

# **LEGAL DESIGN NO PODER JUDICIÁRIO**

MARCO BRUNO MIRANDA CLEMENTINO

Juiz Federal no Rio Grande do Norte, Professor da UFRN, Doutor em Direito, com formação em Inovação e Liderança pela Harvard Kennedy School, membro do Centro Nacional de Inteligência da Justiça Federal, membro do Comitê de Nacional de Conciliação do CNJ, Coordenador de Inovação da JFRN, formador da ENFAM e Coordenador do IBET-Natal

1. INTRODUÇÃO; 2. A INOVAÇÃO JUDICIAL; 2.1. A JUSTIÇA COMO SERVIÇO; 3. A ESTÉTICA DOS SERVIÇOS JUDICIAIS E A EXPERIÊNCIA DO JURISDICIONADO; 4. OS PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO JUDICIAL; 5 A INSTITUCIONALIDADE DA INOVAÇÃO JUDICIAL: COMO TUDO ESTÁ ACONTECENDO; 6. UM *JUDICIAL DESIGN*?; 7. REMODELANDO A ESTÉTICA DOS SERVIÇOS JUDICIAIS; 8. CONCLUSÕES; 9. BIBLIOGRAFIA.

## **1. INTRODUÇÃO**

Ainda em 1961, Mário Moacyr Porto legava ao Brasil um belíssimo ensaio por meio do qual refletiu sobre os fundamentos estéticos do direito, partindo da relação entre o belo e o justo como “binômio eterno e metas finais de todas as aspirações humanas”. Num texto curto, porém muito denso, o autor demonstrava existir uma nítida implicação entre os processos de criação artística e de construção normativa por meio da interpretação, ali cunhando uma frase que se tornou emblemática: “A lei não esgota o Direito como a partitura não exaure a música”<sup>1</sup>.

Em Platão e Aristóteles, a essência do belo era associada ao bom e ao verdadeiro, revelando uma clara aproximação entre a ética e a estética. Embora tenha esta, a partir da Idade Média, passado a ser estudada de forma autônoma em relação a outros ramos da filosofia, isso não exclui a circunstância de que valores como justiça e segurança,

---

<sup>1</sup> PORTO, Mário Moacyr. Os fundamentos estéticos do Direito. **Revista dos Tribunais**. v. 50, n. 308, p. 7-15, jun. 1961.

essenciais à própria ideia de direito, podem também ser compreendidos a partir de noções estéticas como harmonia, ordem, proporção ou estilo.

Se o belo e o justo podem ser associados nos conceitos jurídicos e na interpretação da norma, isso também acontece com aquilo que se pode denominar de serviços jurídicos, ou seja, a exteriorização do direito como prática social. Isso acontece nos serviços judiciais privados, mas também naqueles prestados pelo Estado, a exemplo daqueles que dão suporte ao exercício da jurisdição. Tome-se como exemplo uma sentença judicial: trata-se, como se sabe, de um conceito jurídico-processual, expressando a manifestação da autoridade estatal na solução de conflitos de interesses; ao mesmo tempo, porém, caracteriza-se também como serviço judicial, porque busca agir positivamente em benefício da sociedade, produzindo efeitos concretos.

Na qualidade de serviço judicial, a sentença materializa-se por meio de um documento, cuja composição estética ora atende a exigências legais, ora a determinadas convenções sociais. Se por um lado a lei processual exige, via de regra, a presença do relatório, da fundamentação e do dispositivo na sua estruturação, o que não deixa de ser também uma imposição estética, são convenções sociais, porém não menos estéticas, que estabelecem, por exemplo, a ordem desses elementos, a eventual predominância da forma textual, o uso constante de determinadas expressões forenses, o estilo de abordagem, entre outros aspectos.

Nesse sentido, sob a premissa de que o direito também pode ser compreendido a partir da noção estética, o objetivo geral deste texto é descrever como o método do *legal design* tem auxiliado no processo de inovação do Poder Judiciário brasileiro, na concepção de serviços judiciais que propiciem uma melhor experiência ao jurisdicionado. Como objetivos específicos, pretende-se (i) analisar os fundamentos da inovação judicial, inclusive apresentando seus princípios; (ii) apresentar a roupagem institucional da política de inovação do Poder Judiciário; (iii) conceituar o método do *legal design* e descrever como ele tem sido utilizado no processo de inovação judicial; (iv) apresentar alguns exemplos resultados do emprego do *legal design* na transformação estética dos serviços judiciais.

A problemática tratada no texto gira em torno da reflexão acerca do fundamento e da eficácia do emprego do pensamento do *design* com a finalidade de repensar os serviços judiciais, particularmente no contexto de uma instituição tão marcada pelo

tradicionalismo quanto o Poder Judiciário. A análise, por outro lado, justifica-se na constatação de que esse mesmo emprego pode conduzir a uma verdadeira transformação estética dos serviços judiciais, de forma a que sejam prestados sob a ideia de centralidade no jurisdicionado, propiciando-lhe uma melhor experiência deste, na qualidade de respectivo usuário.

Do ponto de vista metodológico, o presente trabalho resulta de pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e estruturada sob o método lógico-dedutivo. Quanto aos procedimentos, emprega preponderantemente as técnicas bibliográfica e documental, com ênfase na doutrina jurídica, dogmática e filosófica, e nos marcos institucionais da política de inovação do Poder Judiciário. Utiliza-se também a técnica da pesquisa de campo, objetivando compreender o estado da arte no processo de inovação judicial e descrever alguns de seus resultados concretos.

## **2. A INOVAÇÃO JUDICIAL**

Tem sido bastante comum confundir inovação com tecnologia. É que, embora sejam conceitos facilmente conciliáveis, a implicação existente entre ambos, rigorosamente acidental, é de fim e meio, ensejando, quando efetivamente se atrelam, uma vertente chamada de inovação tecnológica. Tampouco o conceito de inovação pode ser reduzido à mera exponencialidade, embora possa haver entre elas uma relação de causa e efeito. É indiscutível, por outro lado, que a tecnologia tem sido um importante vetor na promoção de instituições exponenciais.

Inovar significa essencialmente colocar o ser humano no centro da estruturação de um novo modelo social qualquer e, assim, agregar-lhe valor. A tecnologia, por outro lado, constitui ferramenta para que a inovação possa atingir seus objetivos. Nesse sentido, a inovação tecnológica é apenas uma vertente, entre outras, de um amplo leque de possibilidades de incrementar um serviço, de romper paradigmas ou mesmo de transformar radicalmente a realidade. A exponencialidade, por outro lado, diz respeito à ideia de impacto na mudança e de elevação desproporcional da capacidade de ação de determinada instituição ou organização, assim como de atendimento de determinado serviço.

Por isso mesmo, é um equívoco associar inovação judicial à mera ampliação do emprego da tecnologia na prestação jurisdicional. Aliás, essa é premissa até perigosa, porque pode resultar numa espécie de “exponencialidade da opressão”, simplesmente

tornando digitais práticas já existentes e eventualmente robotizando problemas sistêmicos da jurisdição. A inovação precisa ser elemento propulsor de uma mudança de cultura institucional, por meio da agregação de uma espécie de valor judicial, com foco dirigido ao jurisdicionado, em busca de uma jurisdição mais humana, democrática, transparente, sustentável e solidária.

A inovação judicial diz respeito genericamente à ideia de agregação de valor à prestação jurisdicional, com o objetivo de centrar no jurisdicionado, de modo a proporcionar-lhe uma melhor experiência como destinatário dos serviços judiciais, a definição do modelo por meio do qual aquela é exercida. Nesse sentido, a inovação judicial atua, ao mesmo tempo, como processo e como campo semântico. Expressa-se como um processo porque estimula a transformação da realidade, porém age como campo semântico ao delimitar, a partir da ideia de centralidade no ser humano, o conteúdo de um valor judicial legítimo que justifique a mudança.

