

# AS REPRESENTAÇÕES DA MAGISTRATURA ACERCA DO PRÊMIO INNOVARE E OS DILEMAS DE SUA IMPLEMENTAÇÃO NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO



Baptista, Bárbara Gomes Lupetti; Ribeiro, Gabriel Paz Soares

Bárbara Gomes Lupetti Baptista

UFF, Brasil

Gabriel Paz Soares Ribeiro

Universidade Federal Fluminense, Brasil

## Direito em Movimento

Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

ISSN: 2179-8176

ISSN-e: 2238-7110

Periodicidade: Semestral

vol. 20, núm. 1, 2022

[direitoemmovimento@tjrj.jus.br](mailto:direitoemmovimento@tjrj.jus.br)

Recepção: 04 Abril 2022

Corrected: 07 Abril 2022

Aprovação: 12 Abril 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/639/6393536003/>

**Resumo:** Este artigo pretende apresentar um breve mapeamento e refletir sobre as práticas premiadas pelo Instituto Innovare entre os anos de 2004 e de 2020, na categoria Juiz”, a fim de compreender como se dão e quais são os dilemas e obstáculos para a sua difusão e a sua efetiva implementação no âmbito do Poder Judiciário. Como cediço, o Prêmio Innovare tem como objetivo identificar, divulgar e difundir práticas que contribuam para o aprimoramento da Justiça no Brasil. No entanto, a hipótese da pesquisa estranhava (e pressupunha) a baixa adesão e a tímida divulgação e concretização das práticas premiadas. Para dar conta de compreender esse contexto, de forma incipiente e exploratória, realizou-se pesquisa empírica, de viés qualitativo, no período de dezembro de 2020 a março de 2021, através de entrevistas feitas por formulários on-line encaminhados e respondidos por 50 (cinquenta) magistrados de diferentes estados da federação, aqui não identificados, por opção metodológica. Os resultados da pesquisa explicitam que, muito embora grande parte das práticas premiadas pelo Innovare sejam de simples execução, a sua implementação costuma se dar através de um processo lento, imprevisto e eventualmente não sistematizado, constituindo-se como principais obstáculos para a efetiva concretização das práticas tanto a ineficiente divulgação do conteúdo teórico e operacional dos projetos, quanto a ausência de apoio e de respaldo institucional por parte dos Tribunais aos magistrados que têm a intenção de incorporar a lógica da inovação e de replicar as práticas premiadas em suas atividades.

**Palavras-chave:** Prêmio Innovare, magistratura, implementação, pesquisa empírica.

**Abstract:** This article aims to present a brief mapping and reflect on the practices awarded by the Innovare Institute between 2004 and 2020 in the “Judge” category, in order to understand how they occur, what are the dilemmas and obstacles to their dissemination and effective implementation within the Judiciary Branch. As it is known, the Innovare Award aims to identify, publicize and disseminate practices that contribute to the improvement of Justice in Brazil. However, the research hypothesis found odd (and presupposed) the low adherence and the timid dissemination and implementation of the award-winning practices. In order to understand this context, in an incipient and exploratory way, a qualitative empirical research was carried out from December 2020 to March 2021, through online interviews forwarded to and answered by fifty (50)

judges from different states of the federation, not identified here for methodological reasons. The research results show that, although most of the practices awarded by Innovare are simple to execute, their implementation usually takes place through a slow, unpredictable and occasionally non-systematized process, constituting the main obstacles to the effective implementation of practices, both the inefficient dissemination of the theoretical and operational content of the projects, and the absence of institutional support and endorsement from the Courts to the judges who intend to incorporate the logic of innovation and replicate the award-winning practices in their activities.

**Keywords:** Innovare Award, Bench, implementation, empirical research.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo, por meio de uma perspectiva empírica, pretende apresentar um breve mapeamento e refletir sobre as práticas premiadas pelo Instituto Innovare entre os anos de 2004 e 2020, na categoria juiz, a fim de compreender como se dão e quais são os dilemas e obstáculos para a sua difusão e a sua efetiva implementação no âmbito do Poder Judiciário.

Como cediço, o Prêmio Innovare tem como objetivo identificar, divulgar e difundir práticas que contribuam para o aprimoramento da Justiça no Brasil.

A inspiração para a realização da pesquisa empírica que ensejou este trabalho adveio, de um lado, de nossa percepção acerca da indiscutível relevância do Prêmio Innovare e da iniciativa de inovação nas práticas do Poder Judiciário; porém, de outro lado, surgiu de nosso estranhamento e pressuposição de que, embora importantes, os projetos premiados pelo Innovare não recebiam tratamento proporcional à sua difusão, tendo, no geral, baixa adesão e tímida divulgação, assim como restrito grau de implementação efetiva e replicação nas rotinas dos tribunais.

Para dar conta de compreender esse contexto, de forma incipiente e exploratória, realizou-se pesquisa de viés qualitativo, através de entrevistas feitas por formulários on-line, encaminhados e respondidos por 50 (cinquenta) magistrados de diferentes estados da federação, aqui não identificados, por opção metodológica.

Estruturalmente, e diante da necessidade de recorte da pesquisa mais ampla, para a elaboração deste *paper*, organizamos o texto da seguinte forma. Inicialmente, apresentamos breve mapeamento e descrição do Prêmio Innovare e de suas práticas. Depois, explicitamos o contexto da pesquisa, o perfil dos interlocutores e uma breve noção sobre a categoria “Inovação”, tal como revelada nas entrevistas. E, por fim, apresentamos os resultados da pesquisa empírica, notadamente quanto aos desafios da divulgação e da reprodução das práticas do Innovare e a ausência de respaldo institucional, que apareceram de forma bastante regular nas falas dos interlocutores. Na conclusão, buscamos problematizar e refletir sobre os dados empíricos apresentados.

## 2. O INNOVARE E UM BREVE MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS PREMIADAS NA CATEGORIA “JUIZ” ENTRE OS ANOS DE 2004 E 2020

Segundo Noronha (2014, p. 42), o Prêmio Innovare foi criado em 2003 pelo Centro Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, sendo que a primeira prática foi premiada apenas no ano seguinte, em 2004. Com o tempo, novos atores passaram a integrar a premiação.

À época, na segunda edição, em 2005, além da Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, da Secretaria de Reforma do Judiciário/Ministério da Justiça – SRJ/MJ, da FGV Direito e da Vale do Rio Doce, o Instituto incorporou o apoio da Associação Nacional dos Membros do Ministério Público – CONAMP.

Na terceira edição, a Associação Nacional dos Defensores Públicos – ANADEP – passou a participar; na quarta, a Associação de Juízes Federais – AJUFE; na quinta edição, houve a aproximação com a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB; na sexta, com a Associação Nacional de Procuradores da República – ANPR; e na décima edição, com a Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho – ANAMATRA. Por fim, o Ministério da Justiça e Segurança Pública, atuando por meio da Secretaria Nacional de Justiça e Cidadania e, em 2019, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ também passaram a integrar a premiação.

A ideia original era receber sugestões de práticas desenvolvidas por juízes de todo o Brasil, independentemente de alteração legislativa, e submetê-las à avaliação de representantes de diversos campos do saber, premiando, finalmente, as melhores, com o intuito de difusão e de implementação.

De acordo com a própria instituição<sup>[1]</sup>, o Instituto Innovare é uma associação sem fins lucrativos, cujos objetivos principais e permanentes são a identificação, premiação e divulgação de práticas que estejam contribuindo para a modernização, a democratização do acesso, a efetividade e a racionalização do Sistema Judicial Brasileiro.

Ao todo, 240 práticas já foram premiadas dentre as sete categorias estabelecidas pelo Instituto, a saber: “Juiz”; “Tribunal”; “Ministério Público”; “Defensoria Pública”; “Advocacia”; “Justiça e Cidadania” e a categoria “CNJ/Tecnologia”, sendo importante ressaltar que só podem concorrer ao prêmio projetos que estejam em andamento e que tenham resultados comprovados.

Sendo assim, sugestões, ideias, monografias, pesquisas e práticas que ainda estejam em implantação não estão aptas para participar<sup>[2]</sup>.

Além disso, vale dizer que advogados consultores, representantes do Prêmio, e consultores do Datafolha são responsáveis por realizar as visitas *in loco* e fazer a mediação entre as candidaturas e a Comissão Julgadora<sup>[3]</sup>, para aferir a observância dos critérios de participação.

A última premiação, em sua 18<sup>a</sup> edição, ocorreu no ano de 2021, tendo recebido 634 práticas<sup>[4]</sup>.

Todas as iniciativas selecionadas – classificadas como premiadas, homenageadas ou deferidas – são incluídas no Banco de Práticas do Innovare e podem ser consultadas gratuitamente no site da Instituição<sup>[5]</sup>.

A inquietação que nos mobilizou a pesquisar o tema surgiu justamente do nosso estranhamento quanto à efetiva implementação e replicação dessas práticas nas rotinas dos Tribunais, pois, como profissionais do campo jurídico, conhecíamos a relevância do prêmio, porém não visualizávamos sua efetiva concretização no sistema de justiça.

Em busca exploratória, realizada por meio de simples análise do banco de práticas premiadas pelo Instituto Innovare, confirmamos a hipótese que nos mobilizou a seguirmos adiante com a pesquisa. Verificamos diversas práticas premiadas e projetos interessantes, dotados de real potencial para modificar a realidade dos jurisdicionados, sem replicação empírica em outras varas ou comarcas, ficando restritos aos locais de sua implementação.

