

# **INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO**

Conceito, criação e práticas do primeiro  
Laboratório de Inovação do Poder Judiciário

**Blucher**

# INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO

Conceito, criação e práticas do primeiro  
Laboratório de Inovação do Poder Judiciário

**Coordenação**

*Alvaro Gregório*

*Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni*

*Paulo Cezar Neves Junior*

*Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário*  
© 2019 Alvaro Gregório, Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni e Paulo Cezar Neves Junior

Editora Edgard Blücher Ltda.

---

# Blucher

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar  
04531-934 – São Paulo – SP – Brasil  
Tel.: 55 11 3078-5366

**contato@blucher.com.br**  
**www.blucher.com.br**

Segundo Novo Acordo Ortográfico, conforme 5. ed.  
do *Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa*,  
Academia Brasileira de Letras, março de 2009.

---

É proibida a reprodução total ou parcial por  
quaisquer meios sem autorização escrita da Editora.

Todos os direitos reservados pela Editora  
Edgard Blücher Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

---

Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do  
primeiro laboratório de inovação do poder judiciário /  
Álvaro Gregório...[et al] -- São Paulo : Blucher, 2019.  
236 p.

Bibliografia  
ISBN 978-85-8039-394-1 (e-book)  
ISBN 978-85-8039-395-8 (impresso)

1. Poder judiciário - Inovações 2. Administração  
pública - Inovações 3. Governo - Brasil - Inovações I.  
Gregório, Álvaro

19-1369

CDD 347.81012

---

Índices para catálogo sistemático:  
1. Poder judiciário - Brasil

# DEDICATÓRIA

“Há pessoas que transformam o sol numa simples mancha amarela,  
mas há aquelas que fazem de uma simples mancha amarela  
o próprio sol.”  
Pablo Picasso



# APRESENTAÇÃO

## IJUSPLAB – PIONEIRISMO NO JUDICIÁRIO

*Cecília Maria Piedra Marcondes\**

Incumbiram-me os autores da privilegiada missão de apresentar esta obra, que registra em detalhes a experiência na instauração de um projeto arrojado e pioneiro na Justiça Federal da 3ª Região, destinado a desenvolver estudos para adoção de práticas otimizadoras na gestão judiciária e, também, de uma forma geral, de outros órgãos públicos e até mesmo instituições privadas.

Lembro-me da primeira conversa que tive com o Dr. Paulo Cezar Neves Junior, na qual foram abordadas, ainda de forma genérica, questões a respeito da introdução de ferramentas para maior eficiência da Justiça Federal.

A insegurança inicial que me acometeu quanto à possibilidade de se instalar um laboratório para a criação de novos paradigmas com a finalidade de aumentar a eficiência da Justiça Federal, decorrente da exata percepção que sempre tive acerca da complexidade que emerge deste tema e consciência dos obstáculos para a implementação das inovações necessárias ao Poder Público, cedeu lugar à confiança que sempre depus na competência do Dr. Paulo Cezar Neves Junior, detentor de reconhecida capacidade de gestão, acumulada não somente no exercício da titularidade de varas federais como, também, anteriormente, Primeiro Secretário da Associação dos Juízes Federais (AJUFE) no biênio 2008/2010, Presidente da Associação dos Juízes Federais da 3ª Região (AJUFESP), no biênio de 2013/2015, razão maior de sua indicação para a Diretoria do Foro da Seção Judiciária de São Paulo no biênio 2016/2018, cujo cargo exerceu com desenvoltura para superar o severo contingenciamento orçamentário, que recaiu sobre o início de minha gestão na Presidência do Tribunal Regional Federal da 3ª Região no mesmo biênio.

Ao apresentar o projeto do laboratório, o Dr. Paulo Cezar Neves Junior logo sugeriu convidar para o projeto a Dra. Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni, detentora

---

\* Desembargadora Federal e ex-Presidente do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

de vasta experiência na área de gestão pública e perfil vanguardista, que muito conhecimento poderia agregar à nova empreitada.

