UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD

Gabriel Paz Soares Ribeiro

A ELABORAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA JUDICIÁRIA DE APROVEITAMENTO OTIMIZADO DE PRÁTICAS PREMIADAS COMO FORMA DE MULTIPLICAR OPORTUNIDADES DE JUSTIÇA

Rio de Janeiro
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD

Gabriel Paz Soares Ribeiro

A ELABORAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA JUDICIÁRIA DE APROVEITAMENTO OTIMIZADO DE PRÁTICAS PREMIADAS COMO FORMA DE MULTIPLICAR OPORTUNIDADES DE JUSTIÇA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Direito (PPGD) na área de concentração Direito e Políticas Públicas na linha de pesquisa Instituições e Políticas Públicas como requisito parcial para a para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. André Ricardo Cruz Fontes

Rio de Janeiro
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD

Gabriel Paz Soares Ribeiro

A ELABORAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA JUDICIÁRIA DE APROVEITAMENTO OTIMIZADO DE PRÁTICAS PREMIADAS COMO FORMA DE MULTIPLICAR OPORTUNIDADES DE JUSTIÇA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Direito (PPGD) na área de concentração Direito e Políticas Públicas na linha de pesquisa Instituições e Políticas Públicas como requisito parcial para a para obtenção do título de mestre.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. André Ricardo Cruz Fontes

_____

Profa. Dra. Edna Raquel Rodrigues Santos Hogemann

_____

Prof. Dr. Leonel Pires Ohlweiler

Rio de Janeiro
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD

FICHA CATALOGRÁFICA

Com amor, aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tanto e por tudo. Minha gratidão por me guiar e iluminar no caminho dos estudos.

Aos meus pais, Luiz Fernando Ribeiro e Luciana Paz, por todo o carinho, amor, incentivo e suporte durante a caminhada acadêmica. Sou imensamente grato por tê-los ao meu lado.

Ao Luiz Filipe Paz, por ter tornado esses dois anos muito mais leves e divertidos. Obrigado por sempre me relembrar o lado bom e positivo das coisas.

Ao Josivan Wildner, pela paciência e escuta atenta durante todas as fases de elaboração do estudo. Gratidão por essa parceria que tanto me alegra.

Aos meus familiares e amigos, por toda a torcida, incentivo e boas energias direcionadas à conclusão dessa fase.

Ao Emerson Moura, que tanto me inspira e orienta, e cuja amizade terei o prazer de levar para além do mestrado.

Ao Fabio Wanderley, que em muito contribuiu para o êxito desta dissertação. Minha eterna gratidão por todo o auxílio, gentileza e empatia que teve comigo.

Aos professores André Fontes, Edna Raquel, Leonel Ohlweiler, Oswaldo Lima e Benedito Adeodato pela orientação e tão importantes contribuições no amadurecimento da pesquisa e por aceitarem fazer parte das bancas de qualificação e de defesa desta dissertação.

A todos os magistrados e serventuários da Justiça que gentilmente responderam aos meus questionamentos e que tanto contribuíram com a construção deste estudo.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD

“A injustiça em qualquer lugar é uma ameaça à justiça por toda a parte”.

(Martin Luther King)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD

RESUMO

Diversas instituições premiam projetos inovadores no âmbito da Justiça. Porém, com baixa e ineficaz divulgação, tais projetos permanecem sendo desenvolvidos, em sua maioria, apenas nos locais em que foram criados, ocasionando a entrega atrasada de oportunidades de Justiça à sociedade. O estudo busca refletir o motivo pelo qual projetos de inovação que foram reconhecidos pelo Poder Judiciário não são aproveitados de maneira efetiva pela própria instituição. Duas são as hipóteses aqui previstas. A primeira é a de que o Poder Judiciário não possui arcabouço jurídico suficiente para subsidiar a inovação dentro da própria estrutura. A segunda é a de que, embora possa haver normativa suficiente a incentivar a inovação, a instituição não detém arranjo institucional que seja hábil a aproveitar práticas de inovação de forma otimizada por outras Comarcas. O objetivo da pesquisa é contribuir na ampliação do acesso à Justiça por meio do viés da inovação. A metodologia aplicada à pesquisa possui como abordagem o método dedutivo. Como método de procedimento, utiliza-se de pesquisas bibliográficas e exploratórias a fim de concatenar o estado da arte acerca do tema. O estudo também apresenta elementos empíricos cujos resultados são analisados com abordagens qualitativas e quantitativas. No primeiro capítulo discute-se sobre o aproveitamento de práticas premiadas como instrumento viabilizador de oportunidades de Justiça. O capítulo 2 é destinado a analisar três projetos ganhadores do Prêmio Innovare: *Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos*, o *Projeto Trampo Justo* e o *Criança e Adolescente Protegidos*. Por fim, o capítulo 3 reflete acerca do neoinstitucionalismo sociológico e aborda o Poder Judiciário como indutor de comportamentos na criação de uma cultura de inovação com foco humanitário. O capítulo é também destinado a propor política pública judiciária de aproveitamento otimizado de práticas de inovação e a discutir o papel do Conselho Nacional de Justiça e dos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário nesta sistemática.

Palavras-chave: Políticas Públicas Judiciárias; Poder Judiciário; Direitos Humanos; inovação; Laboratórios de Inovação.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD

ABSTRACT

Several institutions reward innovative projects within the scope of Justice. However, with low and ineffective publicity, such projects continue to be developed, for the most part, only in the places where they were created, causing the delayed delivery of Justice opportunities to society. The study seeks to reflect the reason why innovation projects that were recognized by the Judiciary are not used effectively by the institution itself. There are two hypotheses envisaged here. The first is that the Judiciary does not have a sufficient legal framework to subsidize innovation within the structure itself. The second is that, although there may be sufficient regulations to encourage innovation, the institution does not have an institutional arrangement that is capable of optimally taking advantage of innovation practices in other regions. The objective of the research is to contribute to expanding access to Justice through innovation. The methodology applied to the research uses the deductive method as an approach. As a method of procedure, bibliographical and exploratory research is used in order to combine the state of the art. The study also presents empirical elements whose results are analyzed using qualitative and quantitative approaches. The first chapter discusses the use of award-winning practices as an instrument to enable justice opportunities. Chapter 2 is intended to analyze three projects that won the Innovare Award: *Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos*, *o Projeto Trampo Justo e o Criança e Adolescente Protegidos*. Finally, chapter 3 reflects on sociological neo-institutionalism and addresses the Judiciary as an inducer of behavior in the creation of a culture of innovation with a humanitarian focus. The chapter is also intended to propose judicial public policy for the optimized use of innovation practices and to discuss the role of the National Council of Justice and the Innovation Laboratories of the Judiciary.

Keywords: Judicial Public Policies; Judiciary; Human Rights; innovation; Innovation Labs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de aproveitamento otimizado de práticas de inovação 94

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 11

CAPÍTULO 1

JUDICIÁRIO, INOVAÇÃO E JUSTIÇA 16

1.1 - O Judiciário consegue pensar fora da caixa? 16

1.2 - A perda de oportunidades de Justiça 26

CAPÍTULO 2

O DIREITO EM MOVIMENTO: ANÁLISE DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO: 37

2.1 - Analisando o Apadrinhar - Amar e Agir Para Materializar Sonhos 39

2.2 - Analisando o Trampo Justo 56

2.3 - Analisando o Criança e Adolescente Protegidos 65

CAPÍTULO 3

PENSANDO NOVOS CAMINHOS: A ELABORAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA JUDICIÁRIA DE APROVEITAMENTO OTIMIZADO DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO 74

3.1 - Neoinstitucionalismo sociológico e o Judiciário como indutor de comportamentos: a criação de uma cultura de inovação com foco humanitário.....74

3.2 - A criação de política pública judiciária de aproveitamento otimizado de práticas de inovação e a função jurídica dos arranjos institucionais.....79

3.3 - O papel do Conselho Nacional de Justiça e dos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário.....88

CONCLUSÃO 100

REFERÊNCIAS.....103

ANEXOS..... 113

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, projetos inovadores vêm sendo reconhecidos e premiados por instituições que integram o Sistema de Justiça, por empresas privadas e por associações sem fins lucrativos. Exemplos nesse sentido são o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, o Prêmio MPRJ Ideias Inovadoras, o Prêmio Innovare e o Prêmio de Inovação Judiciário Exponencial.

Contudo, há baixa e ineficaz divulgação desses projetos dentro do próprio Judiciário (Ribeiro, 2021), o que faz com que práticas transformadoras permaneçam sendo desenvolvidas, em sua maioria, apenas nos locais em que foram criadas, fenômeno que ocasiona a entrega atrasada de oportunidades de Justiça aos cidadãos.