Nesse cenário, tentamos, primeiro, mapear as práticas premiadas, e, depois, compreender os desafios da divulgação dessas práticas e os eventuais obstáculos para sua implementação, realizando, para tanto, pesquisa empírica centralizada em entrevistas virtuais e formulários on-line, encaminhados a magistrados de todo o Brasil, indistintamente, a fim de mapear as suas percepções sobre o tema. E é esse recorte da pesquisa que apresentaremos a seguir.

Como dito, a parte inicial da pesquisa consistiu em mapear as práticas ganhadoras do Prêmio Innovare na categoria “Juiz” nos anos de 2004 a 2020, disponibilizadas no próprio site da Instituição. Até o ano de 2020, 17 práticas da categoria “Juiz” já haviam sido premiadas nos mais diversos estados da federação.

Em ordem crescente de premiação, em 2004, temos a prática “Integração, Justiça Eleitoral e Sociedade Civil” (MA) como a primeira premiada da categoria “Juiz”. O projeto propunha integrar a Justiça Eleitoral com a sociedade civil, visando a ampliar o exercício da cidadania e obter apoio social para a descoberta de casos de compra de votos e uso eleitoral da máquina administrativa. Em 2005, na segunda edição, premiou-se a “Conciliação de primeiro grau” (SP), projeto responsável por criar, à época, um setor de conciliação que possibilitasse aos magistrados se concentrarem apenas nos processos de instrução e julgamento. Na edição número III, em 2006, o prêmio foi para a prática “Execuções Plúrimas” (SP), a qual buscava agrupar execuções trabalhistas contra a mesma empresa e conduzi-las de forma uniforme. Em 2007, foi a vez de premiar um projeto relacionado à infância e à juventude, com a Implantação do “NAI - Núcleo de Atendimento Integrado” (SP), que deu cumprimento ao art. 88, inciso V, do ECA. Já na edição de número V, premiou-se o Projeto “Moradia Legal – Erradicação e reurbanização de núcleos de favelas em Ribeirão Preto” (SP), cujo nome já apresenta os objetivos da prática: identificar núcleos periféricos e realocá-los para promover a reurbanização daqueles espaços. Em 2009, o projeto foi “Celeridade processual e integração das funções essenciais à justiça: o processo eletrônico na 9ª Vara de Família da Comarca de Manaus” (AM), visando à implantação do processo eletrônico e automatizado naquela jurisdição. Na edição VII, o Prêmio foi para a “Execução ‘Bate Pronto’: cumprimento de decisões judiciais na era virtual” (CE), projeto criado para agilizar o cumprimento das decisões judiciais pelo INSS, desburocratizando-as.

Na sequência, no ano de 2011, a edição VIII voltou seus olhos à “Empregabilidade de deficientes visuais” (RS), prática que possibilitava a degravação de áudios provenientes das audiências das varas federais do estado do Rio Grande do Sul por deficientes visuais, que convertiam áudios em arquivos de texto. Em 2012, o “Máes que cuidam” (MG) buscou retirar do ambiente prisional crianças e adolescentes que lá ingressavam para conseguir visitar suas genitoras. Comemorando dez anos de Prêmio Innovare, a prática premiada no ano de 2013 foi a “Cidadania Prisional” (MG), que, ao propor uma organização diferente na forma como se agendavam as audiências, possibilitou que estas fossem designadas para o dia exato em que cada sentenciado cumpriria a parcela mínima de pena exigida para a obtenção de certo benefício. Na edição XI, o ganhador da categoria “Juiz” foi o “Projeto Violeta” (RJ), prática cujo objetivo era garantir, de forma célere, a segurança e a proteção das mulheres vítimas de violência doméstica e familiar. Em 2015, o prêmio foi para o “Apadrinhar – Amar e Agir Para Materializar Sonhos” (RJ), que tinha como finalidade a construção de laços de afeto e apoio material entre padrinhos e madrinhas com crianças e adolescentes abrigados. Nos anos de 2016 e 2017, premiaram-se práticas bastante semelhantes, a “Otimização Eletrônica de Benefícios de Execução Penal” (PR) e o “Sistema de Apreciação Antecipada de Benefício – SAAB” (PI), respectivamente, ambas buscando efetivar a obtenção de benefícios penais na data exata em que alcançados. Na edição XV, a condenação do requerido a reparar o dano ambiental *in natura* por meio do “Plano de Execução Civil Ambiental: o desafio da recomposição do bem jurídico degradado” (PA) foi a prática premiada. No ano de 2019, o prêmio foi para o projeto intitulado “Magistratura Para Todos” (SP), que oferece aos cidadãos de baixa renda um curso totalmente gratuito de qualificação e preparação para o concurso de ingresso na magistratura. Na edição XVII, em 2020, premiou-se a “Transação Tributária”, prática consistente em desburocratizar a cobrança dos tributos de pequeno valor e diminuir a quantidade de executivos fiscais ajuizados. Por fim, em 2021, a prática premiada foi a do “Processo Coletivo Eletrônico” (MG), a qual consistiu em um aplicativo *web* que permite abrir processos coletivos em meios eletrônicos, para que grupos de pessoas possam debater e entender as decisões sobre os problemas que os envolvem.

Ao mapearmos as práticas, verificamos que se tratavam de projetos criativos, úteis, necessários aos jurisdicionados, mas que ficavam restritos aos seus próprios proponentes, sem reverberação nacional.

Daí a motivação para “conversarmos” com os magistrados. Tanto aqueles que propuseram e ganharam os prêmios quanto com quaisquer outros interlocutores que se interessassem por conversar sobre a pesquisa.

Tendo em vista as restrições decorrentes da pandemia de covid-19, através do próprio site do Innovare e de e-mails institucionais localizados através dos *sites* dos Tribunais de Justiça do Brasil, das Associações

de Magistrados e das Escolas de Magistratura, enviamos formulários desenvolvidos por meio da plataforma *Google Forms*, totalmente anônimos e compostos em sua maioria por perguntas abertas, a fim de não direcionar as respostas. Enviamos mais de 200 e-mails, sendo que obtivemos 50 retornos, de distintos estados da federação – o que consideramos um número razoável para uma pesquisa de natureza incipiente e exploratória.

As perguntas foram: (1) O tempo de magistratura dos entrevistados; (2) Se eles conheciam a premiação realizada pelo Innovare; (3) De que maneira conheciam o Prêmio Innovare; (4) O que achavam da divulgação das práticas premiadas; (5) Se saberiam informar se as práticas premiadas costumavam ser reproduzidas; (6) O que pensavam sobre a reprodução das práticas de juízes de outros estados em suas rotinas de trabalho; (7) Se aceitariam reproduzir práticas semelhantes em sua rotina de trabalho ou não, e por quê; (8) O que pensavam sobre *inovação*; (9) Como viam o papel do juiz e a missão do prêmio de aprimorar a Justiça no Brasil e; (10) O que pensavam sobre o papel do CNJ enquanto integrante do Conselho Superior do Instituto Innovare.

O contexto da pesquisa foi desenhado, portanto, a partir da proposta de provocar a magistratura a pensar e refletir sobre o Prêmio Innovare e os desafios de sua operacionalização no sistema de Justiça.

### **3. O CONTEXTO DA PESQUISA, O PERFIL DOS INTERLOCUTORES E AS SUAS PERCEPÇÕES SOBRE “INOVAÇÃO” NO JUDICIÁRIO**

A espinha dorsal da pesquisa são as falas dos interlocutores e, neste trabalho, vamos explorar apenas os dados que dizem respeito à reprodução das práticas, os desafios da divulgação e as opiniões sobre a ausência de respaldo institucional para concretização dos projetos.

Dos 50 magistrados entrevistados, de diferentes estados da federação, todos já conheciam a premiação realizada pelo Instituto Innovare, sendo que 12 deles tomaram conhecimento por meio das redes sociais, 9 por meio da televisão, 9 em decorrência de conversas com amigos ou colegas de trabalho, 7 por meio de mídias impressas e 13 assinalaram a opção “outras formas”, sendo que desses 13, 10 informaram que tomaram conhecimento do Prêmio Innovare por meio de *e-mails* institucionais; 2, que já haviam sido contemplados com o prêmio; e 1, que informou ter concorrido na premiação. O gráfico abaixo indica, ainda, o tempo de magistratura dos juízes participantes do estudo.