## **2.1. A JUSTIÇA COMO SERVIÇO**

Chega a ser impressionante a semelhança encontrada na arquitetura das instalações judiciárias mundo afora. O edifício onde funciona a Justiça Federal do Rio Grande do Norte, por exemplo, é muito parecido com aqueles da Suprema Corte dos Estados Unidos, da Suprema Corte da Índia e mesmo da Suprema Corte Popular da China. Todos são prédios que ostentam uma suntuosidade horizontal, com fachada imponente e colunas elevadas. Em geral, essas características costumam se manter mesmo em algumas construções com *design* mais contemporâneo, como aquelas da *High Court* da Austrália e da Corte Constitucional da África do Sul.

A arquitetura judiciária oferece uma fascinante reflexão acerca do exercício do poder na história, assim como seus respectivos rituais. Em *Images de la Justice*, Robert Jacob explica que a justiça era inicialmente praticada ao ar livre e, a partir do século XII, deslocou-se para o interior de prédios. Nas civilizações mais remotas, os julgamentos podiam ocorrer embaixo da “árvore de justiça” ou em ambientes próximos de pedras sagradas. Na Idade Média, mais adiante, a “prática da justiça” foi transferida para as cidades e passou a funcionar nos chamados *town halls*, prédios cívicos então construídos para legitimar o poder exercido pelos governantes. No caso dessas estruturas judiciárias medievais, os edifícios eram costumeiramente concebidos em dois

níveis, sendo o térreo destinado ao cárcere e o primeiro andar, às audiências e julgamentos.

Na Idade Moderna, os prédios judiciários começam a adquirir a feição de “palácios da justiça” que ostentam até os dias atuais e que marcam a tradição da arquitetura judiciária no mundo todo. Esses palácios consolidaram o ideal de “templos da justiça” como um *locus* em que o elemento religioso se segregava em definitivo do jurídico, porém no qual a justiça era alçada à condição de um valor social grandioso e elevado. Por isso, embora já secularizados, esses prédios mantinham nítida influência religiosa no seu *design*, como forma de externar uma espécie de sacralidade judiciária por meio da qual o sistema judicial preservava um certo distanciamento, como mecanismo de defesa de interferências externas.

Essa mesma tradição se expressa na arquitetura judiciária brasileira, por meio da qual se projeta, até de forma deliberada, a simbologia de grandiosidade e de sobriedade da justiça como valor. É certo que tal característica tem a virtude de reforçar no imaginário social alguns dos princípios da ética judicial, como a independência, a imparcialidade e a integridade. Todavia, há um nítido aspecto negativo de apresentar como referencial apenas um ideal abstrato de justiça distante do indivíduo, o real titular dos direitos a serem tutelados pela jurisdição. Em outras palavras, o modelo tem como ponto de partida o resguardo da autoridade da jurisdição e seu exercício por meio de um desejado marco ético, mas descarta a importância de conferir o também necessário prestígio ao destinatário da distribuição da justiça.

A *Harvard Kennedy School*, por meio de um estudo de caso intitulado de *Order Kids in Court*, baseado na Política de Acolhimento de Crianças da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, teve a oportunidade de estimular a reflexão em torno do tema em seus cursos sobre inovação no setor público. Em 2017, a iniciativa surpreendeu a professora Sanderijn Cels, que não tinha a menor ideia de que a instituição, com suas excelentes instalações rigorosamente estruturadas sob o referencial da tradição moderna, era frequentada por crianças carentes da Região Nordeste, porque seus pais não tinham com quem deixar seus filhos quando compareciam às audiências das ações previdenciárias. Cels ficou surpresa com o colorido que as brinquedotecas, instaladas no contexto da política pública implementada, proporcionaram aos outrora cinzentos fóruns e decidiu compreender melhor o desafio de inovar numa instituição tão tradicional quanto o Poder Judiciário, com foco no jurisdicionado, o destinatário dos seus serviços.

Na mesma Justiça Federal do Rio Grande do Norte, até o simples uso de cores nas dependências internas já fora antes disso objeto de intenso debate, sob o legítimo questionamento quanto ao respeito à identidade da instituição. Felizmente, esse colorido timidamente tornou-se política institucional no Poder Judiciário nos últimos anos e talvez o marco mais significativo a respeito tenha sido a instalação, também em 2017, do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo, o iJusplab, inaugurando um hoje denso movimento em torno da inovação judicial.

O exemplo da Política de Acolhimento de Crianças da Justiça Federal do Rio Grande do Norte demonstra como o redirecionamento de foco ao jurisdicionado induz profunda mudança de paradigma na forma como a jurisdição é pensada. Essencialmente, ela deixa de ser idealizada como um prédio, um *locus* em que a justiça é distribuída, para ser concebida como um serviço (judicial) em benefício do usuário (jurisdicionado), organizado segundo as suas necessidades e de forma a proporcionar-lhe a melhor experiência.

Essa mudança de perspectiva reforça a premissa de que a jurisdição se exterioriza por meio de serviços judiciais prestados ao cidadão, os quais, evidentemente, revelam determinada identidade estética. A agregação de um valor judicial por meio da inovação implica que o *design* desses serviços seja centrado no jurisdicionado e não mais numa abstração de valores objetivando o reforço da noção de autoridade. A jurisdição expressa-se genuinamente como serviço a partir de uma mudança de mentalidade, de cultura institucional, de paradigma a partir do qual se estrutura. Consistindo a justiça como valor um elemento finalístico da jurisdição, é possível compreendê-la também como um serviço que pode ser redesenhado sob a perspectiva do jurisdicionado.

### **3. A ESTÉTICA DOS SERVIÇOS JUDICIAIS E A EXPERIÊNCIA DO JURISDICIONADO**

Não é novidade, na tradição brasileira, que a ciência jurídica apresenta um viés epistêmico positivista-racionalista, tendendo a prestigiar o direito posto como objeto de investigação científica, com emprego predominante do método lógico-dedutivo. Essa característica também influencia o ensino jurídico, nele prevalecendo os métodos pedagógicos mais tradicionais de transmissão direta do conhecimento, com uma abordagem essencialmente abstrata e conceitual do fenômeno jurídico.

A principal consequência disso é que o jurista brasileiro adquire naturalmente maior facilidade para praticar o direito por meio de um discurso abstrato e de base conceitual, com o emprego praticamente exclusivo da linguagem escrita. Outro reflexo é a constatação de que esse perfil de formação resulta numa limitação estética para exteriorização, em serviços jurídicos, de princípios estabelecidos no direito positivo. É como se o jurista dominasse o “saber jurídico”, mas tivesse dificuldade de lidar com o “saber fazer” (aspectos práticos) e o “saber ser” (aspectos éticos).

Pode-se exemplificar com o princípio processual da cooperação. Lá no ensino jurídico, o acadêmico de direito tem a oportunidade de lhe reconhecer o marco legal, de teorizar a partir de seu conceito e mesmo de construir retoricamente uma tese, mas, quando mergulha na prática jurídica, como advogado, nem sempre consegue expressar em termos comportamentais o que significa assumir uma postura cooperativa no contexto de um processo judicial sem descuidar dos interesses do cliente. Se lhe tivesse sido oportunizado, ainda na formação universitária, absorver o conceito a partir de metodologias ativas de ensino, certamente desenvolveria um senso crítico mais aguçado acerca do princípio e teria condições de expressar um “saber ser”, no exercício profissional, compatível eticamente com o conteúdo semântico do princípio.