Entusiasmada com a junção desses dois talentosos profissionais da área de gestão pública, tive a convicção de que o resultado do laboratório seria, como de fato está sendo, muito promissor. O desenvolvimento de técnicas e estudos para identificar e solucionar os principais pontos de estrangulamento que impedem a excelência na prestação do serviço público, constitui uma das metas estabelecidas por seus idealizadores, sobretudo nestes tempos de forte contingenciamento orçamentário, inaugurado durante a minha gestão e que ainda perdura, impingindo no âmbito da Justiça Federal a limitação do provimento de cargos e a repactuação de contratos, tudo para reduzir custos e a exigir do gestor público uma postura criativa e eficaz para manter a excelência do serviço, mesmo diante das adversidades.

Não há dúvidas de que existe uma conscientização da necessidade de mudanças e das exigências gerenciais pelas quais a Administração Pública vem atravessando, de forma que o Estado possa cumprir sua missão.

Tais mudanças, entretanto, devem ser implementadas com critério e métodos com a finalidade de alterar o conceito de liderança e cultura, garimpando ideias inovadoras para a melhoria das atividades da Justiça Federal, ideias estas que sustentem o crescimento e criem o futuro da gestão administrativa do Poder Judiciário com o escopo de acompanhar as demandas dos jurisdicionados, e que esta implementação seja colocada em prática com a certeza de sucesso.

Para esse desiderato, faz-se mister a análise de dados para melhor gestão dos diferentes órgãos públicos, com maior eficiência para alcançar resultados positivos de forma planejada e integrada, de ponta a ponta, considerando todas as variáveis e restrições, além de fatores não identificados apenas com o olhar humano, tudo para definir a melhor sequência de atividades ou a melhor forma de utilização dos recursos.

Sem dúvida, a administração judiciária tem noção de seus problemas, deficiências e obstáculos para alcançar um trabalho de excelência. Entretanto, a dificuldade maior está em detectar a forma mais adequada e eficaz para eliminar todos os entraves para o bom exercício das atividades judiciais.

Sempre vi a importância na inclusão de projetos inovadores e, por isso, também entendo necessário que sejam testadas as diversas possibilidades, vez que com base nas suas validações, torna-se possível o reconhecimento dos requisitos



necessários para a melhoria das atividades judiciais com foco nas demandas dos jurisdicionados.

Esta é, para mim, a primeira razão para a instalação de um laboratório de inovação tanto para a Administração Pública como, também, para o setor privado.

O entusiasmo do Dr. Paulo Cezar Neves Junior e da Dra. Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni era tão forte e contagiante, e como acredito na força de vontade e na perseverança, entendi que deveria apoiar a iniciativa e dar prosseguimento a este projeto de grande envergadura.

Muitas resistências precisaram ser enfrentadas, pois sempre há os que pensam que “isso não funcionará porque o setor público não tem espaço para este tipo de projeto”. Contudo, foi possível envolver servidores de diversos departamentos e de níveis hierárquicos diferentes, responsáveis por identificar a existência de problemas, focados na resolução de questões, pensando nas formas de resolvê-las, o que é fundamental para todo o processo.

Com esse espírito e comprometimento, foi possível a criação de uma proposta de inovação na Justiça Federal, com a adesão gradual dos servidores às novas ferramentas de gestão, contagiando-os com as experiências concretizadas na Justiça Federal de São Paulo.

Certa vez li de Zíbia Gasparetto que “quanto maior for sua coragem para enfrentar desafios, mais rápido você os vencerá. Eles só aparecem quando você está pronto para vencê-los”.

Com certeza o Dr. Paulo Cezar e a Dra. Luciana, juntamente com o grupo de servidores por eles capitaneado, tiveram a coragem e a perseverança necessárias para abraçar este projeto e com energia estão contribuindo para a inovação da Justiça Federal.

Tal iniciativa foi não somente reconhecida como, também, replicada de modo a se tornar livro de orientação para todos os que desejam a inovação da Justiça Federal, com a descrição de experiências do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário de que se tem notícia.

Indubitavelmente, foi um trabalho árduo e realizado com muita responsabilidade e comprometimento de seus idealizadores e colaboradores, cujos resultados alcançados mostraram que todos os esforços valeram a pena.