Gráfico 1 – Tempo de magistratura dos participantes

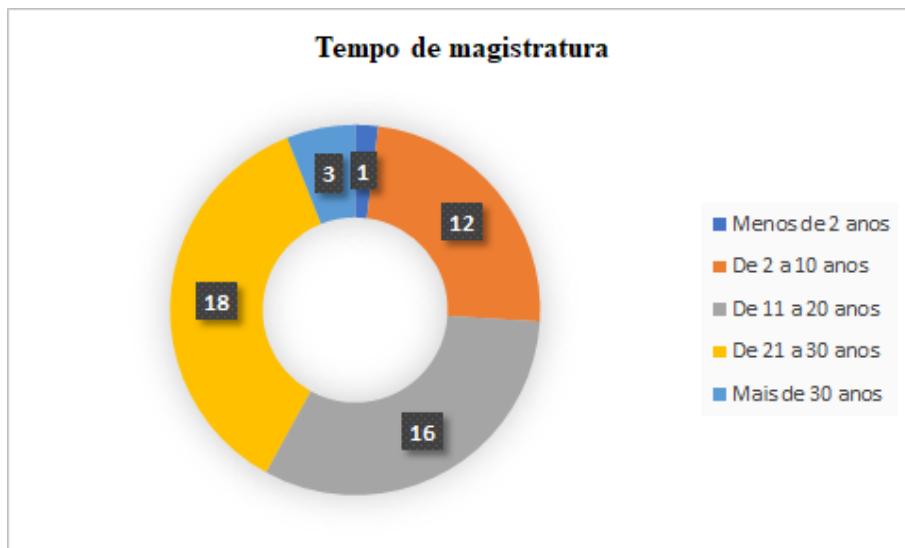


GRÁFICO 1  
Tempo de magistratura dos participantes  
elaborado pelos autores

Fonte: elaborado pelos autores

Sobre a ideia de inovação, o seu conceito não é unívoco, tampouco simples de se delimitar. Sano (2020, p. 13) aponta que em revisão de literatura acerca da inovação no setor público, os autores De Vries, Bekkers e Tummers (2016) identificaram que 76% dos artigos pesquisados por eles sequer tinham uma definição básica do significado de inovação, sendo que os demais apenas apresentaram conceituações vagas.

Vale mencionar que criatividade e inovação, por mais que comunguem de alguns aspectos semelhantes, apresentam diferenças relevantes, sendo aquela ferramenta para esta (PREDEBON, 2006, p. 197), assim como esta é processo que permite que aquela seja colocada em prática na busca por mudanças (DRUCKER, 2003, p. 164). Traduzindo: “a criatividade é a base para a inovação, ou seja, criatividade é gerar ideia nova; inovação é torná-la útil” (MOTTA, 2001, p. 176).

No mais, o termo *inovação* aparece a partir dos conceitos de Walker (2006, p. 313) e de Mulgan e Albury (2003, p. 3), que são, nesta ordem: “um processo por meio do qual novas ideias, objetos e práticas são criados, desenvolvidos ou reinventados e que são novos e inéditos para a unidade de adoção” e “novas ideias que funcionam”.

No Judiciário, Sousa e Guimaraens (2014, p. 328) especificam a ideia e asseveram que as principais tipologias acerca da inovação na justiça dizem respeito às inovações organizacionais, como adoção e melhorias de técnicas de planejamento, acompanhamento e gestão; inovações judiciais político-legais ligadas às mudanças legais e procedimentais dos julgamentos; e às inovações tecnológicas. A essa discussão, pode-se, ainda, acrescentar a inovação institucional, que é a “diferença na forma, qualidade ou estado de uma instituição ao longo do tempo” (HARGRAVE & VAN DE VEN, 2006, p. 866).<sup>[6]</sup>

Quanto à percepção dos magistrados sobre o prêmio e à ideia de inovação, a maioria dos entrevistados mencionou que a iniciativa é interessante, “busca por maior efetividade na prestação jurisdicional”, por “respostas para os desafios enfrentados pelo Judiciário”; e que representa uma “mudança das rotinas e da cultura institucional que produziu o atual estado de coisas”; “ideias simples que otimizem nossas rotinas e/ou melhorem a prestação jurisdicional”; “celeridade e economia para as partes”; “o incremento de práticas que acelerem e otimizem a entrega dos serviços de justiça aos usuários do sistema”; “qualquer prática que melhore a prestação jurisdicional, o bem-estar dos servidores e magistrados e, especialmente, do jurisdicionado”;

“mudanças de mentalidade e padrões de comportamento”; “acessibilidade e celeridade”, “desburocratização”, dentre outras.

Alguns responderam que inovação pressupõe “criticidade e profundidade”, e outros, manifestaram que existe “preconceito”, indicando que “o Judiciário não gosta de inovação”.

Uma resposta mais idealizada apontou ainda que: “Vem o sonho de se trabalhar sempre servindo bem, dando o nosso melhor, utilizando as alternativas que vão surgindo, pondo em prática as inovações consideradas produtivas”.

Ou seja, a maioria das falas, assim como o discurso doutrinário, atrela a ideia de inovação à de efetividade e de criatividade. “Precisamos de juízes que tenham condições de compreender a complexidade da sua ação, de refletir sobre as consequências concretas de seu julgamento” (AGUILAR JÚNIOR, 2005, p. 6).

Segundo Aguiar Júnior (2005), o Poder Judiciário precisa de juízes que se apercebam da responsabilidade de sua atividade e que sejam “criativos” no tratamento dos conflitos.

No mesmo contexto, cumpre acrescentar que nas entrevistas realizadas, ao serem questionados se caberia ao juiz “aprimorar a Justiça no Brasil”, proposta do Prêmio Innovare, 28 magistrados afirmaram que sim; 20 disseram que sim, mas não apenas isso; e somente 2 apresentaram respostas negativas, afirmando que:

O juiz não pode se conceber como o novo Dom Quixote. Respeitada sua autonomia funcional, ele deve executar as diretrizes traçadas no plano macro pelas Instituições, sob pena de termos tantos “projetos de aprimoramento” quantos são os juízes, eis que cada um tem uma “solução mágica” a partir de seu próprio ponto de vista. Os fins a serem atingidos devem ser definidos não no nível individual, na vara, mas partir do federal, e se especializar até a realidade de cada Tribunal.

Não cabe ao magistrado aprimorar a Justiça no Brasil, mas sim o exercício de sua jurisdição. Muitos “projetos” apresentados por magistrados têm fins exclusivamente de ascensão na carreira, distorcendo a principal finalidade.

Dentre os 48 demais, a maioria se enxerga como parte fundamental diante do aperfeiçoamento do Sistema de Justiça. Nesse viés, Stumpf (2008) assevera que é papel dos magistrados, em razão da posição que ocupam, os passos iniciais rumo a essa direção. Em suas palavras:

A ineficiência da prestação da jurisdição é problema cujo enfrentamento está ao alcance do Judiciário, por seus integrantes, independentemente da intervenção ou da ação de outros Poderes ou setores da sociedade [...]. Vivemos uma época em que é impossível afastar do Judiciário o grau de responsabilidade que tem diante da ineficiência de sua atividade, e a responsabilidade que tem de buscar, nas demais ciências, em especial na Administração, as soluções viáveis para a morosidade. Nesse contexto, o futuro do Poder Judiciário por nós desejado, eficiente e eficaz, iniciará a partir de uma revolução de valores, da quebra de paradigmas há muito estabelecidos e da aquisição de novos conhecimentos, estranhos à atividade judicante tradicional (STUMPF, 2008, p. 138).

Contudo, como aduz Martins Junior *et. al* (2019):

As pessoas são naturalmente avessas à mudança, a sair de sua zona de conforto mesmo quando ela não é tão confortável assim. Quem se dispuser a ser agente de inovação na sua organização deve estar preparado para ouvir que “sempre foi assim”, que isso é “modinha”, que não adianta se dedicar porque na próxima gestão essa “novidade” vai ser abandonada, que as pessoas não têm tempo para aprender a inovar (MARTINS JUNIOR *et. al*, 2019, p. 229).

Nesse cenário, a pesquisa empírica foi recortada justamente para explicitar, primeiro, os dados que revelam os desafios da inovação e da replicação das práticas premiadas nas rotinas dos Tribunais e, em seguida, a importância do aporte institucional para fazer os projetos acontecerem, o que nem sempre ocorre.

#### 4. A APRESENTAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS E AS REPRESENTAÇÕES DA MAGISTRATURA

A apresentação dos dados empíricos sobre a percepção dos entrevistados acerca da difusão, da reprodução e do apoio institucional para as práticas premiadas permite perceber que ainda há um longo caminho para que o Prêmio Innovare de fato impacte e promova mudanças efetivas nas rotinas forenses.

##### 4.1. Os desafios da reprodução das práticas do Innovare

Dentre os 50 juízes entrevistados, a maioria, precisamente 28, não souberam informar se há ou não a reprodução das práticas premiadas nas rotinas dos Tribunais – sugerindo o problema de ausência de divulgação do Prêmio; 16 afirmaram que “acreditam” que as práticas são reproduzidas e 6 asseguraram que tais projetos com certeza não são reproduzidos por outros magistrados, como sistematizado no gráfico abaixo.

Gráfico 2 – As práticas premiadas costumam ser reproduzidas?