A título de exemplo, o *Núcleo de Atendimento Integrado*, projeto premiado em 2007 pelo Innovare, é uma prática que busca dar cumprimento ao artigo 88, inciso V, do Estatuto da Criança e do Adolescente[1]. O projeto é focado no primeiro atendimento ao adolescente infrator e realiza, por meio da atuação de instituições em rede, a acolhida e o direcionamento desses jovens. Mesmo o projeto apresentando utilidade prática, viabilidade e resultados concretos que o levaram a ser premiado, verifica-se que apenas 14 anos depois de sua premiação, no ano de 2021, o projeto passou a ser objeto de análise pelo Conselho Nacional de Justiça, por meio da Recomendação nº 87/2021[2].

Panorama como este convida-nos a refletir: por que práticas e projetos de inovação que foram validados e reconhecidos pelo Poder Judiciário não são aproveitados de maneira célere e efetiva pela própria instituição?

A princípio, o questionamento deflagra duas hipóteses. A primeira delas é a de que o Poder Judiciário ainda não possui arcabouço jurídico suficiente para subsidiar a inovação dentro da própria estrutura, o que faz com que iniciativas criativas que buscam a alteração do *status*

[1] Art. 88, ECA.: São diretrizes da política de atendimento: [...] V - integração operacional de órgãos do Judiciário, Ministério Público, Defensoria, Segurança Pública e Assistência Social, preferencialmente em um mesmo local, para efeito de agilização do atendimento inicial a adolescente a quem se atribua autoria de ato infracional [...]

[2] Recomendação nº 87/2021 - Recomenda aos tribunais e magistrados a adoção de medidas no intuito de regulamentar o art. 88, V, do Estatuto da Criança e do Adolescente, que dispõe sobre o atendimento inicial e integrado dos adolescentes em conflito com a lei, no âmbito do Poder Judiciário.

quo, embora sejam valorizadas em capital simbólico pela instituição[3], não possuam legitimidade para serem aproveitadas de maneira formal e otimizada em outros locais.

A segunda hipótese, coligada à primeira, é no sentido de que embora possa haver normativa suficiente a incentivar a inovação dentro do Poder Judiciário, a instituição não detém arranjo institucional específico que seja hábil a encaminhar práticas e projetos de inovação de maneira célere para que sejam aproveitados de forma otimizada por outras Comarcas.

Alinhado à Estratégia Nacional do Poder Judiciário para os anos de 2021-2026, que tem como visão a construção de um Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e para o desenvolvimento do país[4], o objetivo principal deste estudo é trazer novos olhares ao Judiciário com o fito de contribuir na ampliação do acesso à Justiça por meio do viés da inovação e da multiplicação de oportunidades de Justiça aos cidadãos. Busca-se, ainda, ampliar a discussão acerca do Poder Judiciário como formulador de políticas públicas.

O estudo, que se adequa à linha de pesquisa *Instituições e Políticas Públicas* dessa Universidade - já que por meio de análises científico-jurídicas busca trazer novos contornos institucionais ao Judiciário e investigar o papel de seus atores enquanto sujeitos responsáveis pelo planejamento e execução de políticas públicas - possui como metodologia de abordagem o método dedutivo. Considera-se a premissa de que práticas premiadas no Judiciário fizeram a diferença onde foram implementadas e, se tais práticas foram capazes de beneficiar certos cidadãos, logo, se aplicadas em outras localidades, têm a potencialidade de alterar também a vida de outros cidadãos.

Como método de procedimento, preliminarmente a pesquisa utiliza-se de instrumentos exploratórios a fim de concatenar as principais normativas existentes no ordenamento jurídico brasileiro que dizem respeito ao tema da inovação dentro do Poder Judiciário.

Em complemento, as pesquisas bibliográficas também contemplam o caminho metodológico deste estudo, tendo sido utilizados alguns bancos de dados a fim de conceber o estado da arte da temática em discussão. A saber: *Portal de Publicações Científicas em acesso aberto e gratuito das Universidades e Institutos de Pesquisa Brasileiros*; *Biblioteca Digital*

[3] Neste estudo, entende-se como capital simbólico o "poder atribuído àqueles que obtiveram reconhecimento suficiente para ter condição de impor o reconhecimento" (Bourdieu, 1987, p. 164).
[4] Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020 - Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências.

Brasileira de Teses e Dissertações; *Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*; *Google Acadêmico*; e *Scientific Electronic Library Online*.

Com abordagens qualitativas e quantitativas, a pesquisa também apresenta elementos de empiria no seu desenvolvimento, com a coleta de dados semiestruturados através de entrevistas realizadas por meio de correio eletrônico.

Como se verá adiante, analisa-se três projetos ganhadores do Prêmio Innovare com temáticas relacionadas à infância e à juventude[5]: O *Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos*, de autoria do Dr. Sérgio Luiz Ribeiro de Souza; o *Projeto Trampo Justo*, de autoria do Dr. Iberê de Castro Dias; e, por fim, o *Criança e Adolescente Protegidos*, de autoria da Dra. Lidia Maejima. Houve a tentativa de contatar os três magistrados por meio de correio eletrônico. Logrou-se êxito, porém, em obter respostas frutíferas apenas do Dr. Sérgio Luiz Ribeiro de Souza e da Coordenadoria do Programa Criança e Adolescente Protegidos, por meio do procedimento SEI n.º 0122996-21.2023.8.16.6000.

Em relação ao *Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos*, este mestrando também entrou em contato com as 29 Comarcas que implementaram o projeto no estado do Rio de Janeiro, recebendo retorno de apenas 6 delas, a saber: Comarca da Capital; Comarca de Sapucaia; Comarca de Pinheiral; Comarca de Cambuci; Comarca de Três Rios – Areal – Levy Gasparian; e Comarca de Teresópolis.

O primeiro capítulo é destinado à discussão do Direito e inovação, buscando-se entender se a ciência jurídica nos permite "pensar fora da caixa". Suscita-se, ainda, o aproveitamento de práticas premiadas como instrumento viabilizador de oportunidades de Justiça.

O capítulo 2, por sua vez, é destinado a analisar três projetos ganhadores do Prêmio Innovare: O *Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos*, de autoria do Dr. Sérgio Luiz Ribeiro de Souza, projeto premiado na 12ª edição do Innovare, no ano de 2015, na categoria juiz; o *Projeto Trampo Justo*, ganhador da categoria Tribunal na 16ª edição do Prêmio Innovare, no ano de 2019, e de autoria do Dr. Iberê de Castro Dias; e, por fim, o projeto *Criança e*

[5] Este pesquisador optou por abordar questões relacionadas à infância e à juventude dada a potencialidade dos jovens em promover transformações significativas na sociedade, a médio e a longo prazo, a depender das oportunidades que recebem e dos recursos educativos e afetivos que lhes são ofertados.

Adolescente Protegidos, que foi premiado no ano de 2015, na 12ª edição do Prêmio Innovare, na categoria Tribunal, e de autoria da Dra. Lidia Maejima.

Por fim, o capítulo 3 reflete acerca do neoinstitucionalismo sociológico e aborda o Poder Judiciário como indutor de comportamentos na criação de uma cultura de inovação com foco humanitário. O capítulo é também destinado a propor política pública judiciária de aproveitamento otimizado de práticas de inovação e a discutir o papel do Conselho Nacional de Justiça e dos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário nessa sistemática.

O presente estudo propôs trazer novos olhares ao Judiciário com a finalidade de contribuir na ampliação do acesso à Justiça por meio do *Direito em movimento* e da *multiplicação de oportunidades de Justiça*, posicionando o Direito, o Poder Judiciário e a inovação em prol da comunidade.

Pontuou-se que a realidade institucional do Poder Judiciário é produto da forma de pensar dos membros que ali ocupam cargos de poder e que muitas das demandas e dos problemas sociais hodiernos requerem soluções e estratégias inovadoras que vão além das abordagens tradicionais.

Além disso, verificou-se que há arcabouço jurídico suficiente para promover atuação inovadora dentro do Poder Judiciário, sendo seus membros não só autorizados a inovar, como também compelidos a pensar de forma estratégica acerca da gestão da inovação.

Por meio da análise dos projetos que compõem o capítulo 2, concluiu-se que embora a institucionalização de práticas dentro de um Tribunal seja essencial para conferir legitimidade aos projetos de inovação e possibilitar o seu aproveitamento em outras Comarcas, a institucionalização, por si só, não é suficiente para disseminá-los de maneira eficaz e nem possibilitar o aproveitamento otimizado pela sociedade.

Ademais, a pesquisa entendeu que políticas públicas judiciárias são políticas desenvolvidas e executadas pelo Poder Judiciário e voltadas, essencialmente, aos cidadãos, buscando concretizar seus direitos fundamentais e melhorar o acesso à Justiça, sendo certo que embora o Judiciário não tenha precipuamente a função de formular políticas públicas, é possível que adote arranjos institucionais próprios para contribuir com a efetivação de direitos e garantias fundamentais.