O que fica de tudo isso é a certeza de que o pensamento cria, o desejo atrai e a fé realiza.

## INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

Maria Tereza Uille Gomes\*

A obra revela um mosaico de cores fortes e vibrantes da inovação na Política Judiciária Brasileira, energia positiva e design metodológico, em um contexto humano e acolhedor que tem como ambiente o 1º Laboratório de Inovação no Poder Judiciário Brasileiro, o iJusLab, inaugurado em 12 de junho de 2017, na sede da Justiça Federal em São Paulo.

Os autores e *experts* no tema estão a convidar os leitores a conhecer e participar das etapas de ideação e construção desse espaço receptivo, criativo e de diálogo horizontal no Poder Judiciário, em busca de soluções para os problemas complexos da gestão pública colocando-se no lugar do usuário do serviço público.

Ao mesmo tempo que o Laboratório contrasta com o ambiente tradicional, conservador e hierarquizado do Poder Judiciário traz consigo a leveza e a habilidade de servir como porta de entrada para o diálogo informal, interinstitucional e com representantes dos diversos segmentos da sociedade.

A obra é composta de vários artigos, a começar pelo Professor Doutor Roberto Agune, arquiteto e especialista na implantação do método no TCU, TCEs e unidade de inovação igovSP, em coautoria com o economista José Antonio Carlos

Artigos inéditos da lavra dos Juízes cofundadores do iJusLab, Luciana Ortiz Tavares Zanon e Paulo Cezar Neves Junior. Luciana, ex-Coordenadora do iJusLab e atual Diretora do Foro da Justiça Federal de São Paulo aborda a mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público, e o Juiz Paulo Cezar Neves Junior, atual Coordenador do Laboratório e ex-Diretor do Foro, explica a origem, evolução e perspectivas do iJuslab.

O Professor Doutor Alvaro Gregório explica o porquê de um laboratório de inovação no Judiciário; Gabriela Dourado da iLABS Services esclarece porque usar o *design thinking*; A advogada e arquiteta Elaine Loverra mostra o design do laboratório, arquitetura, características e mobiliário.

O Juiz Federal Caio Moysés de Lima, Vice-Diretor do Foro aborda a introdução da cultura de inovação tecnológica no Poder Judiciário por meio da experiência do iJusLab.

---

\* Procuradora de Justiça e Conselheira do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O advogado Alexandre Zavaglia Coelho coordenador do curso de ciência de dados aplicada ao Direito trata da Tecnologia e Design na Justiça Brasileira e o pioneirismo do iJuspLab.

Os servidores e integrantes da equipe de laboratoristas do Laboratório, Helio C. Martins Jr., Elaine Cestari, Gisele Fessore e Luiz Guilherme Martins descrevem a trajetória da criação do Laboratório e a importância de uma equipe multidisciplinar.

Parablenzo aos autores pela qualidade do conteúdo e pelo carinho com que narram todas etapas e desafios para a criação do Laboratório, que certamente servirá de incentivo para a criação de tantos outros Laboratórios de Inovação no Judiciário. Saúdo a Presidente do TRF da 3a Região, a estimada Dra. Therezinha Cazzeta, que sob seu comando tem dado todo o apoio e incentivo para o desenvolvimento das atividades.

Mas não posso deixar de fazer uma saudação muito especial e merecida a Dra. Luciana Ortiz Tavares Zanoní e o faço por três razões.