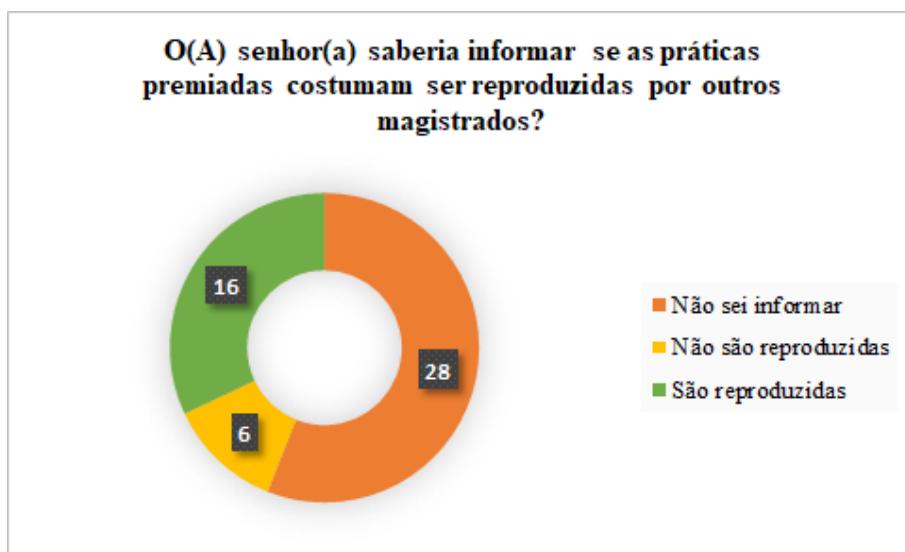


GRÁFICO 2  
As práticas premiadas costumam ser reproduzidas?  
elaborado pelos autores

Fonte: elaborado pelos autores

Nesse sentido, algumas das respostas do universo de 28 interlocutores que não souberem informar foram: “Acho que não são reproduzidas nem divulgadas adequadamente”; “Não sei informar. Acredito que não, em razão da pouca divulgação”.

Isso é uma pergunta que, na verdade, eu não sei responder. Eu acho que falta também uma pesquisa mais constante de acompanhamento dessas práticas premiadas. Eu acho que, inclusive, essa função seria do grupo que premia o Innovare. Eles deveriam ter um grupo de acompanhamento, porque também é muito chato você dar um prêmio como é o Prêmio Innovare, que é um prêmio com divulgação nacional e, seis meses depois, aquela pessoa ou aquela instituição premiada não sabe nem mais o que aconteceu com aquela prática... E o próprio Prêmio em si cai em um vazio muito grande, porque você premiou alguma coisa que parece que foi construída para ganhar o Prêmio e depois desapareceu. Então, eu acho que isso seria uma função do próprio grupo Innovare.

Dentre os 16 que “acreditam” que são reproduzidas, eis algumas das falas: “Acredito que são reproduzidas, porém por poucos magistrados. Constatei isso em curso com participação nacional de magistrados em que atuei como tutor”; “Sim, costumam ser reproduzidas”.

Dos que confirmam que não são reproduzidas, os 5 mais contundentes apontaram que: “Pela minha experiência e convívio com os colegas, as práticas não costumam ser reproduzidas”; “Boa parte dos magistrados não chegam a reproduzir as práticas premiadas, principalmente por desconhecê-las. Recebê-las por e-mail funcional seria uma forma simples de dar pleno conhecimento das boas práticas aos magistrados”; “Se outros magistrados reproduzem as práticas premiadas, ainda não tive conhecimento”; “Não. Segundo observo, a difusão ainda é muito baixa”; “Não são reproduzidas, muitas vezes não são conhecidas ou precisam de engajamento institucional”.

Ainda sobre o tema, além desta pesquisa, recorremos aos resultados apresentados pela Professora Maria Teresa Sadek em relatório interno, elaborado em 2012 para o Instituto Innovare, intitulado *Prêmio Innovare: avaliação e impactos*, por meio do qual foi possível confirmar que, mesmo nos casos em que as práticas premiadas são reproduzidas, o processo de efetivação e replicação é lento – e demanda respaldo institucional. Além disso, em grande parte dos casos, os interlocutores que se manifestaram foram magistrados premiados e que, nesse sentido, certamente, tiveram interesse de difundir e divulgar o êxito dos projetos (SADEK, 2012, p. 1-28).

Entre 2004 e 2010, na categoria “Juiz”, o relatório referencia a prática premiada na primeira edição, intitulada *Integração Justiça Eleitoral e sociedade civil*, que teria reverberado, em 2010, no desenvolvimento da conhecida Lei da Ficha Limpa. A segunda edição, em 2005, premiou prática hoje bastante veiculada no âmbito da Justiça e já consolidada no Código de Processo Civil de 2015, “Conciliação de primeiro grau.. (SADEK, 2012, p. 12). Em 2006, o projeto “Execuções Plúrimas., segundo a juíza premiada, teria sido “implantado em outros tribunais”. Segundo ela, a vara VASP do TJSP “foi concebida a partir dessa prática” (SADEK, 2012, p. 14). O NAI - Núcleo de Atendimento Integrado ao adolescente, premiado no ano de 2007, segundo o autor da prática, “está agora em 80 cidades” (SADEK, 2012, p. 16). Atualmente, mais especificamente a partir de 2021, de fato há notícia da implantação do NAI em outros entes da Federação<sup>[7].[8]</sup>.  
, bem como de negociações para operacionalização em novas cidades<sup>[9].[10].[11].[12]</sup>, passando a integrar a gestão do Ministro Luiz Fux para 2020-2022, na presidência do Conselho Nacional de Justiça<sup>[13]</sup>. Quanto à prática premiada em 2008, “Moradia Legal – Erradicação e reurbanização de núcleos de favelas em Ribeirão Preto., o autor do projeto informou que “apesar de ter dado muitas palestras, concedido entrevistas, não saberia dizer se o projeto foi implantado em outras cidades” (SADEK, 2012, p. 19). Em 2009, o magistrado responsável pela prática “Celeridade processual e integração das funções essenciais à justiça: o processo eletrônico na 9ª Vara de Família da Comarca de Manaus. aduziu em entrevista que “outros estados vieram a conhecer a prática: Ceará, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul”. Porém, “não sabe dizer se está em uso nesses locais”. Segundo ele, o Tribunal de Justiça do Amazonas “não se interessou em implantar o sistema”, mas o autor estaria levando a ideia para o interior do estado (SADEK, 2012, p. 22). Por fim, a juíza responsável pela prática vencedora da edição de 2010, “Execução Bate-Pronto: cumprimento de decisões judiciais na era virtual., asseverou à SADEK que: “no estado do Ceará, quase todas as varas adotaram a prática. Os resultados são bons e reconhecidos. Em Fortaleza, ela está sendo utilizada” (SADEK, 2012, p. 27/28).

Infere-se, portanto, da análise do relatório supra que, mesmo quando replicadas e reproduzidas em outras localidades e realidades funcionais, o processo é lento e exige respaldo institucional, a exemplo do Núcleo de Atendimento Integrado, que fora premiado em 2007 e apenas 19 anos depois, no ano de 2021, passou a ser objeto de análise pelo Conselho Nacional de Justiça, por meio da Recomendação nº 87/2021.

Além disso, embora não tenha sido objeto desta pesquisa, é cediço que outras práticas, premiadas em outras categorias, a exemplo do “MCA - Módulo Criança e Adolescente”, premiada pelo Innovare no ano de 2008 na categoria “Ministério Público”, não são replicadas. Por experiência pessoal de um dos autores deste trabalho, o MCA acabou não sendo implementado por inteiro no MP “por haver necessidade de adaptação e envolvimento maior das áreas de T.I”.

Assim, projetos precursores de ideias que efetivamente têm o potencial de melhorar a prestação jurisdicional ou o acesso à Justiça dos indivíduos – projetos que há tempos instrumentalizam temáticas como a cidadania, a conciliação e a digitalização de processos, por exemplo – acabam não produzindo efeitos práticos.

Verificamos, como visto, que, em parte, o fato decorre da ausência de divulgação eficaz das práticas premiadas. Ainda, segundo os interlocutores, o problema tem relação com a submissão dos projetos às gestões institucionais ou políticas, dependendo de respaldo administrativo ou estrutural que nem sempre ocorrem, razão pela qual, por vezes, os projetos ficam restritos à premiação, sem maiores impactos práticos.

Apesar disso, os magistrados ressaltaram que, se devidamente divulgadas e conhecidas, assim como se efetivamente implementadas com respaldo institucional, eles incorporariam os projetos em suas rotinas – e, também, que consideram a replicação dos projetos a própria “razão de ser” do Prêmio. Dentre os 50 interlocutores, 47 manifestaram visões positivas sobre esse aspecto. A título de exemplo: “Acho o Prêmio uma excelente ideia para ser incorporada”; “Uma ótima maneira de otimizar o trabalho no Sistema de Justiça”; “A razão da sua aprovação é vê-las reproduzidas por outros Juízos. Do contrário, não tem sentido a premiação”; “Eu, pessoalmente, penso que devemos sempre repensar as nossas rotinas e readequá-las em busca de uma maior eficiência”; “Inovações são sempre bem-vindas”; “Deveriam ser reproduzidas em maior número possível”; “A replicação dos projetos é um avanço, já que vai reproduzir uma atividade testada, aprovada e que beneficiaria o jurisdicionado”; “Estou de acordo com a reprodução por outros juízes. Temos que utilizar o que dá certo, independentemente de quem criou”; “Acho importante reproduzirmos tudo o que nos faz crescer”; e “Penso que é preciso valorizar o que já se mostrou exitoso”.

As respostas menos efusivas, no total de 2, se concentraram em evidenciar as dificuldades de aplicar práticas já estruturadas em realidades distintas:

Acho que isso passa pela avaliação de cada iniciativa premiada. Tenho muitas ressalvas quanto às unanimidades. As comarcas possuem realidades distintas, dificultando a réplica das práticas em todos os lugares.