Concluiu-se, também, que o trabalho em rede, apesar de extrema relevância para políticas de inovação, não é elemento capaz de eliminar a lacuna temporal existente entre a

implementação de uma prática e o seu aproveitamento célere em outra localidade e que há diversos fatores que contribuem para que projetos de inovação não sejam aproveitados de maneira eficaz pelo Judiciário, como normatizações que não mantêm o cerne da inovação dos projetos, tornando-os inócuos; burocratizações em demasia ao institucionalizar práticas; a divulgação deficitária dos projetos e da maneira como se operacionalizam; a falta de diálogo entre os Tribunais e o Conselho Nacional de Justiça; e, principalmente, a ausência de uma política pública judiciária cujo arranjo institucional possua formas jurídicas que coordenem o imediato encaminhamento de uma prática premiada, da instituição que a premiou, aos Laboratórios de Inovação dos Tribunais para a devida análise e viabilização de sua execução em outras Comarcas.

Nesse sentido, a pesquisa defendeu que tanto o Conselho Nacional de Justiça, quanto os Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário, possuem papéis centrais na política pública judiciária de aproveitamento de práticas de inovação, sendo proposto um fluxo de aproveitamento otimizado a fim de viabilizar a efetivação de direitos fundamentais de forma célere e inovadora.

Por fim, observou-se, de maneira geral, não só a importância da inovação dentro do Judiciário, mas principalmente que a ausência de uma política pública apta a encaminhar projetos de inovação para serem analisados por outras Comarcas ocasiona entrega atrasada de Justiça aos seus destinatários, impactando diretamente a vida de milhares de pessoas negligenciadas pela inoperância estratégica e pela desarticulação institucional do Poder Judiciário.

CAPÍTULO 1
JUDICIÁRIO, INOVAÇÃO E JUSTIÇA

1.1 - O Judiciário consegue pensar fora da caixa?

O dados a seguir foram extraídos do *33º World Report 2023 - events of 2022* -, relatório anual de direitos humanos elaborado pela *Human Rights Watch*, organização internacional, não-governamental e sem fins lucrativos, que busca defender os direitos de pessoas ao redor do mundo por meio da investigação detalhada de violações de direitos humanos e da realização de reuniões com governos, Nações Unidas e grupos regionais, como a União Européia e a Africana, cobrando políticas públicas e práticas que promovam os direitos humanos e a Justiça.

Entre janeiro de 2020 e maio de 2022, os Tribunais brasileiros receberam quase 600.000 pedidos de medidas protetivas. No entanto, a concessão de 30% dessas demorou mais tempo do que o prazo legal de 48 horas. Em 2021, nossas delegacias registraram mais de 230.000 denúncias de agressões por violência doméstica contra mulheres. Também em 2021, mais de um milhão de casos de violência doméstica e quase 6.300 casos de feminicídio estavam pendentes na Justiça.

Na pauta ambiental, o Brasil figura como um dos dez maiores emissores de gases de efeito estufa do mundo. Cerca de 9.400 quilômetros quadrados de floresta amazônica foram desmatados de janeiro a outubro de 2022. O número de focos ativos de queimadas na região, nos primeiros nove meses de 2022, superou o de todo o ano de 2021. Entre janeiro de 2020 e início de julho de 2022, 60 pessoas foram assassinadas no contexto de conflitos por terras e recursos naturais na Amazônia.

No campo da educação, o percentual de alunos que abandonou o ensino médio na rede pública mais que dobrou, de 2,3% em 2020 para 5,6% em 2021. Na segurança pública, até dezembro de 2021, mais de 679.500 pessoas estavam privadas de liberdade no Brasil, excedendo a capacidade carcerária em 45%.

Além disso, questões como o racismo, a intolerância religiosa, a violência LGBTQIAPN+, a insegurança alimentar e tantas outras lutas são comumente somadas à pauta da não concretização de direitos fundamentais. São assuntos complexos, em sua maioria estruturais, e que demandam olhares atentos de um Poder Judiciário alicerçado no Estado

Democrático de Direito e que, guiado pela primazia dos direitos humanos, objetive construir uma sociedade livre, justa e solidária.

Todavia, olhares atentos, por si só, não bastam. Questões complexas requerem do Estado e de seus membros um inconformismo que os leve a romper com o *status quo* e a pensar fora da caixa. Questionar padrões, investigar opções, comparar resultados e inovar.

Luciano Vilaça (2019), elucida que pelo menos nos últimos duzentos anos as principais bases sobre as quais foram erguidas a lógica e o paradigma hegemônico do ocidente se estruturam nos postulados newtonianos de simplicidade, linearidade e previsibilidade, razão pela qual, a maioria das nossas certezas é proveniente de uma forma linear-cartesiano-newtoniana de pensar.

O autor complementa que nossas relações dentro das instituições foram, portanto, instrumentalizadas em cima de bases epistemológicas inspiradas na objetividade, no racionalismo e na técnica, o que dificulta a estruturação de pensamentos flexíveis e adaptáveis para o enfrentamento da complexidade.

Enfrentá-la, por conseguinte, conclama afastar-se de estratégias comuns e aproximar-se daquelas que rompem paradigmas, empreendendo esforços para associar novos elementos às velhas engrenagens, já que os dados acima evidenciam que o que vem sendo feito em políticas públicas não é o suficiente para trazer o básico de dignidade à população.

O novo, por sua vez, costuma ser temido. Na Itália do século XVII, o café, bebida hoje apreciada por muitos, era conhecido como “bebida de Satã”. As comidas congeladas, que agora preenchem os *freezers* dos lares e supermercados, já foram olhadas com desconfiança diante da comparação com comidas embalsamadas. O telefone é outro exemplo. Quando surgiu, era chamado pelos suecos de “instrumento do diabo” por representar uma “ameaça” para as relações comunitárias. Os casos são trazidos por Calestous Juma (1953-2017), especialista em inovação e cooperação internacional da Universidade de Harvard, em seu livro *Innovation and Its Enemies: Why People Resist New Technologie*s, e evidenciam a resistência da sociedade à inovação e à mudança.

Tal resistência é ainda mais acentuada dentro das instituições de controle social, como a do Judiciário. Como elucida Max Weber (1994), o direito é utilizado como meio de dominação social, sendo certo que, aqueles que possuem o poder político, conseguem, ainda que de forma não tão clara ou expressa, controlar a sociedade e impor suas vontades, já que o

resultado do trabalho que desempenham dentro dessas instituições reflete, ao fim, os interesses de grupos sociais que, imbuídos da figura do Estado, ditam o direito, exercendo o domínio sobre os demais.

> Dessa forma, o Estado é uma forte arma de que se valem os detentores do poder político para exercerem sua força de dominação sobre a sociedade; sendo que o direito, manifestado pela vontade estatal legislativa (isto é, as leis elaboradas nos parlamentos), é utilizado pelos detentores do poder político para pôr em prática este sistema de controle social, seja para beneficiá-los, como manifestado por meio de normas de conteúdo patrimonial/econômica, as quais lhes convêm em suas relações; como também sobre as normas de penalização e afastamento da sociedade dos "homens bons" – in casu eles, "os poderosos" – daqueles que são rotulados como "maus" e os inconvenientes ao seu meio (Oliveira, 1997, p. 379).

Assim, no âmago das instituições, a alteração de mecanismos, padrões, rotinas e significados, impulsionados pelo elemento disruptivo da inovação, pode assustar aos que ocupam cargos de poder dentro das organizações, uma vez que foi por meio de tais conjunturas que esses indivíduos lograram êxito em acessar espaços de influência. Alterá-las, portanto, significa revolver as bases que os sustentam. Em outros termos: romper com o *status quo* representaria retirar-lhes das zonas de conforto que os fizeram ser quem são e estar onde estão.

> O modelo legal-burocrático, cujos pilares ainda se encontram densamente entranhados do ponto de vista da cultura institucional na administração pública brasileira, implicava a divisão de trabalho (com a segregação de funções), o formalismo nas comunicações, a definição de rotinas e procedimentos, a estruturação de carreiras com base hierárquica e a impessoalidade, em substituição às práticas patrimonialistas e carismáticas de outrora. A aparente "frieza" do modelo legal-burocrático então viera em boa hora e fizera todo o sentido no contexto do momento histórico em que concebido, ali pelo final do século XIX, com o objetivo de resguardar a separação entre o público e o privado no trato da coisa pública, dado o imemorial contexto histórico de patrimonialismo. A proposta foi instituir mecanismos de procedimentalização e critérios de controle da atividade administrativa, de modo a distanciá-la da pessoa do funcionário e, por via transversa, também do administrado. Desse modo, segundo esse modelo, um funcionário desincumbir-se-ia exitosamente de suas atribuições se focasse sua atividade em processos e não em pessoas – mediante a observância rigorosa de regulamentos, rotinas e procedimentos – e preservasse um desejado distanciamento em relação ao usuário do serviço público. Não é difícil perceber o impacto desse modelo no funcionamento da jurisdição, no qual a finalidade buscada pelo modelo legal-burocrático é até reforçada por princípios da ética judicial, como independência, imparcialidade e integridade, os quais naturalmente exercem significativa influência no desenho do serviço judicial [...] Esse conjunto de fatores é decisivo para que o Poder Judiciário se revele um ambiente institucional historicamente hostil à inovação [...] O conservadorismo ainda predomina no Poder Judiciário, característica que não raras vezes é até celebrada (Clementino, 2021, p. 39/43).