- i. A semente acadêmica que inspirou a criação do Laboratório penso que está relacionada ao Mestrado da FGV em Gestão e Políticas Públicas, que teve como aluna a competente e incansável Juíza Luciana Ortiz e como um dos Professores o Doutor Alvaro Gregório, que ministrou aulas sobre o laboratório de inovação e metodologia de *design thinking*. Ele esteve entre os criadores do laboratório de inovação do governo do estado de São Paulo (o primeiro no setor público do Brasil).
- ii. Como Diretora da Ajufe, em 13 de julho de 2015, dois anos antes da criação do 1º Laboratório de Inovação em São Paulo, foi uma das subscritoras do ofício entregue no CNJ aos Conselheiros do Comitê de Atenção ao 1º grau, propondo a instituição dos ambientes de laboratórios de inovação, destacando, ao final:
 

“Os juízes e servidores possuem conhecimento extraordinário que são desperdiçados pela organização, a despeito de estarem ali, durante anos, conhecerem cada peça do quebra cabeça, conviverem com o cidadão, que lhe passa suas angústias e expectativas do serviço que lhe está sendo prestado, e ter no seu íntimo, ideias que são desconsideradas nas estratégias do Poder Judiciário”.
- iii. No final do ano de 2018 tive o privilégio de receber o convite para conhecer, com um grupo de alunos do Mestrado, o Laboratório de Inovação. Desde então, no mês de dezembro de 2018, a experiência exitosa do

•• Inovação no Judiciário

iJuspLab foi objeto de apresentação no Encontro Nacional do Judiciário, em Foz do Iguaçu pelo Juiz Coordenador Dr. Paulo. Os Centros de Inteligência da Justiça Federal sob a coordenação da Juíza Vanilla e a Agenda 2030 compartilharam o mesmo painel.

Em dezembro de 2018 o Presidente do Conselho Nacional de Justiça Ministro Dias Toffoli encaminhou ao Congresso Nacional anteprojeto de lei para a criação do Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS no Conselho Nacional de Justiça (LIODS) (PL 11.215/2018).

Em 9 janeiro de 2019 realizamos no iJuspLab de São Paulo o 1º de 11 Encontros dos Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) promovidos pelo CNJ por meio da Coordenação do Comitê Interinstitucional da Agenda 2030, e em todos os LIODS, esteve presente a Dra. Luciana, pilotando a metodologia do *design thinking* e espalhando as sementes do Laboratório de Inovação no Judiciário Brasil afora. A metodologia foi aplicada pela ENFAM e CNJ no 1º Encontro Nacional A Juíza Mulher – desafios na carreira e julgar com perspectiva de gênero.

Desses 11 LIODS participativos foram criados mais de 500 possíveis indicadores para o Poder Judiciário Brasileiro passíveis de integração com as metas e indicadores da Agenda 2030 da ONU, a partir de sugestões coletivas.

Em 13 de maio de 2019 no Plenário do Conselho Nacional de Justiça o Presidente Ministro Dias Toffoli anunciou a criação no Conselho Nacional de Justiça do Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS (LIODS) para promover a incorporação de Metas da ONU no Poder Judiciário Brasileiro.

No mês de agosto de 2019 novamente estaremos reunidos no Laboratório de Inovação em São Paulo para tratar de temas relevantes para o Poder Judiciário Brasileiro com a participação da Presidência do TRF e do CNJ em um ambiente que agrega e valoriza a todos os usuários do sistema de justiça.

Certamente este movimento que está impulsionando mudanças inovadoras e profundas na missão do Poder Judiciário Brasileiro e no seu compromisso de servir a sociedade, é fruto do diálogo participativo e construtivo, pensado e desenhado de forma conjunta, e que encontrou nos Laboratórios de Inovação e nos Centros de Inteligência os catalisadores de novos ventos. Juíza Luciana, a sua dedicação e de toda a equipe do iJuspLab, espelhada nesta obra, transformou o sonho em realidade e há de inspirar muitos Laboratórios de Inovação no Poder Judiciário Brasileiro.

## COLABORATIVO E DEMOCRÁTICO

*Therezinha Astolpho Cazerta\**

A alentada obra “Inovação no Judiciário”, de autoria dos juízes federais Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni e Paulo Cezar Neves Junior e do professor Alvaro Gregório, vai muito além do título, trazendo importantes contribuições sobre gestão pública em geral e sobre gestão judicial em especial.

Os autores são profundos conhecedores do tema e, antes, experientes gestores públicos e, antes ainda, estudiosos das disciplinas de inovação em gestão e políticas públicas em renomadas universidades.