Nesse sentido, é possível afirmar que a formação do jurista brasileiro é focada nas capacidades teórica e retórica, descuidando, por exemplo, de habilidades e atitudes indispensáveis à gestão de serviços jurídicos. No caso dos serviços judiciais, elas vêm sendo desenvolvidas por meio de uma sólida política de formação inicial e continuada de juizes no contexto das Escolas Judiciais e de Magistratura, sob a liderança, no que se refere às Justiças Federal e Estadual, da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) e, quanto à Justiça do Trabalho, da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (ENAMAT).

No entanto, nem sempre é fácil romper o paradigma que orienta os modelos mentais lançados, na origem da formação, pelas faculdades de direito, razão por que nem todos os juizes conseguem, mesmo com a experiência, desenvolver certas habilidades e atitudes necessárias à gestão adequada de serviços judiciais, muitas vezes sob a compressão de que sua contribuição é exclusivamente teórica e que as atividades de gestão devem ser predominantemente realizadas por servidores. Não custa lembrar, porém, que o modelo de recrutamento de servidores no Poder Judiciário prestigia

também aqueles graduados em direito, criando-se assim um círculo vicioso, que resulta não raras vezes num déficit de gestão e, por consequência, de capacidade de inovação.

Os modelos epistêmico e pedagógico predominantes na tradição jurídica brasileira, a rigor complementares entre si, findam por produzir uma estética jurídica de certo modo reducionista, com reflexos quanto à legitimidade política do discurso jurídico. Isso porque o direito positivo é um objeto cultural composto de linguagem prescritiva direcionada a ordenar a realidade e, na condição de corpo linguístico, é relacional e ostenta como destinatário da “mensagem normativa” não apenas aquelas pessoas com formação jurídica, senão também a população em geral. Por isso, um discurso jurídico hermético põe em xeque a legitimidade democrática do direito como instrumento regulador da vida em sociedade. Simplificando o raciocínio: o jurista precisa se comunicar bem e nem sempre consegue.

O racionalismo positivista propõe-se a abordar o fenômeno jurídico a partir de seu rigor formal e teórico, o que até faz sentido do ponto de vista estritamente científico. Entretanto, no tocante à sua manifestação como prática social, a produção jurídica resulta pouco dialogal e marcada pela abstração. Mais do que isso, também os serviços jurídicos terminam por ser estruturados segundo as mesmas premissas estéticas reducionistas, com excessivo apego ao formalismo, ao procedimentalismo e à burocracia, como também com predominância da linguagem escrita e técnica. Tradicionalmente, os serviços jurídicos são concebidos de dentro para dentro, para serem protagonizados por um grupo de poucos, exclusivamente aqueles com formação jurídica.

Por óbvio, esse reducionismo estético se projeta também para o modelo de jurisdição tradicionalmente praticado. A ideia de distanciamento refletida na arquitetura judiciária moderna é um claro exemplo disso. No contexto de uma produção jurídica hermética, o jurista figura como uma espécie de sujeito exclusivo de veiculação da linguagem prescritiva do direito positivo, o que, no caso do juiz, expressa-se na ideia de autoridade judiciária. Desse modo, aquilo que se convencionou denominar de competência da autoridade judiciária consiste, afinal, em um mero reflexo de um paradigma estético excludente.

Essa visão reducionista suscitou também um determinismo estético, algo que se percebe no tradicional apego do jurista a aspectos formais, muitas vezes até irrefletidos.

Não raras vezes, associou-se a licitude de determinada “mensagem normativa” a rigores formais não exigidos pela lei, simplesmente influenciados pela praxe forense. No mais, o discurso jurídico esteve avesso durante séculos a signos linguísticos não escritos, expressando uma linguagem esteticamente limitada.

Marcílio Franca Filho, em excelente texto no qual aborda a iconografia jurídica brasileira, explica que, em tempos mais remotos, o direito chegou a se manifestar como um saber multimídia e a estética dos signos jurídicos era mais diversificada. Menciona, por exemplo, a busca dos juristas romanos por uma *elegantia juris*, ou um sentido estético da juridicidade. Todavia, lembra que isso se perdeu justamente com a modernidade jurídica, prevalecendo a partir de então a linguagem verbal, objetivando oferecer sobretudo segurança jurídica na interpretação normativa<sup>2</sup>.

No entanto, se o direito é sistema de base linguística e, portanto, relacional, não se pode descurar, no campo da pragmática, da compreensão dos signos pelo destinatário da “mensagem normativa”. Assim, não faz sentido a afirmação de que o emprego de uma estrutura linguística mais fechada resguardaria segurança jurídica, porque o cidadão sem formação técnica, como participante desse processo comunicacional, também precisa ser capaz de desenvolver percepção semântica em relação ao discurso. Do contrário, a “mensagem normativa” lhe será de difícil compreensão, o que por si só esvazia a respectiva prescritibilidade e, portanto, seu essencial traço funcional.

Não custa repetir que o direito se exterioriza como prática social por meio de serviços jurídicos e, no âmbito da jurisdição, de serviços judiciais. Assim, a percepção da justiça e da jurisdição como serviços, sob o influxo da inovação em busca da agregação de valor judicial, reforça a qualidade da comunicação especificamente no campo pragmático da linguagem, por prestigiar um referencial estético que centra no jurisdicionado o respectivo *design*, reforçando a sua capacidade de realizar um juízo mais eficaz sobre o conteúdo do discurso jurídico e aprimorando a sua experiência como beneficiário da prestação estatal.

É indiscutível que se trata se uma transformação estética bastante profunda nos serviços judiciais. Abandona-se o perfil hermético e reducionista nos signos linguísticos

---

<sup>2</sup> FRANCA FILHO, Marcílio. A iconografia jurídica brasileira na Casa de Tobias Barreto. **Consultor Jurídico**. São Paulo, 02 out. 2019. Disponível em: < <https://www.conjur.com.br/2019-out-02/direito-comparado-iconografia-juridica-brasileira-casa-tobias-barreto>>. Acesso em: 10 nov. 2021.

empregados, assim como o paradigma de *design* de dentro para dentro, com ênfase no formalismo, no procedimentalismo e na burocracia, para que possam ser concebidos segundo a melhor experiência a ser proporcionada ao jurisdicionado. Isso significa conceber e oferecer serviços judiciais mais empáticos, que propiciem uma jurisdição mais acolhedora, participativa, dialogada, polifônica, cooperativa, aberta e transparente. Também importa em desapego ao formalismo, com incentivo a uma cultura de simplicidade e ao emprego de modelos mais ágeis e qualificados de tratamento da informação e do conhecimento.

É importante registrar que se reconhece a influência da tecnologia no processo de inovação judicial e na promoção de uma melhor experiência ao jurisdicionado. O *design* centrado no ser humano tem sido característico na concepção de novos modelos de serviços em geral baseados em suporte tecnológico e de logo se percebeu o potencial de aplicação desse paradigma ao direito e à jurisdição. A tecnologia também tem desempenhado um papel bastante interessante na disseminação de uma linguagem multimídia, popularizando uma riqueza de signos de fácil percepção semântica, sobretudo a partir de elementos iconográficos, o que também tem estimulado a retomada de um discurso jurídico mais visual e imagético.

#### **4. OS PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO JUDICIAL**

Foram estabelecidas as premissas de que a ideia de inovação judicial pressupõe sejam revisitadas algumas premissas estéticas tradicionais da jurisdição, sem as quais a ideia de centralidade no jurisdicionado não se concretiza. Como se trata de algo novo, não existe um marco teórico consolidado a respeito e, por isso, é importante identificar quais seriam os princípios da inovação judicial, como marcos de ressignificação ética e institucional da jurisdição.