Acho a sistemática inadequada para melhoria do Judiciário como um todo. Boas práticas, como estimuladas pelo Prêmio, são soluções pontuais que raramente são utilizáveis para aplicação como uma solução de larga escala. Se comparar práticas premiadas de diferentes anos, perceberá que se encaixam em eixos estratégicos diferentes, portanto não representariam uma gestão continuativa, mas apenas soluções restritas a alguns casos e que geram uma solução provisória.

De forma curiosa, houve ainda quem dissesse: “Se fosse imposto pela Corregedoria, eu faria”.

Inclusive, e por fim, a necessidade de “adaptação” ou “readequação” das práticas apareceu na pesquisa: “Eu replicaria as práticas, desde que adequadas à minha realidade jurisdicional e estrutural (física e de pessoal)”; “Se atendesse à necessidade da minha unidade e acarretasse uma melhora na prestação jurisdicional, eu reproduziria, sem nenhum problema, as práticas premiadas”; “Aceitaria replicar projetos Innovare se avaliasse como pertinentes e adequados à minha realidade funcional”; “Replicaria, desde que se trate de prática que não demanda estrutura adicional de pessoal, pois a justiça estadual encontra sérias dificuldades nesse quesito”.

## 4.2. A ausência de divulgação

Como dito, dentre os desafios de reprodução das práticas premiadas, a ausência de divulgação adequada dos projetos e a ausência de respaldo institucional apareceram como discurso de justificativa.

Neste subitem, apresentaremos as falas que referenciam a ausência de divulgação como sendo um problema para a replicação dos projetos – e no subitem seguinte, a ausência de respaldo institucional.

Ao serem perguntados: “O(A) senhor(a) acha que a divulgação das práticas premiadas é suficiente?”, 39 dos 50 magistrados apontaram que a divulgação das práticas premiadas pelo Instituto Innovare não é suficiente.

Algumas das falas nesse sentido foram: “Me parece que, pela importância, o Instituto merecia mais publicidade e divulgação”; “Eu acho que a divulgação não é feita de forma eficiente e eficaz. A vantagem do prêmio, ao meu ver, é difundir e popularizar as boas práticas. Por esse motivo, a divulgação precisa ser mais eficaz”; “Insuficiente e inadequada”; “Não acho que seja suficiente. Tenho acompanhado as premiações e alguns projetos são muito bons. No entanto, acredito que a maior parte das pessoas, apesar do patrocínio de poderoso grupo empresarial, desconheça o prêmio”; “Não. O resultado e as boas práticas ficam restritas ao órgão e aos premiados”; “Acho ainda limitada frente à dimensão e envergadura social das práticas”.

Ou seja, a maior parte dos magistrados informou que as práticas não chegam ao conhecimento das pessoas, pontuando, inclusive, que a divulgação é precária dentro da própria magistratura. Como alguns asseveraram: “Penso que a divulgação das práticas premiadas sequer chega aos magistrados”; “Insuficiente. Divulgação em ambiente bastante restrito, às vezes nem os próprios magistrados conhecem”, indicando, inclusive, uma atuação omissa dos tribunais, como se observa nas seguintes falas: “Entendo que a divulgação dessas práticas deveria ser mais difundida, principalmente por meio dos próprios tribunais, de modo a fortalecer o incremento das práticas atinentes às ideias inovadoras dentro do Poder Judiciário”; “Não. Se pudessem elaborar um índice de boas práticas e enviassem aos juízes, promotores e defensores públicos, facilitaria a implantação da boa prática”; “Não. As boas práticas devem ser mais divulgadas e os tribunais deviam procurar implantar ditas práticas”; “Não. Haveria necessidade de institucionalizá-las e fazê-las presentes na vida do usuário do sistema de justiça”; “Ajudaria bastante cada tribunal disponibilizasse a magistrados e servidores as boas práticas aplicadas no estado e no Brasil”.

Além disso, alguns entrevistados foram mais específicos sobre a necessidade de divulgação dos projetos, e não apenas da lista de premiados, em tom crítico: “Acho que só se divulga superficialmente quais são as premiações, sem que saibamos os conteúdos dos projetos” e “acho que a divulgação da premiação é bastante ampla, mas a dos projetos, nem tanto”. E outro:

Não. Não acho. Tendo tudo isso que a gente tem hoje de redes sociais e de plataformas, a gente poderia ter uma divulgação das boas práticas do Judiciário feita de uma forma muito mais emblemática, efetivamente divulgando o que acontece não só por meio de textos, mas mostrando através de fotos, pequenos vídeos, comentários, entrevistas... Tanta coisa que a gente pode fazer hoje com a Internet, né? Então eu acho que é muito pobre a divulgação, na verdade.

De fato, ao acessar a página no *Facebook*[14] e o perfil do Prêmio Innovare na plataforma do *Instagram*[15], pôde-se constatar que a grande maioria das postagens é destinada a explicar a premiação, anunciar a abertura das inscrições, divulgar a comissão julgadora, esclarecer dúvidas, informar a maneira como ocorre a entrevista com os consultores, e divulgar *lives* do Instituto. Nada mais denso ou profundo sobre o conteúdo em si dos projetos. As páginas funcionam mais como divulgação midiática do que propriamente como espaço institucional para compartilhar os projetos e os impactos dos prêmios, não havendo possibilidade de acessar o material e os dados.

#### 4.3. A ausência de respaldo institucional

Além dos problemas relativos à divulgação do Prêmio, apresentados como entrave à replicação das práticas, uma outra justificativa foi bastante presente na pesquisa: “temos de ter respaldo institucional”; “é preciso ter um ambiente propício à inovação, possibilitando a institucionalização das práticas”.

E é justamente aqui que o ambiente institucional favorável ou não aparece como farol, constituindo campo propício ao desenvolvimento de profissionais que busquem inovar e, especificamente, incorporar as práticas do Innovare.

Para Bedani (2012), a criatividade organizacional é um processo originário facilitado ou inibido pelas características do ambiente de trabalho, do qual sucede a geração de ideias julgadas pelos pares como úteis, novas, significativas e passíveis de instrumentalização no contexto organizacional de onde se originam, sendo

certo afirmar que forças regulativas, normativas e cultural-cognitivas desses ambientes são elementos que contribuem para se compreender o processo de inovação (VERMEULEN *et al.*, 2007), principalmente em organizações altamente institucionalizadas como as da Justiça (GUIMARAENS *et al.*, 2018, p. 478).

Tanto é que o *Projeto Violeta*, prática premiada no ano de 2014 na categoria “Juiz”, teve em 2015 um protocolo de intenções assinado entre o Governo do Estado do Rio de Janeiro, o TJ/RJ, o MP/RJ e a DP/RJ, com o intuito de institucionalizar a prática e levá-la para todas as delegacias especializadas no combate à violência doméstica<sup>[16]</sup>, o que permitiu que o projeto, que teve seu início no I Juizado de Violência Doméstica e Familiar da Capital, já tenha sido replicado e implementado em mais 6 unidades judiciais<sup>[17]</sup>, estando, inclusive, presente no Plano Estratégico do sexênio 2021-2026 do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, garantindo a sua contínua expansão e interiorização<sup>[18]</sup>. Ou seja, por ter tido amplo apoio do TJ/RJ, a prática conseguiu se revestir de uma institucionalização normativa que lhe deu a possibilidade de ser replicada com maior facilidade. Prova disso é o Ato Normativo Conjunto TJ/ CGJ N° 20/ 2020, que dispôs sobre o funcionamento do Projeto Violeta e do Protocolo Violeta-Laranja<sup>[19]</sup>, estabelecendo o passo a passo e os requisitos necessários a serem observados no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro para os magistrados interessados em implementar o projeto e/ou o referido protocolo.

Nessa mesma linha de pensamento, por meio da análise exploratória das práticas ganhadoras da categoria “Tribunal” (mais do que na categoria “Juiz”), foi possível constatar que tais projetos têm maior facilidade para serem exportados, sendo a institucionalização nos Tribunais um elemento que parece central para o seu êxito.

A título ilustrativo, como dito, projetos premiados na categoria “Tribunal” apresentam ter maior adesão do que os premiados na categoria “Juiz”. O “Amparando Filhos., premiado na categoria “Tribunal” em 2017, no próprio ano, foi exportado para quatro outros tribunais e mais de dez comarcas dentro do seu estado de origem. Enquanto isso, o “Apadrinhar – Amar e Agir Para Materializar Sonhos., premiado na categoria “Juiz” em 2015, de simples execução e igualmente sem custos adicionais, até a presente data, ainda está restrito à 4ª Vara da Infância, da Juventude e do Idoso da Capital<sup>[20]</sup>, local onde foi implementado, tendo sido exportado apenas para o estado de Minas Gerais, segundo informações disponíveis na Internet. E o mesmo ocorre com outros projetos. Segundo percebemos – e foi confirmado pelos entrevistados – a grande maioria dos projetos elaborados pelos juízes continuam a existir como práticas, enquanto que as premiadas na categoria “Tribunal”, têm maiores possibilidades de se transformar em políticas. Nos ensinamentos de Noronha (2014):

É interessante pensar esse processo de transformação do que é prática em política, pensando prática como ação, atitude tornada cotidiana, forma de organização do trabalho, seja em termos de jurisdição (a análise do conteúdo de pretensões que versam sobre direitos), seja em torno de gestão (formas de organização do trabalho em si, desenvolvimento de pessoas, análise de processos do ponto de vista administrativo, etc.) [...] E podem se tornar políticas, aqui entendidas como uma série de atividades tornadas cotidianas tidas como “oficiais” de uma instituição – no caso de instituições públicas, políticas públicas (NORONHA, 2014, p. 137/138).

