleo de inteligência define estratégias de longo prazo.

O círculo enfatiza a interdependência entre os departamentos, proporcionando ainda maior oportunidade de delegação, maior contribuição pessoal e participação na tomada de decisão.

E não estará estruturado em um sistema de cargos e funções, como ocorre usualmente, pois todos na cadeia produtiva serão responsáveis por solução.

Ao longo do círculo as ações devem se pautar pela cooperação, ser leve na sua essência de negócios e não estruturado em elementos desnecessários.

A solução circular bidirecional é pensada em estrita sintonia com a decisão judicial, de forma a facilitar trâmites internos, não podendo operar como negócios dentro de negócios, como usualmente ocorre em estruturas hierárquicas não colaborativas (Ver anexo II).

CONCLUSÃO

Buscou-se neste ensaio pensar o Judiciário brasileiro fora das forças que usualmente o sequestram. A responsabilidade pelas mudanças não pode ser do bacharel do Direito, tampouco dos beneficiários do sistema. Profissionais de outras carreiras e a sociedade devem tomar parte das discussões e reivindicar o que podem fazer e a quem servirá. Assim, modelou-se um sistema no qual possa contar com diversos profissionais na concepção do negócio judicial.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

Entende-se que algumas propostas dependem de mudanças constitucionais e infraconstitucionais. Outras passam pela solução de *design* das peças judiciais e de plataformas dos serviços da justiça, que levem diretamente ao usuário final, e por compreensão da gestão de negócios. A reestruturação passa ainda por um melhor aproveitamento da força de trabalho. Entende-se que a estrutura atual está sobrecarregada, pois existe para uma lógica física e virtual para alimentar, enquanto os negócios digitais já nascem *on-line*.

Ele foi escrito a partir da inquietação com causas judiciais simples, que demoram anos para serem solucionadas, quando muitas respostas para demandas básicas os próprios órgãos já têm, por intermédio facilitado da tecnologia.

O brasileiro, ao buscar o Poder Judiciário, percebe que a causa pode ter uma relação tão delongada e desgastante quanto a peça A Deusa da Carnificina, no qual dois casais buscam solução para seus filhos que se agridem mutuamente sem intermédio da escola, dentro das normas de educação e civilidade. Mas, aos poucos, cada um perde o controle da situação e a peça resulta numa guerra de nervos.

Da mesma forma, o Poder Judiciário se perde em soluções rápidas porque existe prioritariamente para nutrir o sistema, com modelos burocráticos e conflitos de interesses. E boas propostas, também dentro de um contexto de educação e civilidade, como a prática de mediação e conciliação, nem sempre significa harmonia, fim de querela; mas desencanto com o sistema judicial.

Ainda, a lógica de transformação judicial atualmente, na prática das instituições, mescla um mundo físico e virtual de negócios, no qual as soluções são apresentadas sem romper com o sistema de crenças e práticas anteriores.

E a internet pode trazer soluções muito positivas, que não somente incorporar métodos antigos, especialmente se houver compreensão de que não se faz justiça apenas com bacharéis em Direito, mas com plena participação de todos os setores da sociedade. E, no interior das instituições, não como subordinados hierárquicos no processo, mas como trabalhadores pensantes, para atuar em modelos alternativos,