Os princípios da inovação judicial incluiriam: i) o princípio da horizontalidade (princípio do tamborete); ii) o princípio da gestão judicial democrática; iii) o princípio da cocriação judicial; iv) o princípio da colaboração judicial; v) o princípio da independência judicial compartilhada; vi) o princípio da racionalidade experimental; vii) o princípio da flexibilidade e da adaptabilidade; viii) o princípio da desburocratização; ix) o princípio da cultura de simplicidade; x) o princípio da cultura digital judicial; xi) o princípio da comunicação judicial empática e inclusiva; xii) o

princípio da diversidade e da polifonia de ideias; xiii) o princípio da sustentabilidade; xiv) o princípio da centralidade no jurisdicionado.

O princípio da horizontalidade não propõe em si a quebra da hierarquia no contexto do Poder Judiciário, até porque isso esvaziaria a importante noção de autoridade. Porém, não há tampouco como inovar se a tradicional estrutura hierárquica não dialoga e torna impossível o desenvolvimento de empatia em relação à relevante participação de cada ator na prestação jurisdicional, inclusive do próprio jurisdicionado. Na verdade, o princípio exige uma espécie de lugar de fala e de escuta, de modo a proporcionar o enriquecimento do processo decisório. A referência a “princípio do tamborete” remete à necessidade de relativização do formalismo dos espaços judiciais em que se pretende inovar, a fim de que o mero simbolismo não silencie determinados indivíduos que precisam falar e ser ouvidos. Como exemplo, laboratórios judiciais de inovação são locais muito mais propícios para inovar do que os salões nobres de fóruns e tribunais.

O princípio da gestão democrática é um desdobramento do primeiro, pressupondo que uma gestão inovadora precisa saber ouvir, em busca da agregação de genuíno valor judicial, evitando que determinadas estratégias sejam traçadas sem a devida atenção aos problemas sistêmicos da jurisdição e simplesmente expressem a aceleração de uma atividade irrefletida e acrítica quanto às respectivas consequências sociais.

A diferença entre os princípios da cocriação e da colaboração judiciais é bastante tênue. O primeiro diz respeito à maior legitimidade social das construções coletivas no contexto da jurisdição. É um princípio muito rico, por exemplo, para orientar o “saber fazer” do juiz em demandas estruturais, em litígios complexos e mesmo na concepção de novos serviços judiciais em geral. A colaboração judicial, por outro lado, refere-se ao aspecto ético, ao “saber ser” dos atores judiciais em torno do processo de inovação, à consciência quanto à importância de um agir coletivo diante da complexidade do fato social no estágio atual civilizatório.

A associação entre esses dois princípios conduz ainda a outro, o da independência judicial compartilhada. Ora, se se reconhece a legitimidade de construções coletivas, de uma cultura de cocriação judicial, assim como se estimula a colaboração como postura ética, o princípio da independência judicial também é ressignificado, para afastar a ideia de que sua manifestação depende da tradicional postura de isolacionismo e

distanciamento do juiz, desde que respeitada a diversidade, a isonomia e o caráter democrático no processo de inovação judicial.

O princípio da racionalidade experimental indica a legitimidade de uma postura indutiva quanto à transformação da realidade. Os juristas são reprodutores, por tradição, de uma cultura formalista como roupagem de uma lógica essencialmente dedutiva, que pouco valor atribui à experiência. Nesse sentido, eles tendem a ser conservadores e apresentar uma postura anti-inovadora. Pelo princípio, cada unidade judicial pode ser um laboratório de transformação da jurisdição, agregando valor judicial que pode ser amplificado pelos canais próprios de fomento e gestão da inovação judicial.

Esse princípio é reforçado por outro, o da flexibilidade e da adaptabilidade. Ora, não faz sentido reconhecer o valor de tentativa e erro como vetores de produção de conhecimento se não for agregada a permissão de correção de rumos em face do constante aprendizado. Por isso, o formalismo judicial deve ceder à flexibilidade e à adaptabilidade, possibilitando a evolução de determinada prática e o permanente incremento de novos valores judiciais.

O mesmo formalismo, tão entranhado nas estruturas e práticas judiciais, precisa ser superado, a partir de uma mudança de cultura, expressa pelo princípio da desburocratização. Como desdobramento, é preciso fomentar uma cultura de simplicidade, outro princípio da inovação judicial, irradiando-se para toda a “cadeia produtiva” da prestação jurisdicional e do serviço judicial como um todo, inclusive quanto ao uso da linguagem e à definição do suporte material de apresentação de dados judiciais nos processos. O excessivo recurso ao tradicional suporte documental como pressuposto de validade da prática de atos, por exemplo, é algo que já deveria ter sido superado, diante das inúmeras oportunidades de produção criativa de informações a partir de dados que a tecnologia, por exemplo, já tem condições de oferecer.

Surge daí a importância do princípio da cultura digital. Ora, é equivocado compreender cultura digital como mera substituição do suporte físico, se as práticas não são também ressignificadas. Por esse princípio, a jurisdição já pode ser pensada sob perspectiva desterritorializada, numa espécie de Poder Judiciário em nuvem, e os autos judiciais precisam ser tratados como um meio de gestão inteligente de dados e não apenas de acúmulo cronológico de documentos. Abre-se também um amplo campo de reflexão para construção de padrões de ética e validade digitais, algo que se pode iniciar

por uma correlação entre as dimensões presencial e digital da prática de atos processuais.

Se a jurisdição se estrutura também como serviço, com centralidade no jurisdicionado, é de rigor que se assegure a este uma participação ativa no processo judicial e nos serviços judiciais em geral. Para que isso ocorra, é preciso que ele compreenda a linguagem por meio da qual a mensagem é transmitida. Isso suscita a importância do princípio da comunicação judicial empática e inclusiva, em função do qual surge a necessidade de repensar a linguagem sob a perspectiva do jurisdicionado. Isso não significa abandonar o rigor técnico, senão traçar estratégias, a exemplo do direito visual (*visual law*), em benefício de uma maior efetividade na comunicação.

Esse aspecto é fundamental porque a diversidade é um pressuposto fundamental da inovação. Não há como agregar valor (judicial) com uma postura excludente. Daí a importância do princípio da diversidade e da polifonia de ideias. A inovação judicial busca solucionar problemas complexos e isso não é possível sem que se oportunize a apreciação de determinado problema ou desafio, jurídico ou judicial, sob as mais diversas óticas. A não afirmação desse princípio implica tentar enfrentar a complexidade a partir de raciocínios lineares e, portanto, sem potencial transformador da realidade. Outro princípio relevante é o da sustentabilidade. Ora, o conceito de diversidade é incompatível com a lógica do descarte e, por isso, as soluções inovadoras são essencialmente inclusivas, equilibradas e pensadas nas consequências às gerações futuras.

Por fim, aquele que talvez seja uma espécie de matriz filosófica dos demais: o da centralidade no jurisdicionado, que lida com habilidades e atitudes no contexto da jurisdição. Ele é o indutor de um modelo de jurisdição que se organiza de fora para dentro, sob a premissa de uma autoridade que serve e escuta, que deixa de focar no processo para se estruturar de forma a proporcionar ao jurisdicionado a melhor experiência possível, nos limites da aplicação da Constituição e da lei. Ele pressupõe essencialmente o exercício de empatia, de se colocar na posição do jurisdicionado, para tentar oferecer o serviço que gostaria de receber no lugar dele. Parece algo simples ou mesmo rudimentar, mas é algo de um impressionante poder transformador da jurisdição, em benefício da democratização do direito.

## **5. A INSTITUCIONALIDADE DA INOVAÇÃO JUDICIAL: COMO TUDO ESTÁ ACONTECENDO**

É inquestionável que o ecossistema jurídico brasileiro foi invadido pela ideia de inovação. É difícil apontar um ápice da história como marco inicial desse fenômeno, mas não há dúvida da influência da evolução tecnológica nesse contexto, pela nítida percepção quanto ao seu potencial transformador dos serviços jurídicos. Paralelamente, o conceito de inovação em governo aportou no país, com incentivo da agregação de valor público e foco no cidadão nos serviços prestados pelo Estado, em complementaridade ao modelo gerencial baseado na eficiência.