Conheço muito de perto o trabalho dos magistrados autores na Justiça Federal. Luciana, como Presidente do Juizado Especial Federal de São Paulo, quando exerci a Coordenadoria dos JEFs da Justiça Federal da 3ª Região, no biênio 2010/2012; Paulo Cezar, como Diretor do Foro da Seção Judiciária de São Paulo, tendo Luciana como Vice-Diretora, no biênio 2016/2018, em quando atuei como Corregedora-Regional; e atualmente: ela, Diretora do Foro da mesma Seção e ele, Diretor da Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores, para o biênio 2018/2020, em que presido o Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

Digo isso para registrar que, em razão desse convívio profissional por longos anos, sou testemunha absolutamente convicta da competência, dedicação e operosidade de ambos.

Ainda assim, quando me apresentaram o projeto do laboratório de inovação que gostariam de ver implantado em São Paulo, confesso que achei demasiadamente ousado, embora não fosse de se espantar, porque sempre tiveram ideias avançadas e coragem para executá-las.

Contudo, a viabilidade de tal iniciativa, em ambiente conservador como é o do Poder Judiciário, era assaz incerta. Àquela altura, os ânimos de magistrados e servidores andavam esmaecidos e, talvez não se encontrasse campo fértil para a empreitada, que não obteria adesão desses atores, indispensáveis para o sucesso da proposta.

No entanto, vislumbrei que o momento pudesse ser propício para despertar o interesse do nosso público interno, estimulando-o a participar da construção de uma nova Justiça, através da criação de um espaço para a discussão de problemas complexos – alguns que se arrastavam por anos.

---

\* Desembargadora Federal e Presidente do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

Um ambiente acolhedor para falar, ser ouvido e escutar outros atores, com suas visões distintas sobre as mesmas questões. A oportunidade de contribuir efetivamente para a renovação e o crescimento da instituição, a melhoria das condições de trabalho e o aprimoramento dos serviços prestados, visando a eficiência da prestação jurisdicional e do atendimento aos jurisdicionados e o alcance da missão constitucional.

Instalado o iJuspLab, os juízes Paulo Cezar e Luciana se empenharam, com afinco, para a realização do que parecia um sonho distante e, através das técnicas adequadas e o auxílio de profissionais gabaritados, em especial o professor Alvaro Gregório, idealizador de exitosos projetos implantados em diversos órgãos públicos, logo contagiaram o grupo com o seu entusiasmo e a sua crença na eficácia do método.

A técnica utilizada – *design thinking* –, de princípio colaborativo e democrático, abre-se à participação interna e externa, em ambiente criativo de troca de conhecimento e de ideias, oportunizando, aos participantes, apresentarem críticas, observações, problemas e propostas de soluções e, aos gestores, acessarem a rica contribuição de todos os que atuam na administração e gravitam em torno dela.

Trata-se de uma nova ferramenta para o enfrentamento dos desafios do mundo moderno, com suas complexidades, carências e urgências, que permite aparelhar a Administração para acompanhar os novos ritmos e as mudanças constantes, tratando satisfatoriamente a grande gama de informações e tecnologias, para o alcance das necessárias inovação e evolução.

No iJuspLab, foram realizadas inúmeras oficinas de ideação sobre os mais variados temas de interesse e relevância para a Justiça Federal, com resultados extremamente positivos. Diversas propostas criativas e inovadoras, além de extremamente úteis e adequadas à Administração, foram apresentadas, muitas das quais já implantadas, outras em estudos, análises de viabilidade e fase de implementação.

Comprovado o pleno sucesso da experiência e a eficácia de sua aplicação no âmbito administrativo judiciário, a cultura e a experiência do laboratório de inovação foram disseminadas pelo país e no exterior, por meio de apresentações, palestras e dinâmicas, sendo reconhecido o primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário como uma realidade exitosa e que contribui efetivamente para o aprimoramento da Justiça, porisso replicado em vários segmentos.

Com a implantação do iJuspLab, a Justiça Federal da 3ª Região deu um passo decisivo rumo ao futuro e já colhe os significativos frutos, a partir da marcante iniciativa e ativa cooperação dos autores desta obra, de leitura obrigatória.