como o aqui se propõe, relacionado ao mundo dos negócios, em que custo está estritamente relacionado a proposta de valor do serviço oferecido.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ARAÚJO, Thiago. **Um framework para o e-Judiciário estadual baseado na governança e gestão do conhecimento**. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- BARROSO, Luís Felipe. **A ascensão dos precedentes judiciais**. Disponível em < <http://www.luisrobertobarroso.com.br/wp-content/uploads/2016/11/Barroso-Campos-Mello-Ascensao-dos-Precedentes.pdf> > Acesso em 29 set. 2019.
- BORDONI, Jovina. **O uso das tecnologias de informação e comunicação na resolução dos conflitos por meio da mediação e da conciliação : um estudo dos centros judiciários de solução consensual de conflitos no Brasil**. Tese (Doutorado em Direito Constitucional): Universidade de Fortaleza, 2020.
- CASTRO, Marilu.; GUIMARÃES, Thomas. **Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico**. Cadernos EBAPE.BR, 17(1), 2019, 173–184.
- CAVALCANTE, P. **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia**.
- Congresso, I. I., & Direito, I. D. E. (n.d.), 2019.
- FERNANDES, Ricardo; CARVALHO, Angelo (Coordenadores). **Tecnologia Jurídica e Direito Digital**. II Congresso Internacional de Direito Governo e Tecnologia. Editora Fórum. 2018.
- **Encontro Brasil-Reino unido: gestão e imagem da justiça**. O evento ocorreu entre os dias 18 e 20 de novembro de 2015, no auditório do STJ, em Brasília.
- FLATSCHART, Fábio; REGO, JOÃO. **Mobile marketing**. FGV Editora, Rio de Janeiro, v1, p. 17-21, 2019.
- GOMES, Bruno. **Transformação digital nas organizações: o que é e qual é o impacto?** Disponível em: <<http://www.dosedemarketing.com.br/transformacao-digital-nas-organizacoes/>> Acesso em 29 set. 2019.
- Gregório, A., Lima; C. M. de, Cestari, E. C., Loverra, E., Dourado, G., Fessore, G. M., Junior, H. C. M., Zanoni, L. O. T. C., Martins, L. G., Coelho, A. Z. P., & Junior, P. C. N. **Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário**. In Inovação no Judiciário, 2019.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Pearson. P. 201, 2014.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- OCDE - "**Competências centrais para a inovação no setor público**", em **Competências para um Serviço Público de Alto Desempenho**, Publicação da OCDE, Paris, 2017.
- **O processo judicial eletrônico**. Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas-2-2/processo-judicial-eletronico-pje/>> Acesso em 29 out, 2019.
- **O Sistema Bacenjud**. Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/sistemas-9/bacenjud/>> Acesso em 29 out, 2019.
- OSTERWALDER, Alexander. **Business Generation: A handbook for visionaries, game changers and Challengers**. John Wiley, New Jersey, 2010.
- PETENETE, Marcelo. **Aprenda tudo sobre a Metodologia Lean Six Sigma**. Disponível em <<https://www.escolaedti.com.br/lean-e-seis-sigma-qual-a-diferenca>> Acesso em 29 out. 2019.
- RAMOS, Fabíola. **Como a ODR (Online Dispute Resolution) pode ser instrumento de solução de conflitos no âmbito do Poder Judiciário**. Programa de Concessão de Bolsas de Pós-graduação Lato sensu e Stricto Sensu no Superior Tribunal de Justiça, 2018.
- SOUZA, Marcos, GUIMARÃES, Thomas. **Recursos, Inovação e Desempenho em Tribunais do Trabalho no Brasil**. 2017. Revista de Administração Pública.
- Vesnic-Alujevic, L., Stroermer, E., Rudkin, J.-E., Scapolo, F., Kimbell, L., Scapolo, J.-E. R. F., & Kimbell, I. collaboration with L. **The future of government 2030 +: A citizen centric perspective on new government models**, 2019.
- VIEIRA, R., Fernandes; COSTA, Henrique; CARVALHO, Angelo (Coordenadores). **Tecnologia jurídica e direito digital**. I Congresso Internacional de Direito e Tecnologia. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2017.
- VIEIRA, R., Fernandes; CARVALHO, Angelo (Coordenadores). **Tecnologia jurídica e direito digital**. II Congresso Internacional de Direito e Tecnologia. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2018.
- RODRIGUES, Leo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro **A teoria dos sistemas sociais em Niklas Luhmann: a sociedade como sistema**. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.
- RODOLFO RODRIGUES. **Os laços da grande família jurídica do Brasil voltam à tona com a Lava Jato**. El país, Brasil, 26 de maio de 2017.



MESTRADO PROFISSIONAL
INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E ECONOMIA CRIATIVA (PPGCOM/UCB)
VI COLÓQUIO INTERPROGRAMAS SECOMUNICA 2021
28 de maio de 2021, Brasília, Distrito Federal
ISSN: 2526-382X

- TEIXEIRA, Lucas de Carvalho. Inovação em modelo de negócios, Revista Diretiva, Itaúna/MG, mar. 2016. Disponível em:
<http://revista.diretiva1.com.br/blog/artigos/10044/Inovacao-em-modelo-de-negocios>,
acesso em 07 de julho de 2021.