No Poder Judiciário, o investimento em tecnologia aplicada à atividade-fim é um fenômeno já antigo. Ainda na década de 1980, chegaram os primeiros computadores e, a partir de então, iniciou-se uma fase na evolução tecnológica que pode ser denominada de “informatização do processo judicial”, bastante anterior à própria Lei nº 11.419/2006. Nessa fase, com o emprego de recursos tecnológicos, iniciou-se uma política de gestão do conhecimento aplicada ao processo judicial, qualificando a informação processual e, por via de consequência, o controle da tramitação processual.

Já no começo deste século, iniciou-se, com base na permissão da Lei nº 10.259/2001, a implantação do processo eletrônico, o que pode ser reconhecido como uma segunda fase na evolução tecnológica do Poder Judiciário, protagonizada inicialmente pelos Tribunais Regionais Federais. Em seguida, surgiram alguns projetos isolados em Tribunais de Justiça, até que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) deflagrasse projetos nacionais, primeiramente o PROJUDI e depois o PJe, este em cooperação com o Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5).

Até então, o investimento em tecnologia no Poder Judiciário era tratado apenas como agenda das áreas de tecnologia da informação nos tribunais, sem que houvesse propriamente uma política consistente e muito menos autônoma de inovação judicial. Nessa época, pode-se dizer que a tecnologia era enxergada apenas como a solução para enfrentamento da morosidade da jurisdição, em busca de exponencialidade nos serviços judiciais, sem muita preocupação com os princípios da inovação judicial, sobretudo com a centralidade no jurisdicionado.

Atualmente, o debate mais intenso nessa área diz respeito ao emprego de inteligência artificial, de automação e de gestão de dados no processo judicial.

Entretanto, esse debate em voga está sendo realizado nos dias atuais no contexto de uma política de inovação judicial bem mais consistente, com marcos institucionais bastante relevantes, inclusive no âmbito do CNJ.

De fato, já existe um certo nível de institucionalidade da inovação no Poder Judiciário brasileiro, sob o influxo de um entusiasmado e crescente movimento em torno dessa agenda, que se iniciou, conforme já ressaltado, com a inauguração, em 2017, do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo, o iJusplab. A iniciativa ocorreu sob a gestão dos Juízes Federais Paulo César Neves Júnior e Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni, então respectivamente Diretor e Vice-Diretora do Foro, e no contexto de um previamente lançado Programa de Gestão e Inovação da Seção Judiciária de São Paulo.

O iJusplab, então instalado num subsolo do Fórum Federal Cível Ministro Pedro Lessa, contou com o patrocínio da Associação dos Juízes Federais de São Paulo e Mato Grosso do Sul (AJUFESP), tendo sido apresentado na segunda edição do Fórum Nacional de Gestão e Administração Estratégica da Justiça Federal (FONAGE), promovido pela Associação dos Juízes Federais do Brasil (AJUFE), que teve justamente a inovação como temática principal na sua programação. Nesse ensejo, foi realizada uma visita oficial, que estimulou Justiça Federal do Rio Grande do Norte a implementar, meros dois meses depois, seu próprio laboratório judicial de inovação, o i9.JFRN. A partir de então, o movimento pela inovação judicial rapidamente ganhou envergadura na Justiça Federal, com a instalação de laboratórios em várias Seções Judiciárias, como Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Ceará, Rio de Janeiro, entre outros.

Antes disso, ainda em 2015, a Justiça Federal no Rio Grande do Norte implementara outra política pública inovadora, especificamente voltada à prevenção de litígios e gestão de demandas repetitivas, denominada de Comissão Judicial de Prevenção de Demandas, que constituiu o embrião dos centros judiciais de inteligência. Essa política foi impulsionada em 2017, com a criação, pelo Conselho da Justiça Federal (CJF), do Centro Nacional e dos Centros Locais de Inteligência da Justiça Federal.

Reconhecendo o caráter inovador e estratégico das políticas públicas desempenhadas pelos laboratórios judiciais de inovação e pelos centros judiciais de

inteligência, o CNJ, sob o protagonismo da Conselheira Maria Tereza Uille Gomes, empreendeu esforços no sentido de estimular a atuação conjunta desses dois marcos institucionais e criou, em 2019, o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (LIODS). A finalidade principal foi institucionalizar o emprego da inovação e da inteligência, visando conectar o Poder Judiciário com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).

Sob essa roupagem institucional mais sólida e de abrangência nacional, foi iniciado um amplo trabalho, que teve participação ativa dos laboratórios judiciais de inovação até então criados, notadamente do iJusplab, de emprego do pensamento do *design* para desenvolvimento de uma política pública que conectasse a atividade do Poder Judiciário aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), movimento que redundou na aprovação da Meta 09 do CNJ. Já em 2020, o LIODS conduziu um amplo trabalho em torno do cumprimento da meta e pavimentou o caminho para a estruturação da Rede de Inovação e Inteligência do Poder Judiciário, associada a uma plataforma que reúne os trabalhos dos laboratórios judiciais de inovação e dos centros judiciais de inteligência.

Desde a sua criação, o LIODS estimulou a criação de inúmeros laboratórios judiciais de inovação nos mais diversos ramos do Poder Judiciário, os quais têm sido o vetor principal de difusão do pensamento do pensamento do *design* na instituição. Também a Associação dos Magistrados Brasileiros criou o seu Laboratório de Inovação e Inteligência (AMB LAB), o que revela a densidade do comprometimento da Magistratura nacional com essa agenda. Nesse sentido, é possível afirmar que a inovação tem sido, no Poder Judiciário, também uma ferramenta de indução dos 17 ODS em sua política estratégica.

## **6. UM JUDICIAL DESIGN?**

O *legal design* consiste, em linhas gerais, na aplicação do *design* centrado no ser humano ao direito ou mais precisamente, consideradas as premissas estabelecidas anteriormente, aos serviços jurídicos, com o objetivo de torná-los mais úteis, utilizáveis e mais empáticos, elevando o grau de satisfação do usuário<sup>3</sup>. Portanto, no que se refere aos serviços judiciais, a definição corrobora a finalidade da inovação judicial de

---

<sup>3</sup> HAGAN, Margaret. **Law by Design**. Disponível em: <<https://www.lawbydesign.co/>>. Acesso em: 10 nov. 2021.

promover-lhes uma transformação estética, visando aprimorar a experiência do jurisdicionado.

Com efeito, o *legal design* está diretamente atrelado à inovação judicial e consiste na sua dimensão metodológica, pressupondo um conjunto de técnicas que podem ser aplicadas com o objetivo de estimular a ressignificação estética dos serviços judiciais, a partir da ideia de centralidade no jurisdicionado. Esse conjunto de técnicas se estruturam em etapas, sequenciais e iterativas (imersão, interpretação, ideação, prototipação, experimentação e evolução), com o objetivo de reforçar a confiança criativa e incentivar uma postura colaborativa visando (i) ao aprimoramento da capacidade de solução de problemas concretos, (ii) à melhoria da comunicação, (iii) à qualificação e democratização do processo decisório, (iv) à identificação de novos nichos de formação profissional e multidisciplinar de juízes e de servidores, (v) ao fortalecimento da dimensão humanística, incluindo a qualidade de vida, (vi) ao desenvolvimento de novos serviços e de novos modelos de trabalhos, (vii) à reflexão sobre os arranjos organizacionais, (viii) à compreensão do potencial transformador da tecnologia aplicada à atividade judicial, (ix) à conexão com a dimensão axiológica extraída dos princípios da inovação judicial.