O temor, pondera-se, não parece estar relacionado à inovação em si, mas substancialmente a tudo aquilo que ela ameaça alterar e, principalmente, a quem isso pode prejudicar.

Como bem pontua Bourdieu (2007, p. 212) "o campo jurídico é o lugar de concorrência pelo monopólio do direito de dizer o direito". Seria ingênuo, portanto, pensar que o Poder Judiciário não seria afetado por interesses particularizados de seus membros, que são, ao final, seres humanos como quaisquer outros, cobertos, porém, por um manto que os impessoaliza na figura imparcial do Estado.

Por outro lado, o Poder Judiciário é constantemente pressionado pelas novas dinâmicas e demandas sociais, que passaram a exigir do Estado e de suas instituições uma postura nunca antes esperada: a de um facilitador.

Assim, a Justiça passou a ser muito mais do que simplesmente "dar a cada um o que é seu", uma vez que o desenvolvimento do pensamento crítico e consciente dos indivíduos possibilitou que passassem a pleitear e a pressionar pela concretização de seus direitos fundamentais - antes mesmo de serem violados.[6]

Em breve digressão histórica, Bobbio (1998, p. 401) aponta que a partir da segunda metade do século XIX ocorreu uma sucessiva integração do Estado político com a sociedade civil, o que acabou por transformar a forma jurídica do Estado, os processos de legitimação e a estrutura da própria administração. "Não se trata de saber quais e quantos são esses direitos, qual é a sua natureza e o seu fundamento [...], mas sim qual o modo mais seguro de garanti-los, para impedir que, apesar das solenes declarações, eles sejam continuamente violados" (Bobbio, 1992, p. 25).

A questão do acesso à Justiça ganhou novo fôlego com as lições trazidas na obra de Cappelletti e Garth, na qual enuncia-se que o acesso à Justiça pode "ser encarado como o requisito fundamental - o mais básico dos direitos humanos - de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretende garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos" (Cappelletti e Garth, 1988, p. 12), reconhecendo-se que a técnica processual serve a funções sociais; que as

[6] "A sociedade não finge mais ser um escudo contra a contingência. Na ausência de poderes fortes e obstinados o suficiente para tentar domesticar a fera selvagem da espontaneidade, a própria sociedade toma o lugar do caos – o campo de batalha e/ou área de pastagem para os rebanhos, cada um em busca de sua própria rota, embora estejam todos na mesma busca de alimento e abrigo seguro" (BAUMAN, 2011, p. 40).

Cortes não são a única forma de solucionar conflitos; e que a criação e o encorajamento de alternativas ao sistema judiciário têm efeitos sobre a lei substantiva (Cappelletti e Garth, 1988).

Boaventura de Sousa Santos, expoente de proposições relacionadas à reforma do Judiciário e à revolução democrática da Justiça, contribui com a reflexão de que o acesso à Justiça deve ser igualmente possível a todos os cidadãos, independentemente de sua origem étnica, social, econômica ou de gênero, trazendo luz para algumas das barreiras de acesso que devem ser superadas nesse processo, como os custos a serem arcados pelas partes nos litígios, a complexidade e a alta burocracia dos procedimentos legais, que afastam o cidadão de alcançar as portas do Judiciário, a discriminação institucional, a incompreensível linguagem jurídica e assim por diante, sendo possível, a partir daí, vislumbrar novos caminhos de acesso através do empoderamento dos indivíduos e da valorização dos meios alternativos de resolução de conflitos, como a conciliação, a mediação e a arbitragem.

Por conseguinte, hodiernamente demanda-se que o Estado se reinvente a fim de enfrentar os complexos desafios oriundos das inter-relações sociais, formuladas e reformuladas a todo o tempo, como a violência, a desigualdade social, a corrupção, a degradação ambiental, a falta de infraestrutura adequada, dentre outros problemas que requerem soluções e estratégias inovadoras que vão além das abordagens tradicionais, tendo o Judiciário papel central no processo de garantir à população - aos grupos marginalizados, principalmente - a inclusão e o acesso equitativo aos seus direitos básicos.

Alinhado a este ganho de consciência coletiva, certamente impulsionado pela facilidade do acesso às redes sociais e aos canais de comunicação, os quais possibilitaram aos cidadãos a construção e o amadurecimento da consciência sobre os seus direitos e de como cobrá-los, é crucial que o Poder Judiciário comporte em espaços de poder pessoas imbuídas de consciência inovadora que possam impulsionar projetos e ideias voltados à efetivação de direitos fundamentais, contextualizando, assim, cenário político favorável para que outros integrantes se sintam confortáveis e legitimados a atuar de forma semelhante, assimilando que, agindo dessa maneira, serão valorizados em suas instituições e reconhecidos por seus pares.

Mas afinal, o que seria inovar? Ou, melhor dizendo, o que seria inovar dentro do Poder Judiciário?

Inovar é o ato de criar algo novo a fim de resolver problemas ou questões preexistentes. Não diz respeito, necessariamente, à utilização de tecnologias, mas sim, à capacidade de repensar o *status quo* para resolver desafios e superar barreiras.

Salienta-se que a criatividade e a inovação, apesar de serem ideias aparentemente semelhantes, apresentam diferenças relevantes, onde aquela é 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). "A criatividade é a base para a inovação, ou seja, criatividade é gerar ideia nova; inovação é torná-la útil" (Motta, 2001, p. 176).

> [...] Se a inovação consistir em uma atividade ou conjunto de atividades e processos que levam ao aproveitamento de uma tal criação, seja no processo produtivo, na organização da empresa ou na comercialização de novos produtos, será ela, a inovação, o resultado e a etapa superior de um extenso sentido da criação - aqui significando a geração de uma nova ideia, em termos absolutos ou relativos, como ocorre numa combinação nova de elementos já existentes (FONTES, 2021, p. 52).

A verdade é que caracterizar o conceito de inovação apresenta certa complexidade. Sano (2020), em revisão de literatura sobre a inovação no setor público, assevera que De Vries, Bekkers e Tummers (2016), identificaram que 76% dos artigos pesquisados por eles sequer tinham uma definição básica do significado de inovação.

Ainda que a promoção da inovação dentro do Direito brasileiro tenha sido uma necessidade precoce em nosso país, como elucida Fontes (2021)[7], quase todo o esforço normativo fora, inicialmente, destinado à temática da propriedade intelectual e à proteção legal

[7] "Se acaso pareceu ter o Direito brasileiro ignorado o sistema de inovação, é bom lembrar que, já era precoce no País a necessidade de promover a inovação. E se deu pelo apanágio da propriedade intelectual que propaga ser essa sua função principal e mais reveladora. Desde a remota administração de Dom João VI, em 1809, foi reconhecida a necessidade de estimular o progresso por meio da concessão de patentes. Porquanto a propriedade intelectual não é por si só fator único de promoção e estímulo a alguma nova tecnologia, ela foi usada também no Brasil por meio da Convenção da União de Paris em 1883, pelo Acordo de Madri de 1891, e a Convenção de Berna de 1871, embora essa fosse voltada para a proteção de obras literárias e artísticas. Uma análise específica, que permitisse ver a estrutura de uma lei voltada para a inovação com os elementos que ela integra, surge após ensaios com a sacudida elaboração do Código de Defesa do Consumidor em 1990, com a Lei de Propriedade Industrial de 1996, a Lei dos Direitos Autorais de 1998 e com a Lei de Proteção dos Cultivares também de 1997. Somente na primeira década do Século XXI surge o Marco Regulatório da Ciência e Tecnologia com a Lei de Inovação, a Lei nº 10.973, de 2004. Essa lei foi sucedida pela Lei dos Incentivos Fiscais à Inovação, em 2005, e a Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP, lançada em maio de 2008. A lei de inovação previa incentivos para que estados, Distrito Federal e municípios também editassem suas leis. E, de fato, em 2006, surgiu a lei do Amazonas e em 2008 de Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso e Santa Catarina." (Fontes, 2021, p. 53/54).

de obras e produções como marcas, patentes e desenhos industriais, em uma lógica marcadamente patrimonial.