## APRIMORAMENTO DA JUSTIÇA

Vladimir Passos de Freitas\*

Honram-me Alvaro Gregório, Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni e Paulo Cezar Neves Junior com o convite para apresentar a obra de que são organizadores e autores, *Inovação no judiciário* – conceito, criação e práticas do primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário, publicado pela Editora Blucher.

Ao folhear as primeiras páginas, supus estar sonhando. Com efeito, eu que dei os primeiros passos na área jurídica como estagiário do 2º Ofício Criminal da Comarca de Santos (1964), onde datilografava sentenças inteiras, para fins de certidão (não existia fotocópia), de repente vi-me diante de termos novos como *design thinking* e incubadora, gráficos e fotos. Senti-me como o personagem conde Montmirail que em 1123, pelos efeitos da magia de um bruxo, foi parar na França do século XX (*Os visitantes*, dirigido por Jean-Marie Poiré).

Mas, eis-me aqui cumprindo, prazerosamente, o meu papel. Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni e Paulo Cezar Neves Junior, magistrados em São Paulo, Capital, poderiam levar suas vidas no conforto da rotina diária. Mas não lhes basta cumprir a obrigação. Exemplos de dedicação e de ânimo inquebrantável, buscam sempre o aprimoramento da Justiça a que servem. E nesta busca não ficam apenas nos processos ou nos trâmites de suas unidades judiciárias. Vão além, preparando-se em cursos de pós-graduação e exercendo funções administrativas complexas como a direção do foro da Seção Judiciária do estado mais populoso e avançado economicamente da Federação.

Mas, eles não organizaram esta obra sozinhos. Foram buscar na pessoa do Professor Alvaro Santos Gregório Filho, os caminhos da tecnologia e as bases do sucesso na administração pública. Dele noticia o site Escavador que “criou para o governo eletrônico de São Paulo o ePoupatempo, o Portal Cidadão.SP, a Rede Paulista de Inovação em Governo, o inovaDay, o projeto de Governo como Plataforma e o iGovLab? Laboratório de Inovação em Governo” e que “atua como docente no ensino superior desde 1987, em cursos de Gestão e Design nas instituições ESPM e Universidade Anhembi Morumbi. Atualmente leciona no MBA de Gestão e Engenharia de Serviços da Poli-Usp, na disciplina de Inovação em serviços com *design thinking*; como professor convidado no MBA de Excelência Gerencial da Fia-Usp

---

\* Chefe da Assessoria Especial de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Professor doutor da PUCPR. Ex-Presidente do TRF da 4ª Região.

e no Mestrado de Políticas Públicas da Fundação Getulio Vargas, com Design de Serviços Públicos”.

Expostos os organizadores, vamos à obra. Dividida em artigos de renomados profissionais e pesquisadores, tem ela início com artigo de Roberto Agune e José Antônio Carlos, denominado “Radar da Inovação o que os Governos Precisam Enxergar”. Nele os autores demonstram a necessidade do Poder Público adaptar-se aos novos tempos e dar respostas mais efetivas à sociedade. De forma didática, apontam como os governos trabalham e o que precisam enxergar. Indicam, por exemplo, a necessidade de alterar o sistema hierárquico, relacionar-se com a mídia, apoiar a iniciativa aberta e finalizam sentenciando a necessidade de “predisposição para ouvir, humildade para mudar, interesse em colaborar, são algumas das palavras de ordem que devem ser trazidas à mesa, espaço no qual o ‘não dá’ seja um mero figurante”.

Luciana Ortiz Tavares Costa Zaroni prossegue com o texto “A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público”. Nele expõe a modernização administrativa e foca no Judiciário, poder onde milita há longo tempo e que considera, ao contrário de muitos, aberto às mudanças. E estas, em São Paulo, vieram por meio do projeto iNovaJusp que se funda no tripé gestão estratégica, gestão da inovação e governanças integrada e participativa. Contando com o apoio de servidores motivados, relata boas iniciativas como o aproveitamento de espaços das unidades da justiça no interior, criação de locais que facilitam a conciliação, centro de inteligência, capacitação, análise de gestão de dados, atividades da incubadora de projetos tecnológicos e outras tantas medidas que mudam a cultura tradicional e retrógrada do “precisamos mais funcionários e computadores”.