Como já referido, o Poder Judiciário é uma instituição tradicional e, por isso, bastante conservadora, além de apegada ao formalismo, ao procedimentalismo e à burocracia. Por conta desses fatores, o ecossistema judicial não figura propriamente como propício à assunção de uma postura transformadora, ainda que com a finalidade de agregar valor ao serviço prestado. Por essa razão, os laboratórios judiciais de inovação foram criados justamente como ambientes destinados a oferecer condições estabelecidas em alguns dos princípios da inovação judicial para resguardo da confiança criativa voltada à ressignificação de seus pilares institucionais e organizacionais, assim como de seus serviços em sentido mais estrito.

Nesse sentido, os laboratórios judiciais de inovação foram criados para oferecerem institucionalmente um lugar de fala e escuta para aqueles que desejam exprimir suas inquietudes e apresentar soluções concretas em benefício de uma instituição mais democrática e centrada no jurisdicionado. São ambientes lúdicos, informais, coloridos e acolhedores, que rompem com a tradição da arquitetura judiciária. São também idealizados para viabilizarem a aplicação do *legal design*, através das mais diversas técnicas, e para propiciar o desenvolvimento de uma

sensibilidade estética em relação ao Poder Judiciário como instituição, como organização, como equipe ou como conjunto de serviços, objetivando que, num exercício de empatia, sejam encontradas soluções para proporcionar ao jurisdicionado a melhor experiência possível, por meio de serviços judiciais mais humanos e eficientes, que propiciem uma jurisdição mais acolhedora, participativa, dialogada, polifônica, cooperativa, aberta e transparente.

Com efeito, o *legal design*, como expressão metodológica da inovação judicial, estimula a dimensão criativa na reflexão sobre os problemas vivenciados, facilitando a concepção de propostas de remodelagem estética. A propósito, convém destacar que noções como “sensibilidade estética” e “remodelagem estética” a qualidade do belo na acepção mais ampla possível, de busca da satisfação do usuário, ou, no caso específico, da melhor experiência ao jurisdicionado. Por isso mesmo, abrange marcadamente o desenvolvimento de novos modelos que eventualmente possam ser vistos como meramente incrementais, mas também como disruptivos e mesmo como radicais, sempre pensando na utilidade, usabilidade e satisfação.

Nesse sentido, falar de experiência do jurisdicionado implica mais do que oferecer-lhe um prazer imediato. Significa amplificar ao máximo a capacidade institucional de oferecer um serviço judicial de excelência, mais qualificado tecnicamente, mais exponencial, mais transparente, mais empático, mais ágil, mais sustentável, menos oneroso à população, que se comunique e atenda melhor o cidadão, assim como que esteja mais preparado ao enfrentamento aos desafios do futuro.

Não bastasse isso, a institucionalidade da política de inovação judicial no Brasil, já explicitada, parece suscitar um colorido todo especial e inédito no mundo: o atrelamento com os ODS da ONU. Assim, o *legal design* tem sido também a dimensão metodológica de indução de uma cultura de sustentabilidade e inclusão nos serviços judiciais, o que claramente se conecta com o princípio da centralidade no jurisdicionado. O pensamento do *design* tem sido empregado em inúmeras oficinas promovidas por tribunais brasileiros com o desafio de encontrar soluções que incorporem os ODS ao núcleo de valores da política judiciária.

Tratando-se de um modelo bastante particular, talvez não seja exagero afirmar que o Poder Judiciário brasileiro pode estar edificando as bases de um *judicial design*, com

características e fundamentos próprios, para oportunamente oferecer ao mundo um novo referencial inspirador bastante particular de justiça como serviço.

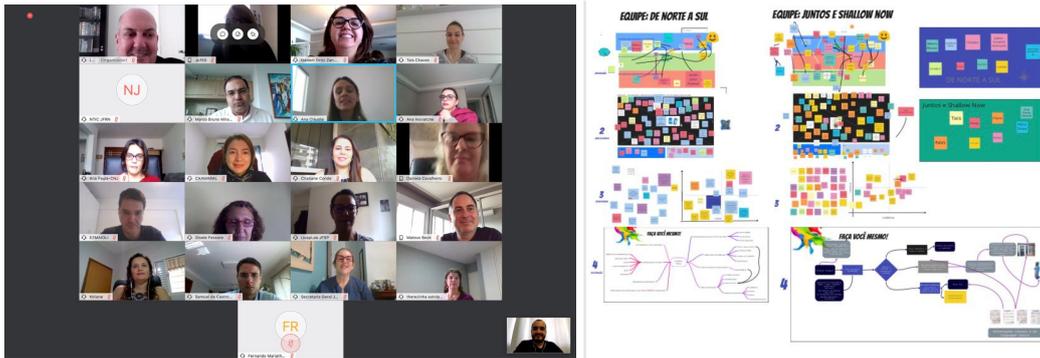
## **7. REMODELANDO A ESTÉTICA DOS SERVIÇOS JUDICIAIS**

Não constitui objeto da pesquisa esgotar as iniciativas de remodelagem de serviços judiciais mediante o emprego do *legal design*. A ideia é apenas expor algumas iniciativas que demonstrem o potencial transformador da inovação judicial em prol do aprimoramento da experiência do jurisdicionado e o enfrentamento de desafios concretos na qualificação da prestação jurisdicional, a fim de que se compreenda a utilidade concreta da aplicação do *legal design* aos serviços judiciais.

Um exemplo bastante imediato diz respeito à atuação do Poder Judiciário durante a pandemia do novo coronavírus. Foram inúmeras as iniciativas de remodelagem estética de serviços judiciais com a finalidade de preservar a simples continuidade da prestação jurisdicional em caráter exclusivamente remoto, em face da fixação do Plantão Extraordinário pelo CNJ.

A primeira iniciativa, promovida em conjunto pelos laboratórios judiciais de inovação das Justiças Federais do Rio Grande do Norte e de São Paulo, foi deflagrada a partir de demanda da Rede de Centros de Inteligência da Justiça Federal. O desafio era basicamente a definição de um modelo para a realização de teleaudiências (ou audiências virtuais) durante o período de pandemia. A Rede de Centros de Inteligência da Justiça Federal afetara o tema para estudo e percebeu que, como ali se exigia a concepção de um modelo que rompesse determinados paradigmas, a aplicação do *legal design* auxiliaria sobremodo na busca de soluções concretas e inovadoras.

Naquela ocasião, o próprio desenvolvimento do trabalho já era algo desafiador, porque até então não se realizara uma oficina remota no Poder Judiciário. No entanto, em prospecção realizada pelo iJusplab, veio a sugestão de utilização do aplicativo *Miro*, cuja viabilidade foi posteriormente atestada, tendo o i9.JFRN sido responsável pelo estudo da plataforma e pela preparação dos quadros para aplicação da oficina, que aconteceu com a participação de juízes e servidores de várias Regiões do país, resultante em duas propostas que foram incorporadas à Nota Técnica elaborada pelos Centros Locais de Inteligência da Justiça Federal no Rio Grande do Norte e de São Paulo, a qual inspirou o Manual da Teleaudiência publicado pelo CJF:



Após essa oficina inicial, a aplicação de *legal design* de forma remota tornou-se rotineira na solução de problemas detectados durante a pandemia e, se isso não bastasse, a experiência propiciou a retomada das atividades do LIODS. A partir de então, haja vista a facilidade de atuação à distância possibilitada pelo uso da tecnologia, possibilitou-se ao LIODS liderar a formação da Rede de Inovação e Inteligência do Poder Judiciário durante um período tão desafiador, que terminou sendo de significativo fortalecimento da política de inovação judicial.