Posteriormente, foi surgindo arcabouço legal destinado a tratar de inovações organizacionais, como a adoção de técnicas de planejamento, acompanhamento e gestão de processos; inovações judiciais político-legais, ligadas às mudanças legais e procedimentais dos julgamentos; e as inovações tecnológicas (Sousa e Guimaraens, 2014).

Muito pouco, porém, foi produzido no sistema de Justiça quanto à inovação no sentido de se implementar ideias aptas a criar novas lógicas, estruturas e formas de atuação focadas, essencialmente, no cidadão, sendo as primeiras iniciativas normativas nesse sentido relativamente recentes.

Em 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 com o governo digital (Bekkers; Homburg, 2005).

De forma mais recente, a inovação foi sistematizada no movimento do *legal design*, o qual aplica instrumentos e metodologias do design no âmbito do Direito, possibilitando o surgimento de serviços e produtos mais satisfatórios aos cidadãos. Segundo elucida Zanoni (2019), o design jurídico é a aplicação do design a fim de tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano.

De acordo com o art. 2º, inciso IV, da Lei nº 10.973/2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, a inovação consiste na introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social resultando em novos produtos, serviços ou processos ou compreendendo a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente a fim de resultar em melhorias, efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

A Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário, que busca aprimorar as atividades dos órgãos judiciários por meio da difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, conceitua o termo *inovação* como a implementação de ideias que geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos

produtos, serviços ou processos de trabalho, ou, então, por meio de maneiras diferentes e eficazes de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas (art. 2º, *caput*, da Resolução nº 395/2021 do Conselho Nacional de Justiça).

No Brasil, por meio da Emenda Constitucional nº 85 de 2015[8], atribuiu-se *status* constitucional ao dever estatal de promover e incentivar o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação, conforme enuncia o art. 218 da Constituição Federal[9], um dever aplicável não só ao Estado, mas também às suas instituições, inclusive a do Judiciário (Fredie Didier e Leandro Fernandez, 2022).

Retorna-se à pergunta que deu início a este item: O Judiciário consegue pensar fora da caixa?

É possível dizer que sim. Existem leis, resoluções e instruções normativas que apontam nesse sentido, indicando que o Judiciário é capaz de, "olhando para dentro da caixa", ou seja, para a sua própria estrutura e para os elementos que a constituem, "pensar fora dela", com a finalidade de promover maior acesso à Justiça e atribuir concretude aos direitos e garantias fundamentais, rompendo paradigmas e suscitando oportunidades para além do *status quo*. Depreende-se, além disso, que um dos principais caminhos que o Poder Judiciário pode trilhar para efetivar os direitos fundamentais dos cidadãos é, justamente, o da inovação.

Como mencionado supra, a promoção e o incentivo à inovação foram inseridos na Lei Máxima do Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu art. 218.

[8] EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 85, DE 26 DE FEVEREIRO DE 2015 - Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação.

[9] Art. 218 da CRFB/88: O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação. § 1º A pesquisa científica básica e tecnológica receberá tratamento prioritário do Estado, tendo em vista o bem público e o progresso da ciência, tecnologia e inovação. § 2º A pesquisa tecnológica voltar-se-á preponderantemente para a solução dos problemas brasileiros e para o desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. § 3º O Estado apoiará a formação de recursos humanos nas áreas de ciência, pesquisa, tecnologia e inovação, inclusive por meio do apoio às atividades de extensão tecnológica, e concederá aos que delas se ocupem meios e condições especiais de trabalho. § 4º A lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologia adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculada do salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho. § 5º É facultado aos Estados e ao Distrito Federal vincular parcela de sua receita orçamentária a entidades públicas de fomento ao ensino e à pesquisa científica e tecnológica. § 6º O Estado, na execução das atividades previstas no caput, estimulará a articulação entre entes, tanto públicos quanto privados, nas diversas esferas de governo. § 7º O Estado promoverá e incentivará a atuação no exterior das instituições públicas de ciência, tecnologia e inovação, com vistas à execução das atividades previstas no caput.

Aliás, com base no Pacto pela Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 no Poder Judiciário, subscrito pela República Federativa do Brasil, o Conselho Nacional de Justiça instituiu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, por meio da Resolução nº 325/2020.

Nesse sentido, dentre os macrodesafios do Poder Judiciário, a normativa indica o desafio de garantir no plano concreto os direitos e garantias fundamentais previstos no art. 5º da Constituição Federal, buscando-se assegurar o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, bem como atenuar as desigualdades sociais ao garantir os direitos de minorias e a inclusão e a acessibilidade de todos. De forma paralela, busca-se, ainda, o fortalecimento da relação institucional do Poder Judiciário com a sociedade por meio da adoção de estratégias de comunicação e de procedimentos objetivos, ágeis e em linguagem de fácil compreensão. Dentre os desafios da estratégia, está também o de desenvolver as competências e os talentos dos funcionários, bem como o desenvolvimento de trabalhos criativos e inovadores dentro da instituição.

Visando aprimorar as atividades dos órgãos judiciários por meio da difusão da cultura da inovação com ênfase na proteção dos direitos e garantias fundamentais previstos na Constituição Federal, a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário foi instituída por meio da Resolução nº 395/2021 do CNJ.

Nela, considerando-se as competências do Conselho Nacional de Justiça para zelar pela observância do art. 37 da Constituição da República (art.103-B, § 4º, II, CRFB/88), no qual enuncia como um dos alicerces da administração pública o princípio da eficiência, estabelecem-se como princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário a promoção da cultura da inovação a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva com foco no usuário, visão multidisciplinar, desburocratizada e pautada no trabalho em rede[10].

[10] Art. 3º da Resolução nº 395/2021 do CNJ: São princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário: I – cultura da inovação: promoção da cultura da inovação a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário; II – foco no usuário: observância, sempre que possível, da construção de solução de problemas a partir dos valores da inovação consistentes na concepção do usuário como eixo central da gestão; III – participação: promoção da ampla participação de magistrados e servidores, bem como de atores externos ao Poder Judiciário, sempre buscando a visão multidisciplinar; IV – colaboração: trabalho em rede de inovação para a coordenação de esforços, cocriação, criatividade, experimentação e o compartilhamento de boas

Uma leitura integrada da Constituição Federal de 1988, da Lei nº 10.973/2004 (marco normativo da inovação e da pesquisa tecnológica, posteriormente alterado pela Lei nº 13.243/2016), da Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e da Lei Complementar nº 182/2021 (Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador), essas últimas, embora conexas ao tema, não abordadas neste momento, já poderia indicar que o Judiciário é lugar propício à inovação.

Mas foi por meio da Resolução nº 395/2021 do Conselho Nacional de Justiça, resolução que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, que seguramente é possível afirmar que é viável inovar dentro do Poder Judiciário e que há arcabouço normativo suficiente para fazê-lo.

Como ressaltam Fredie Didier e Leandro Fernandez (2022, p. 52), "com o advento da Resolução nº 395/2021 do CNJ, é inevitável reconhecer que a inovação passa a integrar o regime jurídico de organização e funcionamento do Poder Judiciário brasileiro", alcançando tanto a atividade judiciária, quanto a administrativa (art. 3º, inciso I, da Resolução nº 395/2021 do CNJ)[11].

Em verdade, o que se depreende do teor dos artigos 4º, caput[12], e do artigo 5º [13], ambos da mencionada Resolução, é que os órgãos do Poder Judiciário estão compelidos a implementar

práticas; V – desenvolvimento humano: desenvolvimento de novas habilidades dos magistrados e servidores que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para solução de problemas complexos, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, orientada a serviços e criatividade; VI – acessibilidade: fomento à acessibilidade e à inclusão; VII – sustentabilidade socioambiental: promoção da sustentabilidade socioambiental; VIII – desenvolvimento sustentável: desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030; IX – desburocratização: aprimoramento e simplificação de tarefas, procedimentos ou processos de trabalho, de modo a promover agilidade, otimização de recursos e ganho de eficiência à prestação de serviços; e X – transparência: acesso à informação e aos dados produzidos pelo Poder Judiciário, respeitadas as hipóteses de restrição e de sigilo legal e a proteção de dados pessoais.

[11] Art. 3º da Resolução nº 395/2021 do CNJ: São princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário: I – cultura da inovação: promoção da cultura da inovação a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário;

[12] Art. 4 da Resolução nº 395/2021 do CNJ: Os órgãos do Poder Judiciário deverão implementar a política de gestão da inovação com base nos princípios dispostos no art. 3º desta Resolução, instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais.