Retorna Alvaro Gregório com novo artigo, “Um laboratório de inovação no judiciário: porque e o que”, narrando a história da criação de laboratórios de inovação, a metodologia e sublinhando, principalmente, o *design thinking* como o caminho para a excelência no setor público, inclusive recomendado no relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Complementando o pensamento do Professor Gregório, Gabriela Dourado escreve o capítulo seguinte sobre *Design thinking*: por que utilizar? Após definir as diversas peculiaridades do *design thinking* a autora enfatiza a relevância da empatia, registrando que “por meio dela, podemos nos colocar no lugar de quem passa pelo problema e entender de que forma ele é atingido, quais são suas limitações etc.”.



Adiante, mostrando como isto pode tornar-se realidade, observa que “depois de criar uma visualização clara do indivíduo a quem devemos atender e entender, montamos a Jornada do Usuário”. Após a realização, a equipe encarregada da análise da aplicação do instituto, deve apresentar um relatório explicando o problema, as peculiaridades da situação, a quem se destina e a solução, encaminhando-o a quem possa decidir a respeito.

Paulo Cezar Neves Junior é o autor do próximo texto, denominado “iJus-pLab: origem, evolução e perspectivas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário”. Abro parênteses para um elogio à Desembargadora Federal Cecília Marcondes, então Presidente do TRF3, que está na terceira foto, lado direito. Este tipo de participação evidencia alguém que não assumiu a presidência apenas para sentar na mesa de autoridades nos atos oficiais. Elogiável e essencial apoio.

Em suas considerações, o autor sublinha os avanços do projeto no “a) *design* – para que sejam criados e remodelados serviços e produtos jurídicos e judiciários que as pessoas precisam e desejam; b) *tech* – para que sejam desenvolvidas ou utilizadas tecnologias em prol da eficácia e eficiência do Direito; e c) *law* – para que sejam criadas e remodeladas normas jurídicas promovendo uma sociedade mais justa e engajada”.

Elaine Loverra prossegue com “Design do laboratório arquitetura, características, mobiliário”, mostrando a importância de que as inovações sejam feitas em local que estimula a troca de ideias em ambiente agradável, de modo que haja colaboração e interesse de todos. A autora alia a teoria à prática, mostrando imagens de locais propícios às novas ideias, como a pintura de Rafael em 1511, “Escola de Atenas”. Discorrendo e exibindo fotos, a autora apresenta propostas para os diversos tipos de espaços, em última análise, modernizando um tema tão antigo quanto abandonado no Brasil, a Arquitetura Judiciária.

Caio Moysés de Lima segue avante com o tema “Introduzindo a cultura de inovação tecnológica no poder judiciário: a experiência do iJusLab”. Considerado um dos melhores juízes brasileiros na área da Ciência da Computação, o autor divide sua pesquisa em duas partes, ressaltando a necessidade do juiz valer-se da informação, a qual deve ser atualizada, fidedigna e facilmente acessível. Discorrendo sobre a Equipe de Gestão de Dados do iJusLab, conclui dando, passo a passo, as medidas necessárias para o sucesso da Gestão de Dados. Na segunda parte de seu estudo, fala da Incubadora de Soluções Tecnológicas do iJusLab cujo início deu-se nos anos de 1998, por meio de um convênio com a Fundação Getúlio Vargas

(FGV), no qual “previu-se a realização de projetos para a área de orçamento e finanças da Justiça Federal de São Paulo por alunos do Curso de Graduação em Administração Pública da FGV, em regime de estágio, sob a supervisão de professores e monitores da FGV e de servidores da Justiça Federal”. Prossegue narrando todas as experiências de sucesso e finaliza mostrando que, apesar de pequena a equipe da Incubadora, espera-se que muito venha a ser feito no futuro.