Os dados, tanto acerca das práticas outrora premiadas quanto das entrevistas realizadas, levam a crer que projetos inovadores apenas se solidificam quando há por trás uma estrutura que valide essas práticas como úteis e possíveis. Ao que parece, onde tal cenário inexiste, subsiste a atuação protagonista de magistrados que, de maneira quase que autônoma, tentam viabilizar a continuidade de seus projetos. Eis as falas: “A implantação da prática não depende apenas do juiz. Para fazê-lo, se requer uma mobilização institucional”; “Dependendo da minha área de atuação e a do magistrado que teve a prática premiada, ou seja, minha realidade funcional, poderia ser de grande utilidade e eficácia, tudo com o apoio do tribunal a que pertenço”; “Replicaria práticas se elas estivessem alinhadas com uma estratégia nacional (CNJ) e consequentemente

regional (do meu tribunal). Caso contrário não terei apoio para que ela seja absorvida e torne-se uma solução permanente”.

Nem sempre é viável. As que trariam melhores resultados dizem respeito à otimização de procedimentos junto aos sistemas (especialmente PJe, a exemplo das automações). Contudo, as soluções propostas, em sua maior parte, dependem de atuação dos respectivos setores de TI dos demais tribunais, os quais nem sempre promovem as adequações nos sistemas, para aplicação imediata das ferramentas. Diversas APIs e soluções já desenvolvidas não podem ser utilizadas por necessitarem dessa adequação.

Perceba: até mesmo o PJe, que é um projeto encampado pelo CNJ, tem dificuldade de tornar-se a plataforma definitiva do Judiciário. Essa dificuldade ocorre porque os tribunais não seguem a estratégia do órgão máximo, o que tem impedido a sua implantação em todos os tribunais, frustrando um objetivo que é muito importante para evolução do processo eletrônico no Brasil. Se nessa circunstância temos dificuldade, imagina quando as práticas premiadas no Innovare sequer estão alinhadas com a estratégia do CNJ ou do tribunal local? É conveniente lembrar que os orçamentos são priorizados e verba, disponibilizada aos projetos conforme a estratégia do tribunal, de modo que a falta de alinhamento será causa de morte prematura do mesmo. O Prêmio Innovare deveria mudar o foco para premiar práticas alinhadas com as metas do CNJ e dos tribunais em geral, além de criar uma categoria de premiação que estimule a apresentação de projetos de metodologia que facilite a combinação de diferentes projetos dentro de uma estratégia geral. Exemplifico. No caso do PJe, o CNJ percebeu que não tem condições de desenvolver adequadamente o sistema para atender as necessidades de todos os tribunais, logo, editou resolução prevendo a “plataforma nacional digital”. Por ela, estimula-se os tribunais e instituições a prepararem-se para a interoperabilidade de seus sistemas. Assim, o CNJ pode informar os requisitos mínimos e os padrões de dados que lhes interessam e os tribunais e instituições fazem seus desenvolvimentos com total liberdade para criarem suas funções específicas, sem deixar de atender o que o CNJ deseja e que é importante para uma integração nacional.

A pesquisa esclareceu de forma bastante evidente que os magistrados entrevistados não se opuseram a reproduzir práticas já premiadas pelo Instituto Innovare, contudo foi possível extrair de grande parte dos relatos que o suporte dado pelos tribunais e pelo próprio Conselho Nacional de Justiça seria quase condição *sine qua non* para que tal intento fosse viabilizado. E, nesse sentido, o respaldo nem sempre vem.

Dentre os papéis a serem exercidos pelo CNJ, existe justamente esse de traçar políticas para melhoria do Poder Judiciário. Acredito que o CNJ tem papel fundamental para divulgar as práticas premiadas e que isso contribuirá para o aperfeiçoamento do serviço prestado pelo Poder Judiciário, que deve ter o cidadão em primeiro plano.

O CNJ, constitucionalmente, tem competência para editar esse tipo de ato, que determine a implementação das práticas premiadas.

Acho que o local apropriado para a padronização de boas práticas de trabalho em âmbito nacional é mesmo o CNJ. Espero que avanços e inovações sejam de fato adotados.

Eu acho que as boas práticas deveriam ser não só premiadas, mas implementadas e acompanhadas para que se colhessem resultados e, se os resultados daquelas práticas premiadas fossem positivos, eu acho que deveriam sim divulgá-las e implementá-las através do CNJ, porque o CNJ é o órgão responsável por isso, por padronizar os procedimentos administrativos e, por que não dizer, também os judiciais, principalmente os premiados. Eu acho que essa é a função do CNJ. São as duas grandes inovações da Emenda Constitucional 45/2004: a Justiça Itinerante e a criação do CNJ como órgão suprajudiciário para padronizar práticas, procedimentos administrativos, para padronizar o empenho e o gasto, por exemplo, do dinheiro dos fundos especiais. Cabe ao CNJ essa função de padronização.

Para além de vislumbrarem a importância do suporte do CNJ, também revelaram que, sem apoio institucional, nada se efetiva: “A ideia de o CNJ normatizar e fazer implementar as boas práticas é bem-vinda. A única ressalva é se a solução adequada para um estado seja necessária para outro, e se o tribunal consegue dar suporte para implementar a prática”.

Nesse cenário, o que pareceu incomodar parte dos juízes entrevistados foi a hipótese de o Conselho Nacional de Justiça impor a adoção de práticas sem dar respaldo: “Nada que é obrigatório é bom. A rejeição ao CNJ é muito grande. Tem de normatizar e dar respaldo”; “Imposição, sou contra”; “O CNJ veio para junto do Poder Judiciário desenvolver, abrir caminhos para melhorar o sistema de justiça, portanto impor jamais. Trazer sugestões, sim”; “Práticas impostas não tendem a produzir melhores resultados. Convencimento a partir dos dados e das melhorias parece ser o melhor caminho. Imposição quebra o engajamento”; “Nada imposto consegue bons resultados. A participação do CNJ seria importante para divulgação interna, atingindo toda a magistratura”.

Diante da fala dos interlocutores, percebe-se que o respaldo institucional dos tribunais e do CNJ é fundamental, sob pena de o êxito dos projetos depender exclusivamente da postura pessoal do juiz e, com isso, ficarem restritos a uma gestão e intenção particular.

Como já dito, existem magistrados com mais e/ou menos acesso aos recursos humanos e estruturais e, até mesmo, que conseguem parcerias singulares, que possibilitam a implementação de seus projetos, como o “Moradia Legal – Erradicação e reurbanização de núcleos de favelas em Ribeirão Preto”, que dispunha, além de recursos doados por países europeus para a recuperação de áreas de proteção ambiental, de um aporte de recursos federais, estaduais e municipais que somavam cerca de 45 milhões de reais, ou, ainda, o “Mães que cuidam., oportunizado em virtude de uma parceria firmada com um grande empresário local, que disponibilizou 15 mil reais ao projeto, informações constantes no sítio eletrônico do Instituto Innovare, nas fichas desses projetos[21].

Outras práticas não têm o mesmo sucesso e dependem basicamente do voluntariado de magistrados. Ou seja, a falta de respaldo e às vezes até mesmo a carência estrutural de um determinado tribunal acaba se tornando um desafio e, por vezes, um obstáculo à implementação de práticas premiadas com enorme potencial e impacto sociais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar os elementos fundamentais que poderiam facilitar a incorporação e a replicação de práticas premiadas pelo Instituto Innovare, averiguando, basicamente, se os projetos vencedores da categoria “Juiz” foram ou não reproduzidos em outras localidades e tentando capturar sentidos e representações atribuídos por magistrados do Brasil sobre a temática e sobre os desafios de implementação das práticas nas rotinas dos tribunais.

A inquietude e a vontade particularizada desses juízes em inovar e melhorar a prestação jurisdicional foi a força propulsora para garantir a instrumentalização de suas ideias, sendo certo que 48 dos 50 entrevistados se enxergaram como partes fundamentais diante do aperfeiçoamento do Sistema de Justiça.

A presença de um ambiente propício também se mostrou como fator essencial para permitir a permanência, continuidade e propagação ou não das boas práticas premiadas, uma vez que a colaboração de um tribunal, bem como a maneira de administrá-lo, pode representar o êxito ou o malogro de um projeto. Outrossim, a depender das ideologias daqueles que ocupam os cargos de poder das instituições, é possível institucionalizar práticas e transformá-las em políticas, atribuindo-lhes normatividade – ou não.

Constatar que as práticas premiadas pelo Innovare são reproduzidas não significa dizer, contudo, que esse processo se dá de maneira satisfatória ou eficiente. O estudo verificou que a implementação de boas práticas por outros magistrados ocorre de maneira morosa, ocasional e não sistematizada, fazendo com que projetos que poderiam melhorar a prestação jurisdicional ou facilitar o acesso à Justiça acabem ficando à mercê de vontades políticas e/ou institucionais de terceiros, retardando suas potencialidades em transformar e aperfeiçoar aquilo a que se dispõem.