[13] Art. 5º da Resolução nº 395/2021 do CNJ: A gestão da inovação tem caráter estratégico e deve tornar o ambiente de atuação do Poder Judiciário propício para a concepção de ideias inovadoras, seu desenvolvimento e materialização, assim como para a sua oferta à sociedade, na forma de produto, processo, serviço, modelo de negócio ou tecnologia.

a política de gestão da inovação e são expressamente impulsionados a pensar de forma estratégica por meio dessa nova política, tornando o ambiente de atuação do Poder Judiciário propício à concepção, ao desenvolvimento e à materialização de ideias inovadoras e ofertando-as à sociedade na forma de produtos, processos ou serviços. Movimento que é capaz de gerar o que o presente estudo chama de *oportunidades de Justiça*, tema do próximo item.

1.2 - A perda de oportunidades de Justiça

A palavra oportunidade possui uma origem interessante. Os romanos tinham um Deus chamado *Portunus*, que era o Deus das chaves, das portas, dos depósitos e dos portos. A civilização, então, costumava utilizar o termo *opportunus* para se referir aos ventos mediterrâneos que impulsionavam as embarcações em direção aos portos. *Opportunus* seria, então, o "vento favorável que empurra para o porto" e, o Deus *Portunus*, o responsável pelas oportunidades.

Oportunidades são, portanto, os ensejos, as boas ocasiões e as chances de se obter melhorias e benefícios desejáveis. Oportunidades de Justiça, seriam, por conseguinte, chances de acessar *locus* de equidade e de concretização de direitos por meio de caminhos ainda pouco explorados no âmbito da Justiça.

Neste momento, não se trata de analisar concepções de Justiça dentro da Filosofia do Direito, mas, de forma objetiva, apontar direitos garantidos em nosso ordenamento jurídico e indicar oportunidades ainda pouco trabalhadas de concretizá-los.

É o que encaminha este estudo a refletir sobre as boas práticas que vêm sendo reconhecidas dentro do Judiciário e a necessidade de aproveitá-las em outras regiões e realidades. Aliás, "o tema das boas práticas na administração da justiça não tem sido objeto de análises sistemáticas por processualistas, administrativistas ou constitucionalistas. Essa é uma lacuna que merece ser preenchida" (Didier Junior; Fernandez, 2022, p. 42).

Considerando a importância no reconhecimento, disseminação e potencialização dos aprimoramentos feitos pelos Tribunais nas políticas judiciárias, bem como a necessidade de promover incentivo à melhoria da eficiência na prestação jurisdicional, uma boa prática, segundo o art. 4º, inciso I, da Portaria nº 140/2019 do CNJ, normativa que instituiu e regulamentou o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, são as experiências,

atividades, ações, casos de sucesso, projetos ou programas, cujos resultados sejam notórios pela eficiência, eficácia e/ou efetividade e contribuam para o aprimoramento e/ou desenvolvimento de determinada tarefa, atividade ou procedimento no Poder Judiciário.

Desse modo, partindo-se do pressuposto de que projetos premiados no âmbito do Poder Judiciário trazem consigo ideias executáveis e que já produziram efeitos consideravelmente relevantes em outros locais, presume-se que o seu aproveitamento, no todo ou em partes, muito provavelmente será também benéfico em outras regiões, após as devidas adequações.

Com o fito de elucidar a temática, torna-se imperioso mencionar algumas dessas práticas e relacioná-las aos direitos fundamentais que operacionalizam. É o que se fará a seguir.

O Projeto Apadrinhar, premiado pelo Instituto Innovare[14] no ano de 2015 na categoria juiz, possibilita por meio de apadrinhamentos a criação de laços entre a sociedade e crianças que vivem em acolhimento institucional e familiar.

De forma simples e objetiva, a iniciativa materializa o enunciado do artigo 227 da Constituição Federal[15] e efetiva diversos direitos elencados no Estatuto da Criança e do Adolescente.

Dentre os direitos oportunizados pela prática, é possível citar o direito à liberdade, ao respeito e à dignidade, indicados nos artigos 15 ao 18 do ECA, os quais determinam que todas as crianças e adolescentes têm direito à liberdade, ao respeito e à dignidade como pessoas humanas em processo de desenvolvimento e como sujeitos de direitos civis, humanos e sociais; e o direito à convivência familiar e comunitária, presente nos artigos 19 ao 52 do mesmo diploma legal, estabelecendo que todas as crianças e adolescentes têm o direito de terem uma família, natural ou afetiva, sendo-lhes assegurado, também, formar vínculos sociais com o seu entorno.

[14] 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. Em 2023, o Prêmio Innovare comemora 20 anos. Mais do que reconhecer, o Innovare busca identificar ações concretas que signifiquem mudanças relevantes em antigas e consolidadas rotinas e que possam servir de exemplos a serem implantados em outros locais. Desde 2004, já passaram pela comissão julgadora do Innovare mais de sete mil práticas. Atualmente, a premiação ocorre em sete categorias: Tribunal, CNJ, Juiz, Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia e Justiça e Cidadania.

[15] Art. 227 da CRFB/88: É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.

Outro projeto voltado aos jovens é o Trampo Justo. Elaborado pela Corregedoria Geral de Justiça de São Paulo e ganhador do Prêmio Innovare na categoria Tribunal, no ano de 2019, o projeto se destina a fomentar a autonomia de adolescentes que moram em casas de acolhimento e que, ao completarem 18 anos, terão que deixar a instituição. Nele, há a concessão de vagas de emprego e bolsas de estudo aos acolhidos.

Dessa forma, viabilizam-se os direitos à educação e à cultura dos menores, previstos nos artigos 53 ao 59 do ECA e nos artigos 7º ao 13 do Estatuto da Juventude, permitindo-lhes pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho; e o direito à profissionalização, conforme determinam os artigos 60 ao 69 do ECA e os artigos 14 ao 16 do Estatuto da Juventude.

Respeitada a condição de aprendizes, é direito dos adolescentes, a partir dos 14 anos, dar início em suas trajetórias profissionais, assim como é também direito dos jovens a profissionalização e o exercício do trabalho, adequadamente remunerado, e em condições de liberdade, equidade e segurança.

Em funcionamento desde 2016 e premiado no ano de 2022 pelo Innovare, a Defensoria Pública da Bahia desenvolveu o Programa Mãos que Reciclam, projeto que desenvolve diversas ações para garantir o acesso de catadores de resíduos à condição digna, salubre e segura de trabalho, tendo como função precípua emancipar o catador para que seja reconhecido pela comunidade, pelo setor produtivo e pelo poder público como agente ambiental em um serviço público de coleta, transporte e destinação adequada de resíduos, em que pese não integrem o sistema formal de gestão municipal de resíduos sólidos.

O Programa produz dados a respeito dos locais de disposição final de resíduos sólidos urbanos buscando dar cumprimento à Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) e à legislação ambiental correlata e, também, realiza a intermediação entre catadores e organizadores de eventos com o objetivo de garantir a participação dos catadores associados no local, possibilitando-lhes a coleta de resíduos sólidos recicláveis produzidos durante eventos de grande porte.

Embora na maioria das vezes negligenciado a essa parcela da população, o direito ao trabalho é garantido pela Carta Constitucional, que em seus artigos 6º e 7º incluem a segurança, a dignidade e a integridade física do trabalhador como elementos basilares. Os catadores funcionam como verdadeiros agentes ambientais, contribuindo não só com as suas

comunidades, mas também com o entorno delas, dando real cumprimento ao artigo 225 da Constituição Federal[16].

No Rio de Janeiro, a Defensoria Pública contribuiu com o projeto Ronda de Direitos Humanos, ganhador do Innovare, na categoria Defensoria, no ano de 2018. Os membros da RONDADH percorrem a cidade do Rio de Janeiro buscando atuar junto à população de rua para verificar se sofrem algum tipo de violência por parte dos agentes públicos de segurança, bem como promovem ações sociais conjuntas entre a Defensoria Pública da União e a Defensoria Pública do Estado, como a coleta de denúncias, emissão de gratuidade para segunda via de documentos, orientações jurídicas e encaminhamentos para cadastro em programas sociais do governo, em total consonância com o artigo 5º da CRFB/88[17].

Para efetivar o direito à saúde da população de baixa renda de forma rápida e eficaz, em cumprimento aos artigos 6º[18] e 196[19], ambos da CRFB/88, a Defensoria Pública do Estado de São Paulo, ganhadora da categoria respectiva do Prêmio Innovare no ano de 2009, buscou uma solução extrajudicial junto à Secretaria da Saúde que permitiu que a população pudesse receber os medicamentos necessários não localizados nos postos e hospitais de saúde sem precisar entrar com uma ação na Justiça.

No ano de 2019, na categoria juiz, foi a vez do Magistratura para Todos receber o prêmio Innovare. A iniciativa partiu de um grupo de mais de 50 juízes paulistas que, com o apoio dos servidores do Tribunal do Estado de São Paulo, passaram a oferecer aos cidadãos de baixa renda um curso totalmente gratuito de qualificação e preparação para o concurso de ingresso na magistratura, objetivando nivelar as oportunidades daqueles que sonham servir à população como juízes e juízas, mas que não dispõem de recursos financeiros suficientes para a longa e

[16] Art. 225 da CRFB/88: Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá- lo para as presentes e futuras gerações.