A finalizar, Alexandre Zavaglia Coelho apresenta-nos “Tecnologia e design na justiça brasileira: o pioneirismo do iJusPLab”, onde, após discorrer sobre a tecnologia e seu uso no Poder Judiciário, finda por lançar um brado que resume toda a proposta deste livro:

Já alcançamos o momento de ultrapassar as manchetes sensacionalistas e os conceitos equivocados sobre as relações entre o Direito e as inovações, sejam elas tecnológicas ou não. E avançar em agendas concretas e objetivas, com discussões e projetos práticos que vão, respeitadas as questões culturais e o tempo necessário para essa evolução, demonstrar que todas essas novas ferramentas tecnológicas e o uso de técnicas de design estão à serviço do Direito, das instituições e dos profissionais da área, como um ferramental para aprimorar os serviços jurídicos e alcançar o tão almejado acesso à justiça.

Eis a obra, em breve síntese. Visualizo-a como uma ponte entre o passado e o futuro. Deixa de um lado volumosos autos em papel, computadores em desuso, aparelhos de *fac-símile*, servidores desmotivados, chegando ao outro lado onde as mais modernas técnicas da tecnologia se apresentam para auxiliar o mais conservador dos Poderes de Estado. Da sua leitura se pode concluir: o futuro chegou.

# SUMÁRIO

<b>1. RADAR DA INOVAÇÃO: O QUE OS GOVERNOS PRECISAM ENXERGAR .....</b>	<b>21</b>
Innovation radar: what governments should observe	
<i>Roberto Agune   José Antônio Carlos</i>	
<b>2. A MUDANÇA CULTURAL DA GESTÃO JUDICIAL: INOVAÇÃO COMO BASE DA BUSCA DA EXCELÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO .....</b>	<b>41</b>
The change of culture of the judicial management innovation: as the basis of the search for excellence in the public service	
<i>Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni</i>	
<b>3. UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: PORQUE E O QUE.....</b>	<b>59</b>
A justice innovation lab: why and what	
<i>Alvaro Gregório</i>	
<b>4. DESIGN THINKING: POR QUE UTILIZAR? .....</b>	<b>79</b>
Design thinking: why to use?	
<i>Gabriela Dourado</i>	
<b>5. IJUSPLAB: ORIGEM, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DO PRIMEIRO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO.....</b>	<b>95</b>
IjuspLab: genesis, evolution and perspectives of the judiciary first innovation lab	
<i>Paulo Cezar Neves Junior</i>	
<b>6. DESIGN DO LABORATÓRIO ARQUITETURA, CARACTERÍSTICAS, MOBILIÁRIO</b>	<b>113</b>
Laboratory design, architecture, characteristics, furniture	
<i>Elaine Loverra</i>	

•• Inovação no Judiciário

<b>7. INTRODUZINDO A CULTURA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO PODER JUDICIÁRIO: A EXPERIÊNCIA DO IJUSPLAB.....</b>	<b>127</b>
Parte 1 – A equipe de gestão de dados	
Introducing the culture of technological innovation in the Judiciary: the iJusPLab experience	
Part 1 – The data management team	
<i>Caio Moysés de Lima</i>	
<b>8. INTRODUZINDO A CULTURA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO PODER JUDICIÁRIO: A EXPERIÊNCIA DO IJUSPLAB.....</b>	<b>159</b>
Parte 2 – A incubadora de soluções tecnológicas	
Introducing the culture of technological innovation in the Judiciary: the iJusPLab experience	
Part 2 – The technological solutions incubator	
<i>Caio Moysés de Lima</i>	
<b>9. TECNOLOGIA E DESIGN NA JUSTIÇA BRASILEIRA: O PIONEIRISMO DO IJUSPLAB.....</b>	<b>211</b>
Technology and design in brazilian justice: iJusPLab pioneering	
<i>Alexandre Zavaglia Coelho</i>	
<b>10. A EQUIPE DE INOVAÇÃO DO IJUSPLAB.....</b>	<b>223</b>
IJusPLab's innovation team	
<i>Helio C. Martins Jr.   Elaine Cristina Cestari   Gisele Molinari Fessore   Luiz Guilherme Martins</i>	