Também foi possível constatar a divulgação ineficiente, seja pelo Instituto Innovare, seja pelos tribunais, acerca do conteúdo das práticas e de suas operacionalizações, sendo observado que a própria magistratura tem dificuldade em conhecê-las por inteiro.

É importante ressaltar que não há como afirmar que os 50 juízes entrevistados neste trabalho representam o pensamento da magistratura brasileira, que é hoje composta por um número exponencialmente maior. No entanto, pode-se afirmar, isso sim, que há juízes, inclusive com longos anos na magistratura, que se predispõem a reproduzir práticas premiadas e, ao que parece, só ainda não o fizeram porque desconhecem o conteúdo teórico e operacional desses projetos e/ou, também, porque não percebem incentivos, respaldos ou apoios das instituições a que se vinculam.

Conclui-se, por fim, não só a importância da inovação dentro do Judiciário, mas, principalmente, que a ausência de sua efetividade tem impactos reais na potencialidade ou no atraso da efetivação dos direitos fundamentais e da entrega de justiça aos seus destinatários.

Os resultados da pesquisa explicitam, finalmente, que muito embora grande parte das práticas premiadas pelo Innovare sejam de simples execução, a sua implementação costuma se dar através de um processo difícil, constituindo-se como principais obstáculos para a efetiva concretização das práticas tanto a ineficiente divulgação do conteúdo teórico e operacional dos projetos quanto a ausência de apoio e de respaldo institucional por parte dos tribunais aos magistrados que têm a intenção de incorporar a lógica da inovação e de replicar as práticas premiadas em suas atividades.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. **A função jurisdicional no mundo contemporâneo e o papel das escolas judiciais**. Artigo baseado no texto básico da palestra proferida na Escola Superior da Magistratura do Rio Grande do Sul – AJURIS, por ocasião da solenidade comemorativa dos seus 25 anos, em Porto Alegre, no dia 17 nov. 2005.

BEDANI, M. **O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 150-176, 2012.

CASTRO, Marilu Pereira; GUIMARAENS, Tomas de Aquino. **Fatores que Afetam o Processo de Inovação em Organizações da Justiça**. In: *ENAJUS – Encontro de Administração da Justiça*, Brasília, 2019, p. 1-15.

GUIMARAENS, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir Oliveira; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. **Administration of justice: an emerging research field**. *RAUSP Management Journal*, São Paulo. V. 53, n. 3, 476-482, 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rmj/issue/view/10970>>. Acesso em 05 de março de 2022.

MARTINS JUNIOR, Helio C.; CESTARI, Elaine Cristina; FESSORE, Gisele Molinari; MARTINS, Luiz Guilherme. **A Equipe de Inovação do iJuspLab**. In: GREGÓRIO, Álvaro et al. *Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário*. São Paulo: Blucher, 2019, p. 223 -236.

NORONHA, Rodolfo. *Dentro do Tribunal, fora do processo: uma análise empírica do Prêmio Innovare*. 2014. 220 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Jurídicas e Sociais, Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

SADEK, Maria Tereza. **Prêmio Innovare: avaliação e impactos**. Relatório interno do Instituto Innovare. Rio de Janeiro: Instituto Innovare, Policopiado, 2012.

STUMPF, Juliano da Costa. *PODER JUDICIÁRIO: morosidade e inovação*. 2008. 175 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Direito, Programa de Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário, Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

VERMEULEN, P. A.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. **Complex incremental product innovation in established service firms: a micro institucional perspective.** *Organization Studies*. V. 28, n. 10, 1523-1546, 2007. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840607068082>>. Acesso em: 05 de março de 2022.

<sup>[1]</sup> Quem somos. Instituto Innovare - *home* - Quem somos. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/o-instituto/quem-somos>>. Acesso em 06 de jul. de 2021.

<sup>[2]</sup> Últimas semanas para inscrições na 18a. edição do Prêmio Innovare. Instituto Innovare - *home* - notícias. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/noticias/ultimas-semanas-para-inscricoes-no-18o-premio-innovare/11>>. Acesso em: 06 de jul. de 2021.

<sup>[3]</sup> Nos anos de 2020 e 2021, em virtude da pandemia de covid-19, as entrevistas dos consultores foram realizadas por videoconferência. Os responsáveis pelas práticas das categorias “Tribunal”, “Juiz”, “Ministério Público”, “Defensoria Pública” e “Advocacia” foram entrevistados pelos consultores do Innovare, que conta com um advogado em cada estado do Brasil, todos “*de grande respeitabilidade e conhecimento sobre o sistema de justiça brasileiro*”. Já as práticas da categoria “Justiça e Cidadania” foram atendidas pelos pesquisadores do Datafolha. Além dos candidatos, pessoas beneficiadas pelas iniciativas também foram entrevistadas para que pudessem contar suas experiências. Veja dicas sobre como se organizar para a entrevista com os consultores do Innovare e do Datafolha. Instituto Innovare - *home* - notícias. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/noticias/veja-dicas-sobre-como-se-organizar-para-a-entrevista-com-os-consultores-innovare-e-do-datafolha/95>>. Acesso em: 06 de jul. de 2021.

<sup>[4]</sup> Prêmio Innovare comemora 634 práticas concorrendo à 18a. edição. Instituto Innovare - *home* - notícias. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/noticias/premio-innovare-comemora-634-praticas-concorrendo-a-18a.-edicao/91>>. Acesso em: 06 de jul. de 2021.

<sup>[5]</sup> O sítio eletrônico do Instituto Innovare pode ser acessado pelo link: <[www.premioinnovare.com.br](http://www.premioinnovare.com.br)>.

<sup>[6]</sup> Em uma perspectiva histórica, Sano (2020, p. 13) esclarece que “a partir do início da década de 1980, o termo *inovação* ganhou popularidade e se tornou uma palavra da moda na discussão sobre o setor público e contra o qual se tornou difícil argumentar contra (OSBORNE; BROWN, 2011). Na década de 1990, a inovação foi associada às práticas da Nova Gestão Pública (BORIS, 2000, 2001; HANSEN, 2011) e, em tempos mais recentes, foi associada com o avanço da tecnologia da informação e comunicação (TIC) e governo digital (BEKKERS; HOMBURG, 2005)”. No sistema de justiça, por sua vez, a inovação foi sistematizada no movimento do *legal design* “que faz leitura dos potenciais da inovação para criação de novos serviços e organizações jurídicas mais satisfatórias, com a aplicação do design centrado no ser humano no direito. Design jurídico é a aplicação do design no mundo do direito, para tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano, utilizáveis e satisfatórios” (ZANONI, 2019, p. 47). Outrossim, em nível legal, acrescenta Castro e Guimaraens (2019) que “a partir dos anos 2000 foram instituídas, no Brasil, medidas que incentivaram o desenvolvimento de um ambiente institucional mais propício a inovações na Justiça: (i) os Pactos Republicanos por um Sistema de Justiça mais acessível, ágil e efetivo de 2004 a 2009; (ii) a Lei Ordinária 11.419/06, que regulou e incentivou os procedimentos eletrônicos no âmbito judicial; (iii) a Emenda Constitucional nº 45/2004, que criou o CNJ, órgão de controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário; e (iv) a Resolução nº 70/09 do CNJ, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica do Judiciário”. Por fim, há, ainda, a Lei n. 13.243/2016 – Marco Legal da Inovação; o Decreto n. 10.534, de 2020, que instituiu a Política Nacional de Inovação e dispôs sobre a sua governança; e a Resolução Nº 395, de 07/06/2021, do CNJ, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.

<sup>[7]</sup> SUBSECRETARIA DE POLÍTICAS PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES. Disponível em: <<http://www.crianca.df.gov.br/nai/>>. Acesso em: 25 de jul. de 2021.