[17] Art. 5º da CRFB/88: Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]

[18] Art. 6º da CRFB/88: São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

[19] Art. 196 da CRFB/88: A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

árdua preparação desse concurso. As atividades do projeto são inteiramente custeadas pelo grupo, por meio de recursos próprios ou oriundo de doações.

Constando no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário[20], o projeto Escolas no Fórum promove visitas guiadas pelo Fórum e oficinas com alunos do ensino médio da rede municipal de Aracaju. O intuito é disseminar a cultura da conciliação e da mediação como métodos eficientes à resolução de conflitos, desconstruindo a imagem de um Judiciário inacessível à população, estimulando o uso dos serviços judiciais e formando multiplicadores da concepção de um Tribunal multiportas.

Na 15ª edição do Prêmio Innovare, a condenação ao reparo do dano ambiental por meio do Plano de Execução Civil Ambiental, foi a temática premiada na categoria juiz, no ano de 2018.

O objetivo do projeto é a reparação *in natura* do dano ambiental constatado. Assim, quando da prolação das sentenças, a parte requerida é condenada a reflorestar a área correspondente aos metros cúbicos que degradou, de preferência com as mudas das espécies que foram derrubadas ou apreendidas, em área a ser indicada e fiscalizada pelo órgão ambiental competente, ficando sob responsabilidade da empresa requerida a aquisição das mudas e as despesas com o plantio e com a manutenção durante o primeiro ano do reflorestamento, sob pena de multa mensal recolhida ao Fundo que cuida o artigo 13 da Lei nº 7.347/85.[21]

O projeto, além de não apresentar custos extras ao Poder Judiciário, foi viabilizado pelo compartilhamento constante de saberes entre o Juízo, o IBAMA, o ICMbio, a SEMAS, o IDEFLOR-Bio e a Promotoria de Meio Ambiente.

[20] O Portal de Boas Práticas do Judiciário é um ambiente virtual para o registro e divulgação de práticas de sucesso, passíveis de replicação e que podem servir de modelo para a gestão dos diversos órgãos do Poder Judiciário e que é regulamentado pela Portaria nº 140/2019. Assim como a Premiação do Innovare, o banco de dados é público e pode ser consultado a qualquer momento no site do portal.

[21] Art. 13 da Lei nº 7.347/85: Havendo condenação em dinheiro, a indenização pelo dano causado reverterá a um fundo gerido por um Conselho Federal ou por Conselhos Estaduais de que participarão necessariamente o Ministério Público e representantes da comunidade, sendo seus recursos destinados à reconstituição dos bens lesados. § 1º. Enquanto o fundo não for regulamentado, o dinheiro ficará depositado em estabelecimento oficial de crédito, em conta com correção monetária. § 2º. Havendo acordo ou condenação com fundamento em dano causado por ato de discriminação étnica nos termos do disposto no art. 1o desta Lei, a prestação em dinheiro reverterá diretamente ao fundo de que trata o caput e será utilizada para ações de promoção da igualdade étnica, conforme definição do Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial, na hipótese de extensão nacional, ou dos Conselhos de Promoção de Igualdade Racial estaduais ou locais, nas hipóteses de danos com extensão regional ou local, respectivamente.

Materializa-se, dessa forma, o artigo 225 da Constituição Federal, o qual estabelece que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá- lo para as presentes e futuras gerações, sendo certo que as condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitam os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados (§3º do artigo 225 da CRFB/88).

Os projetos acima são apenas alguns dos muitos exemplos que poderiam ser aqui mencionados.

Os premiados pelo Innovare, inclusive, são projetos que já foram desenvolvidos, testados e colocados em prática pelos próprios membros do Poder Judiciário e, posteriormente, validados por uma comissão julgadora da qual participam ministros do STF, STJ, TST, desembargadores, promotores, juízes, defensores e advogados interessados em contribuir para o desenvolvimento do Poder Judiciário. Nesse sentido, participam da comissão julgadora, nomes como Luis Roberto Barroso, Gilmar Mendes, Cármen Lúcia, Dias Toffoli, Luiz Fux, Sepúlveda Pertence, Nancy Andrighi, Marco Aurelio Bellizze, Andréa Pachá, dentre outros.

Ocorre que, como já verificado por Ribeiro (2021), especificamente acerca do Innovare, embora tenha sido possível constatar que algumas das práticas premiadas pelo instituto são aproveitadas em outras Comarcas – apesar do baixo grau de divulgação delas, principalmente dentro da própria esfera do Poder Judiciário –, isso não significa dizer que este processo se dê de maneira satisfatória ou eficiente, uma vez que transcorre de forma morosa, ocasional e não sistematizada, fazendo com que a implementação de projetos que possibilitam a efetivação de direitos e garantias fundamentais fiquem à mercê de vontades políticas e institucionais de terceiros, retardando a potencialidade dessas práticas em transformar e aperfeiçoar aquilo a que se dispõem.

Exemplifica-se: Em 2013, o Innovare premiou na categoria juiz a prática Cidadania Prisional, que permitia a utilização de sistemas gerenciais para identificar benefícios vencidos de réus presos com maior agilidade e organizar a pauta de audiências para assegurar a obtenção de tais benefícios na data exata em que adquiridos, reduzindo o risco de encarceramento indevido por lapso temporal superior ao designado em lei.

Três anos depois, a prática premiada na mesma categoria foi a Otimização Eletrônica de Benefícios de Execução Penal, projeto que buscava compatibilizar a lei de execução penal

de 1984 com o artigo 5º, inciso LXXV, da Constituição Federal, onde há a determinação de que ninguém deve ficar preso além do tempo fixado na sentença. A prática reduziu trâmites e propôs a realização de um cálculo eletrônico dinâmico para que os direitos dos presos incidissem na data exata em que adquiridos.

Um ano depois, em 2017, a mesma categoria premiou o projeto intitulado Sistema de Apreciação Antecipada de Benefício - SAAB, que consistia em uma série de procedimentos visando que os apenados tivessem seus benefícios penais efetivados na data em que o requisito objetivo fosse alcançado.

A finalidade dessas três práticas é a mesma: impedir que pessoas fiquem presas ou estejam em regimes mais gravosos quando, na verdade, já tenham adquirido o direito a um livramento condicional ou à progressão de regimes.

No relatório referente à prática Otimização Eletrônica de Benefícios de Execução Penal (2016), indicou-se que "a implantação da prática ocorreu após a visita ao sistema penitenciário francês, onde as datas de soltura dos presos são observadas com extremo rigor. Verificou-se que, no Brasil, tal prática também poderia ser adotada". Ou seja, foi preciso ir à França para buscar uma inspiração que poderia ter sido adquirida em Minas Gerais, desde 2013, com o projeto Cidadania Prisional.

Em outros termos, é dizer também que alguns dos presos dos sistemas carcerários de Curitiba, local de implementação da prática premiada em 2016, e de Teresina, local da prática premiada em 2017, possivelmente esperaram 3 e 4 anos para usufruir de forma facilitada de um direito constitucional, o qual fora inviabilizado, ainda que não só, mas também, pela falta de diálogo entre os atores que compõem o sistema de justiça e pela ausência de uma política pública judiciária capaz de voltar os olhos ao aproveitamento eficaz dessas práticas.

Oportunidades de Justiça também são desperdiçadas quando apenas as onze entidades de acolhimento vinculadas à 4ª Vara da Infância e da Juventude da Capital é que têm a possibilidade de se beneficiarem do projeto Apadrinhar. Milhares de crianças e adolescentes acolhidos em outros municípios ao longo do Brasil perdem, por conseguinte, oportunidades e facilidades oferecidas por práticas de inovação como, por exemplo, a de terem um padrinho que financie sua formação e profissionalização até completarem a maioridade, nos moldes do que propõe o projeto.

As intimações eletrônicas via *WhatsApp*, hoje comumente utilizadas nos processos judiciais, só passaram a ser encaradas como uma opção, pelo menos no estado Rio de Janeiro, durante o período pandêmico[22]. Porém, pelo menos desde 2015, uma prática implementada no âmbito do Juizado Especial Cível e Criminal de Piracanjuba já aplicava a tecnologia do aplicativo de mensagens em favor de uma prestação jurisdicional mais célere, econômica e efetiva. O projeto foi homenageado na categoria juiz do Prêmio Innovare, no ano de 2015, e consistia na intimação dos atos processuais por meio do *WhatsApp*, diminuindo gastos com a expedição de mandados, reduzindo a duração dos processos e simplificando a forma de intimação dos atos processuais.