Um nicho interessante proporcionado pelo *legal design* tem ocorrido com o emprego do direito visual (*visual law*) para tornar os serviços judiciais mais compreensíveis, empáticos e inclusivos, com o incremento da capacidade de comunicação judicial e o oferecimento de mais clareza à informação jurídica. O *visual law* pressupõe o emprego de elementos iconográficos e imagéticos, expressos em técnicas como a utilização de vídeos, infográficos, *storyboards*, fluxogramas, pictogramas, entre outros, com o objetivo de melhorar a estética da comunicação.

As primeiras iniciativas de *visual law* remontam a 2019 e vieram da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, especificamente da 6ª Vara Federal potiguar, privativa de execuções fiscais. Inicialmente, foi desenvolvido, com o uso de pictogramas, um modelo de termo de audiências, posteriormente transformado num sistema de tecnologia da informação para a realização do ato processual. Durante a pandemia, tendo em vista o distanciamento imposto pelo Plantão Extraordinário e a preocupação com a dificuldade de atendimento ao jurisdicionado, vários projetos foram desenvolvidos por aquela unidade jurisdicional, tendo ganhado bastante visibilidade o mandado de citação e intimação da penhora com pictogramas e um QR-Code com um vídeo do próprio juiz federal explicando o conteúdo jurídico do documento:

**CITANDO**, Nome do citando  
**CPF/CNPJ**,  
**ENDEREÇO DE CITAÇÃO**, Endereço  
**VALOR DA DÍVIDA**, Valor

**MANDADO DE CITAÇÃO E INTIMAÇÃO DA PESSOA – BLOQUEIO BANCÁRIO**

**Finalidade:** Promover a CITAÇÃO do(a) devedor(a), conforme determinado na decisão inicial, bem como a INTIMAÇÃO da prestação de ativos financeiros, ficando-se o **PRAZO DE 30 (TRINTA) DIAS**, a contar do recebimento deste documento, para, caso queira, propor embargos à execução.

**Embargos à execução**  
**PRAZO DE 30 DIAS**

**CENTRAL DE RELACIONAMENTO**

TELEFONE: (51) 3093-3322 / (51) 3093-3309  
 WHATSAPP: (51) 3093-3306  
 E-MAIL: SECRETARIABR@TRF5RS.BR

2020, LIGA NO SITE  
 ELETRÔNICO DA VERA

vídeo INFORMATIVO SOBRE  
 ESTE DOCUMENTO

Q(a) autor(a) ingressou com o feito eletronicamente. A resposta a esta ação também terá que ser apresentada de modo eletrônico (Atos nº 112/2010 e 276/2010, do TRF 5ª Região). O(a) advogado(a) deverá efetuar o cadastro no endereço eletrônico <https://pje.trf5.rs.jus.br/pje/ProcessoAdvocado/InicioCadastro.aspx> e assinar o termo de compromisso no primeiro acesso ao sistema de Processo Judicial Eletrônico - PJE, sendo obrigatória a utilização de CERTIFICAÇÃO DIGITAL.

MARCOS BRUNO MIRANDA GLEZENINGO  
 Juiz Federal Titular da 6ª Vara - TRF5  
 Assessoria Técnica Eletrônica (Setor de PJE TRF5, 0800-4-030)

**COMO SOLICITAR O PARCELAMENTO (CONFORME O EXECUENTE)**

**FACENDA NACIONAL:**  
 O(a) devedor(a) poderá regularizar sua dívida executada pela Fazenda Nacional através dos canais de atendimento disponíveis no link <http://www.pgfn.fazenda.gov.br/servicos-e-orientacoes/agendamento>

**AGUIA DA FUNDIÇÃO PÚBLICA FEDERAL:**  
 O(a) devedor(a) poderá requerer o parcelamento administrativo do débito perante a Procuradoria Federal do Rio Grande do Norte, na Avenida Prudente de Moraes, 2134, Barro Vermelho, em Natal/RN.

**CONSELHO PROFISSIONAL:**  
 O(a) devedor(a) poderá solicitar o parcelamento do débito diretamente no respectivo Conselho.

**RECOMENDAÇÕES IMPORTANTES**

**DEVER DE COOPERAÇÃO**  
 Trate o(a) oficial(a) de justiça que realizou sua citação com cortesia e cooperação. Ela(o) pode facilitar bastante a comunicação entre você e a JFRN, fornecendo informações importantes sobre o seu processo.

**ANTECEDÊNCIA**  
 Atente-se para que as providências em relação ao seu processo não sejam deixadas para última hora, pois é possível que você necessite de advogado(a) e do(a) prazo de tempo para preparar sua defesa.

A 6ª Vara Federal do Rio Grande do Norte reitera que não é obrigatório em qualquer das fases de andamento do atual Central de Relacionamento. Será um prazer receber o seu contato e um privilégio poder atendê-lo(a) com presteza, gentileza e agilidade.  
 Mais informações em site eletrônico da 6ª Vara.  
<https://www.trf5.rs.jus.br/6va/index.htm?CM=5>



A partir de então, inúmeras outras iniciativas rapidamente foram surgindo em outros órgãos, a exemplo do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS) e do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA). O CNJ, na Resolução nº 247/2020, estimulou a utilização de recursos de *visual law* e a ENFAM passou a promover cursos oficiais de aperfeiçoamento de magistrados sobre o tema, numa clara sinalização institucional quanto à importância da técnica no sentido do fomento da inovação judicial.

Outra vertente relevante da inovação judicial tem sido a política de gestão de dados judiciais. Sabe-se que muitos tribunais têm ferramentas de *business intelligence*, mas dois projetos merecem referência pelas respectivas peculiaridades. O primeiro deles é a Equipe de Gestão de Dados da Justiça Federal de São Paulo, que tem como caráter inovador a formação e a consequente participação ativa e direta das próprias áreas técnicas interessadas na atividade de gestão de dados. Outro projeto bastante interessante é o MonitoraPrev, uma ferramenta digital desenvolvida pela Justiça Federal do Rio de Janeiro, através de seu Centro Local de Inteligência e Prevenção de Demandas Repetitivas, com a finalidade de mapear o perfil social dos jurisdicionados em matéria previdenciária, visando qualificar o processo de tomada de decisão.

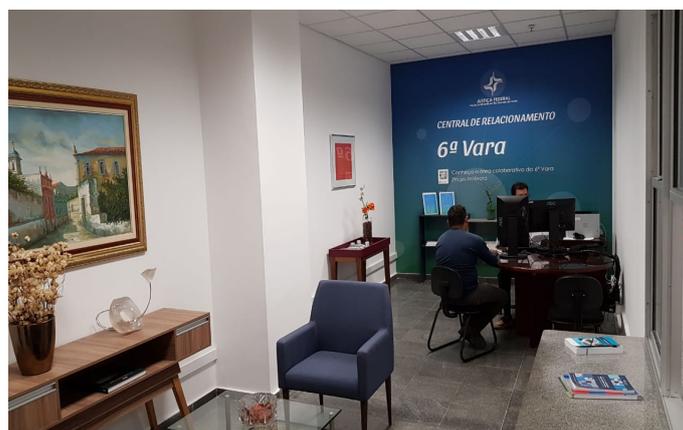
Dois exemplos interessantes da 6ª Vara Federal do Rio Grande do Norte podem ser mencionados como impactantes no *design* organizacional: a transformação da Secretaria da Vara (outrora em formato tradicional de cartório) em área de *coworking* e a criação da Central de Relacionamento.

Quanto à primeira, a antiga estrutura foi transformada no que se denominou de Secretaria Colaborativa, rigorosamente numa área de *coworking*, na qual pode trabalhar

qualquer servidor da Justiça Federal, por força de portaria da Direção do Foro. Projeto semelhante foi posteriormente implementado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). A iniciativa tem significativo impacto, porque rompe com o paradigma do modelo organizacional do Poder Judiciário em feudos, caracterizados por varas e gabinetes judiciais.