- [8] Atendimento Integrado ao Adolescente. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/infancia-e-juventude/acoes-e-projetos/atendimento-integrado-ao-adolescente>>. Acesso em 25 de jul. de 2021.
- [9] Cinco anos de novas oportunidades no atendimento socioeducativo no Ceará. Disponível em: <<https://www.ceara.gov.br/2021/06/29/cinco-anos-de-novas-oportunidades-no-atendimento-socioeducativo-no-ceara/>>. Acesso em: 25 de jul. de 2021.
- [10] RJ: Área é cedida ao atendimento integrado de adolescentes infratores. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/justica/audio/2021-05/rj-area-e-cedida-ao-atendimento-integrado-de-adolescentes-infratores>>. Acesso em: 25 de jul. de 2021.
- [11] Sergipe debate implantação do Núcleo de Atendimento Integrado. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/sergipe-debate-implantacao-do-nucleo-de-atendimento-integrado>>. Acesso em: 25 de jul. de 2021.
- [12] CNJ investe em ciclos formativos para aprimorar políticas no sistema prisional e no socioeducativo. Disponível em: <<https://www.tudorondonia.com/noticias/cnj-investe-em-ciclos-formativos-para-aprimorar-politicas-no-sistema-prisional-e-no-socioeducativo,73693.shtml>>. Acesso em 25 de jul. de 2021.
- [13] Implementação, Qualificação e Difusão dos Núcleos de Atendimento Integrado (NAI). Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/10/Folder-NAI.pdf>>. Acesso em: 25 de jul. de 2021.
- [14] Disponível em: <<https://www.facebook.com/institutoinnovare>>. Acesso em: 01 de março de 2022.
- [15] Disponível em: <<https://www.instagram.com/premioinnovare/>>. Acesso em: 01 de março de 2022.
- [16] Histórico do Projeto Violeta. Site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/observatorio-judicial-violencia-mulher/projeto-violeta/historico>>. Acesso em: 27 de jun. de 2021.
- [17] Juízos integrantes. Site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/observatorio-judicial-violencia-mulher/projeto-violeta/juizados-integrantes>>. Acesso em: 27 de jun. de 2021.
- [18] Planejamento estratégico. Site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://portaltj.tjrj.jus.br/documents/10136/5770085/anexo-i-planoestrategico-2021-2026.pdf/d299ee7a-4ec5-b691-64d1-392d6e5c8426?version=1.0>>. Acesso em: 27 de jun. de 2021.
- [19] O Protocolo Violeta Laranja foi implementado, automaticamente, em todo o Estado do Rio de Janeiro, através do Provimento nº 82/2020 e tem como objetivo reduzir o lapso temporal entre o registro do fato e a decisão judicial que concede medidas protetivas, bem como dar maior efetividade e proteção às vítimas sobreviventes e indiretas nos processos de feminicídio. Além de garantir a segurança e a proteção máxima das mulheres vítimas de violência doméstica e familiar. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/observatorio-judicial-violencia-mulher/projetos/protocolo-violeta-laranja>>. Acesso em abril de 2021.
- [20] A informação foi extraída por meio da análise do próprio *site* do projeto. Disponível em: <<https://apadrinhar.org/>>. Acesso em: maio de 2021.
- [21] Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/edicoes/>>. Acesso em: 01 de março de 2022.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. **A função jurisdicional no mundo contemporâneo e o papel das escolas judiciais.** Artigo baseado no texto básico da palestra proferida na Escola Superior da Magistratura do Rio Grande

do Sul – *AJURIS*, por ocasião da solenidade comemorativa dos seus 25 anos, em Porto Alegre, no dia 17 nov. 2005.

BEDANI, M. **O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.** *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 150-176, 2012.

CASTRO, Marilu Pereira; GUIMARAENS, Tomas de Aquino. **Fatores que Afetam o Processo de Inovação em Organizações da Justiça.** In: *ENAJUS – Encontro de Administração da Justiça*, Brasília, 2019, p. 1-15.

GUIMARAENS, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir Oliveira; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. **Administration of justice: an emerging research field.** *RAUSP Management Journal*, São Paulo. V. 53, n. 3, 476-482, 2018. Disponível em: . Acesso em 05 de março de 2022.

MARTINS JUNIOR, Helio C.; CESTARI, Elaine Cristina; FESSORE, Gisele Molinari; MARTINS, Luiz Guilherme. **A Equipe de Inovação do iJuspLab.** In: GREGÓRIO, Álvaro et al. *Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário*. São Paulo: Blucher, 2019, p. 223-236.

NORONHA, Rodolfo. **Dentro do Tribunal, fora do processo: uma análise empírica do Prêmio Innovare.** 2014. 220 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Jurídicas e Sociais, Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

SADEK, Maria Tereza. **Prêmio Innovare: avaliação e impactos.** Relatório interno do Instituto Innovare. Rio de Janeiro: Instituto Innovare, Policopiado, 2012.

STUMPF, Juliano da Costa. **PODER JUDICIÁRIO: morosidade e inovação.** 2008. 175 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Direito, Programa de Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário, Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

VERMEULEN, P. A.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. **Complex incremental product innovation in established service firms: a micro institucional perspective.** *Organization Studies*. V. 28, n. 10, 1523-1546, 2007. Disponível em: . Acesso em: 05 de março de 2022.

## NOTAS

[1] Quem somos. Instituto Innovare - home - Quem somos. Disponível em: . Acesso em 06 de jul. de 2021.

[2] Últimas semanas para inscrições na 18a. edição do Prêmio Innovare. Instituto Innovare - home - notícias. Disponível em: . Acesso em: 06 de jul. de 2021.

[3] Nos anos de 2020 e 2021, em virtude da pandemia de covid-19, as entrevistas dos consultores foram realizadas por videoconferência. Os responsáveis pelas práticas das categorias “Tribunal”, “Juiz”, “Ministério Público”, “Defensoria Pública” e “Advocacia” foram entrevistados pelos consultores do Innovare, que conta com um advogado em cada estado do Brasil, todos “de grande respeitabilidade e conhecimento sobre o sistema de justiça brasileiro”. Já as práticas da categoria “Justiça e Cidadania” foram atendidas pelos pesquisadores do Datafolha. Além dos candidatos, pessoas beneficiadas pelas iniciativas também foram entrevistadas para que pudessem contar suas experiências. Veja dicas sobre como se organizar para a entrevista com os consultores do Innovare e do Datafolha. Instituto Innovare - home - notícias. Disponível em: . Acesso em: 06 de jul. de 2021.

[4] Prêmio Innovare comemora 634 práticas concorrendo à 18a. edição. Instituto Innovare - home - notícias. Disponível em: . Acesso em: 06 de jul. de 2021.

[5] O sítio eletrônico do Instituto Innovare pode ser acessado pelo link: .

[6] Em uma perspectiva histórica, Sano (2020, p. 13) esclarece que “a partir do início da década de 1980, o termo inovação ganhou popularidade e se tornou uma palavra da moda na discussão sobre o setor público e contra o qual se tornou difícil argumentar contra (OSBORNE; BROWN, 2011). Na década de 1990, a inovação foi associada às práticas da Nova Gestão Pública (BORIS, 2000, 2001; HANSEN, 2011) e, em tempos mais recentes, foi associada com o avanço da tecnologia da informação e comunicação (TIC) e governo digital (BEKKERS; HOMBURG, 2005)”. No sistema de justiça, por sua vez, a inovação foi sistematizada no movimento do legal design “que faz leitura dos potenciais da inovação para criação de novos serviços e organizações jurídicas mais satisfatórias, com a aplicação do design centrado no ser humano no direito. Design jurídico é a aplicação do design no mundo do direito, para tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano, utilizáveis e satisfatórios” (ZANONI, 2019, p. 47). Outrossim, em nível legal, acrescenta Castro e Guimaraens (2019) que “a partir dos anos 2000 foram instituídas, no Brasil,

medidas que incentivaram o desenvolvimento de um ambiente institucional mais propício a inovações na Justiça: (i) os Pactos Republicanos por um Sistema de Justiça mais acessível, ágil e efetivo de 2004 a 2009; (ii) a Lei Ordinária 11.419/06, que regulou e incentivou os procedimentos eletrônicos no âmbito judicial; (iii) a Emenda Constitucional nº 45/2004, que criou o CNJ, órgão de controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário; e (iv) a Resolução nº 70/09 do CNJ, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica do Judiciário". Por fim, há, ainda, a Lei n. 13.243/2016 – Marco Legal da Inovação; o Decreto n. 10.534, de 2020, que instituiu a Política Nacional de Inovação e dispôs sobre a sua governança; e a Resolução N° 395, de 07/06/2021, do CNJ, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.

[7]SUBSECRETARIA DE POLÍTICAS PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES. Disponível em: . Acesso em: 25 de jul. de 2021.

[8]Atendimento Integrado ao Adolescente. Disponível em: . Acesso em 25 de jul. de 2021.

[9]Cinco anos de novas oportunidades no atendimento socioeducativo no Ceará. Disponível em: . Acesso em: 25 de jul. de 2021.

[10]RJ: Área é cedida ao atendimento integrado de adolescentes infratores. Disponível em: . Acesso em: 25 de jul. de 2021.

[11] Sergipe debate implantação do Núcleo de Atendimento Integrado. Disponível em: . Acesso em: 25 de jul. de 2021.

[12] CNJ investe em ciclos formativos para aprimorar políticas no sistema prisional e no socioeducativo. Disponível em: . Acesso em 25 de jul. de 2021.

[13] Implementação, Qualificação e Difusão dos Núcleos de Atendimento Integrado (NAI). Disponível em: . Acesso em: 25 de jul. de 2021.

[14] Disponível em: . Acesso em: 01 de março de 2022.

[15] Disponível em: . Acesso em: 01 de março de 2022.

[16]Histórico do Projeto Violeta. Site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: . Acesso em: 27 de jun. de 2021

[17] Juízos integrantes. Site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: . Acesso em: 27 de jun. de 2021.

[18]Planejamento estratégico. Site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: . Acesso em: 27 de jun. de 2021.

[19] O Protocolo Violeta Laranja foi implementado, automaticamente, em todo o Estado do Rio de Janeiro, através do Provimento nº 82/2020 e tem como objetivo reduzir o lapso temporal entre o registro do fato e a decisão judicial que concede medidas protetivas, bem como dar maior efetividade e proteção às vítimas sobreviventes e indiretas nos processos de feminicídio. Além de garantir a segurança e a proteção máxima das mulheres vítimas de violência doméstica e familiar. Disponível em: . Acesso em abril de 2021.

[20] A informação foi extraída por meio da análise do próprio site do projeto. Disponível em: . Acesso em: maio de 2021.

[21] Disponível em: . Acesso em: 01 de março de 2022.