Por sua vez, a segunda iniciativa, a Central de Relacionamento, para além da transformação do *design* organizacional, visa primordialmente a qualificação do atendimento ao jurisdicionado. Em linhas gerais, abandona-se o vetusto balcão de atendimento, moldado pelo modelo legal-burocrático de gestão pública, por um ambiente empático e acolhedor, pensado para oferecer o máximo de conforto, privacidade e informação ao jurisdicionado.



Um desafio bastante contemporâneo, até porque acelerado pela pandemia do novo coronavírus, tem sido a transposição dos serviços judiciais tradicionalmente oferecidos presencialmente para o ambiente digital. Um bom exemplo pode vir da mesma 6ª Vara Federal, com a criação pela Central de Relacionamento Virtual, ocasião em que todos os canais de atendimento foram unificados em plataforma no site da unidade jurisdicional, inclusive com *link* de videoconferência disponibilizado durante todo o horário de

atendimento, um vídeo explicativo da respectiva utilização e um *backdrop* oficial para profissionalização da atividade.



De certo modo, essa transposição implica relevante mudança na estética do serviço judicial prestado e, por isso, o *legal design* consiste em ferramenta bastante útil para que aquele possa ser repensado sob o referencial da nova experiência a ser proporcionada ao jurisdicionado. No caso da Central de Relacionamento Virtual, cada aspecto estético, envolvendo acesso, usabilidade, praticidade e conforto visual foi criteriosamente pensado, de acordo com o perfil do jurisdicionado da unidade.

A rigor, o *legal design* se aplica a toda e qualquer projeto de inovação judicial, portanto fundamentado nos princípios anteriormente conceituados. Um aspecto importante é garantir, no contexto da verdadeira revolução tecnológica que há algum tempo é vivenciado pelo sistema judicial, aqueles sejam efetivamente resguardados, evitando que a robotização da atividade judicial aniquile a capacidade de exercer uma jurisdição humana. Por isso, é importante que cada projeto – e são muitos os tribunais que têm investido maciçamente nessa área, como também inúmeros os sistemas que têm sido lançados – seja devidamente validado antes de sua implementação e, para tanto, o *legal design* (ou *judicial design*) será cada vez mais importante, inclusive em conexão com os ODS, de modo a fomentar projetos sustentáveis e inclusivos.

## 8. CONCLUSÕES

A pesquisa confirmou a hipótese de que o emprego do *legal design* é bastante útil com o objetivo de auxiliar o processo de inovação judicial, na concepção ou remodelagem estética de serviços judiciais que propiciem uma melhor experiência ao jurisdicionado. Os resultados da pesquisa, com base nos objetivos geral e específicos, são os seguintes:

1) Inovação é algo conceitualmente diferente de tecnologia e tem um significado mais abrangente, porque humanístico, do que a ideia de exponencialidade. Ela pressupõe também uma mudança de cultura institucional no sentido de incrementar um serviço, de romper paradigmas ou mesmo de transformar radicalmente a realidade.

2) A inovação judicial é um conceito que não se diz respeito à mera ampliação do uso da tecnologia na prestação jurisdicional, senão à agregação de um valor judicial, objetivando melhorar a experiência do jurisdicionado e oferecer-lhe uma jurisdição mais humana, democrática, transparente, sustentável e solidária.

3) A jurisdição se exterioriza por meio de serviços judiciais prestados ao cidadão, os quais revelam determinada identidade estética. A agregação de um valor judicial por meio da inovação implica que o *design* desses serviços seja centrado no jurisdicionado, superando-se o paradigma moderno segundo o qual se expressava como uma abstração de valores objetivando o reforço da noção de autoridade.

4) A justiça como valor é um elemento finalístico da jurisdição, sendo possível compreendê-la também como um serviço que pode ser redesenhado sob a perspectiva do jurisdicionado.

5) A percepção da justiça e da jurisdição como serviços, sob o influxo da inovação judicial, reforça a qualidade da comunicação no campo pragmático da linguagem jurídica, por prestigiar um referencial estético que centra no jurisdicionado o respectivo *design*, reforçando a sua capacidade de realizar um juízo mais eficaz sobre o conteúdo do discurso jurídico e aprimorando a sua experiência como beneficiário da prestação estatal.

6) Essa transformação estética da jurisdição implica o abandono do perfil hermético e reducionista nos signos linguísticos, assim como o paradigma de *design* de dentro para dentro, para que possam ser concebidos segundo a melhor experiência a ser proporcionada ao jurisdicionado.

7) A inovação judicial pressupõe sejam revisitadas algumas premissas estéticas da jurisdição, expressas nos princípios da horizontalidade, da gestão judicial democrática, da cocriação judicial, da colaboração judicial, da independência judicial compartilhada, da racionalidade experimental, da flexibilidade e da adaptabilidade, da desburocratização, da cultura de simplicidade, da cultura digital judicial, da comunicação judicial empática e inclusiva, da diversidade e da polifonia de ideias, da sustentabilidade e da centralidade no jurisdicionado.

8) A inovação tornou-se uma consistente política pública no Poder Judiciário nos últimos anos, inclusive como ferramenta de conexão da atividade da instituição com os ODS da ONU, sob a liderança do LIODS do CNJ.

9) O *legal design* consiste na aplicação do *design* centrado no ser humano aos serviços jurídicos, inclusive os judiciais, com o objetivo de torná-los mais úteis, utilizáveis e mais empáticos, elevando o grau de satisfação do usuário, o que corrobora a finalidade da inovação judicial de promover-lhes uma transformação estética, visando aprimorar a experiência do jurisdicionado.

10) O *legal design* consiste em expressão metodológica da inovação judicial, estimulando a dimensão criativa na reflexão sobre os problemas vivenciados e facilitando a concepção de propostas de remodelagem estética.

11) O *legal design* se aplica a toda e qualquer projeto de inovação judicial, portanto fundamentado nos princípios conceituados no texto, e oferecendo suporte metodológico para uma remodelagem estética adequada dos serviços judiciais. Ele pode ser aplicado nas mais diversas áreas, particularmente no que se refere ao emprego da tecnologia da informação à atividade judicial, sendo importante que o caráter inovador dos projetos seja validado mediante a sua utilização.

12) O Poder Judiciário brasileiro pode estar legando ao mundo uma política muito particular de inovação judicial, em conexão com os ODS da Agenda 2030 da ONU, pelo que talvez não seja exagero afirmar que esteja burilando um *judicial design* para inspirar outros sistemas judiciais.

## 9. BIBLIOGRAFIA:

CELS, Sanderijn. **Order! Kids in Court!** Harvard Kennedy School. Cambridge, 2017. 7 páginas.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Centro Nacional de Inteligência da Justiça Federal. **Manual Teleaudiências** / Elaboração: Centro Local de Inteligência da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, Centro Local de Inteligência da Justiça Federal de São Paulo. Brasília, Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, 2020.

FRANCA FILHO, Marcílio. A iconografia jurídica brasileira na Casa de Tobias Barreto. **Consultor Jurídico**. São Paulo, 02 out. 2019. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-out-02/direito-comparado-iconografia-juridica-brasileira-casa-tobias-barreto>>. Acesso em: 10 nov. 2021.

HAGAN, Margaret. **Law by Design**. Disponível em: <<https://www.lawbydesign.co/>>. Acesso em: 10 nov. 2021.

JACOB, Robert. **Images de la Justice**. Essai sur l'iconographie judiciaire du Moyen Âge à l'époque classique. Paris, Le Léopard d'or, 1994.

PORTO, Mário Moacyr. Os fundamentos estéticos do Direito. **Revista dos Tribunais**. v. 50, n. 308, p. 7-15, jun. 1961.

RADBRUCH, Gustav. **Filosofia do Direito**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.