No mesmo raciocínio, é possível refletir sobre o Projeto Violeta. Em funcionamento desde junho de 2013 e premiado pelo Innovare em 2014, o projeto tem como objetivo garantir a segurança e a proteção máxima das mulheres vítimas de violência doméstica e familiar, acelerando o acesso à Justiça daquelas que estão com a vida ou a integridade física em risco.

Todo o processo deve ser concluído em cerca de quatro horas: a vítima registra o caso na delegacia, que o encaminha de imediato para apreciação do juiz. Depois de ser ouvida e orientada por uma equipe multidisciplinar do Juizado, ela sai com uma decisão judicial em mãos. O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro fornece todos os equipamentos necessários ao bom funcionamento do projeto, inclusive disponibilizando carro para levar as vítimas aos abrigos, IML ou outros órgãos necessários, sendo as parcerias firmadas com a Polícia Civil, a Defensoria Pública, o Ministério Público e a Prefeitura do Rio de Janeiro essenciais para o bom funcionamento dessa engrenagem. Também não há custos extras, uma vez que cada instituição contribui com os recursos humanos e materiais necessários. No ano de 2015, houve um protocolo de intenções firmado entre o governo do estado do Rio de Janeiro, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, o Ministério Público e a Defensoria Pública, com o intuito de institucionalizar a prática e a levar para todas as delegacias especializadas no combate à violência doméstica.

No entanto, embora o projeto esteja em constante expansão dentro do município do Rio de Janeiro, apenas recentemente se teve notícia de sua replicação em outro estado. Após encaminhar solicitação à desembargadora Adriana Mello, idealizadora do Projeto Violeta, este

[22] Nesse sentido são os Provimentos da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro nº 38/2020 e 56/2020.

pesquisador logrou êxito em contatar a Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar – COEM.

O órgão, ao ser indagado sobre a questão, esclareceu que:

> Com a premiação do Innovare, a divulgação foi ampliada. O projeto passou a ser apresentado e difundido como "boas práticas" em eventos, fóruns, como o FONAVID, etc. Com isso, outros tribunais passaram a divulgar também (TJBA, TJCE, etc.). Certamente o Projeto Violeta serviu de referência para outras práticas dentro desse contexto no enfrentamento à violência doméstica, como é o caso do protocolo violeta em Recife (trecho de entrevista realizada com a Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar, por correio eletrônico, em novembro de 2023).

De acordo com o Anuário Público Brasileiro de Segurança Pública 2023, houve um aumento histórico do número de estupros registrados no Brasil, nos quais 88,7% das vítimas são do sexo feminino, sendo que as taxas de feminicídios, homicídios femininos e tentativa de feminicídio também cresceram. Em pesquisa de abrangência nacional realizada no ano de 2022 pelo Instituto Patrícia Galvão em parceria com o IPEC - Inteligência em Pesquisa e Consultoria Estratégica -, revelou-se que 45% das mulheres entrevistadas já tiveram o corpo tocado sem consentimento em local público, 41% foram xingadas ou agredidas por dizerem “não” a uma pessoa que estava interessada nelas, 32% passaram por situação de importunação/assédio sexual no transporte público e 31% sofreram tentativa ou abuso sexual.

Nesse sentido, mesmo o Projeto Violeta tendo sido premiado e nacionalmente reconhecido no ano de 2014 pelo Prêmio Innovare, o município de Recife, no estado de Pernambuco, apenas em 2023, ou seja, 9 anos depois, criou uma rede para enfrentar a importunação sexual e promover o acolhimento de mulheres em situação de violência.

O que justificaria, então, que as mulheres do município de Recife tenham esperado, por tanto tempo, para usufruir de proteção tão básica e cujas engrenagens já haviam sido operacionalizadas de forma otimizada pelo TJ/RJ? Quantas oportunidades de Justiça não foram perdidas e quantas tantas outras também não estão, neste exato momento, sendo desperdiçadas?

Não se sabe. O que se sabe é que são vidas e histórias, diariamente marcadas, por problemáticas passíveis de enfrentamento pelo Poder Judiciário, mas que em razão da morosidade com que práticas precursoras se multiplicam dentro dessa instituição, acabam virando estatísticas.

> Atualmente, nem todos os juizados de violência doméstica possuem o "violeta" implantado, pois a implantação requer uma série de fatores, disponibilização de

> equipes técnicas (Psicólogos e Assist. Sociais), articulação com outras instituições que compõem o protocolo etc. O nosso maior desafio, por exemplo, é a implantação nas regiões interioranas do Estado, onde o quadro de profissionais técnicos é mais limitado. As outras instituições parceiras também enfrentam limitações no quadro de seus servidores, principalmente em regiões mais afastadas da Capital, é algo que também pode impactar na articulação para implantação. Provavelmente, os outros tribunais devem enfrentar alguns desafios que possam impactar na implantação de determinados projetos, de acordo com a realidade de cada Estado. De qualquer forma, a divulgação de boas práticas auxilia nesse processo de aproveitar outras iniciativas. O TJRJ, por exemplo, implantou o projeto "Mãos Empenhadas"[23], que teve sua origem no TJGO. Outro projeto que está sendo desenvolvido no TJRJ é o "Inspirar"[24], baseado em um projeto implantado no TJMG [...] Os projetos, em sua maioria, requerem uma integração muito forte e contínua entre as instituições. O trabalho em "rede" é fundamental, pois sozinhos não conseguimos ir muito longe. É preciso perseverar e não desistir (trecho de entrevista realizada com a Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar, por correio eletrônico, em novembro de 2023).

Noutro viés, relembram-se as lições de Didier Junior e Leandro Fernandez (2022) que ressaltam que uma prática reconhecidamente boa no âmbito do Judiciário envolve, necessariamente, um juízo de eficiência. Ou seja, sua legitimidade depende da aptidão em promover determinados bens jurídicos de maneira mais eficiente do que os parâmetros tradicionais.

Portanto, é inevitável inferir que o não aproveitamento de práticas premiadas em outras Comarcas ocasiona enorme desperdício de oportunidades de Justiça aos cidadãos, que deixam de ser contemplados com ideias inovadoras, já testadas e reconhecidamente válidas, aptas a efetivarem alguns dos tantos direitos fundamentais ainda não concretizados pelo poder público.

Necessário, contudo, adequá-las e aperfeiçoá-las para que melhor se enquadrem em outras Comarcas, de acordo com as especificidades e realidades de cada qual. Neste estudo,

---

[23] O projeto “Mãos Empenhadas contra a Violência” é fruto de uma parceria do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, através da COEM, com o SENAC-RJ e o SESC-RJ, desde 2019, que visa capacitar profissionais da área da beleza para que sejam agentes multiplicadores de informação no combate à violência, identificando e orientando as clientes com base na Lei n. 11.340/2006. Também são parceiros o Conselho Estadual dos Direitos da Mulher (CEDIM-RJ) e o Sindicato dos Institutos de Beleza e Cabeleireiros de Senhoras do Rio de Janeiro (SINBEL-RJ).

[24] Iniciativa da Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - COEM, em atuação conjunta com a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, SEAP-RJ, a OAB Mulher-RJ e Defensoria Pública, alinhada com a política pública de Execução Penal, preconizada pelo Conselho Nacional de Justiça. O projeto, amparado na Resolução CNJ nº 391 de 10 de maio de 2021, que passou a prever o direito à remição da pena por meio da leitura de obras literárias, visa a reinserção social e humanização do cumprimento das penas privativas de liberdade, por meio de leituras compartilhadas e escrita, no universo carcerário feminino. A proposta mobiliza o potencial criativo das participantes, despertando a curiosidade e o gosto pela leitura, além de permitir o acesso a textos, debates sobre os temas propostos e atividades escritas ou orais, aplicadas após o término das leituras.

defende-se que os Laboratórios de Inovação são os espaços ideais para tanto, tema a ser abordado mais adiante.

CAPÍTULO 2
O DIREITO EM MOVIMENTO: ANÁLISE DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO

O Estado, com os olhos vendados assim como os de Têmis[25] - porém não pelas mesmas razões -, tem se mostrado incapaz de suprir o povo[26]. A inércia do Poder Legislativo, a inoperância do Poder Executivo e a morosidade do Judiciário apontam para o estático.

A Constituição Federal reafirma que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, mas a realidade mostra que, por vezes, alguns são (ou parecem ser) mais iguais do que outros.[27]

Em meio a tudo, a burocracia extrema criada pelo governo para se ter acesso ao que garante a Carta Constitucional, imprime ao indivíduo sensação semelhante à sentida por Josef K., protagonista do romance *O Processo (1925)*, de Franz Kafka, cuja trajetória é permeada pela alienação ligada à angústia do "não saber" e da busca infinita por informações e explicações que lhe escapam.

Leis, normas e teorias, por si só, não alteram a realidade social, razão pela qual torna-se fundamental colocar o Direito em movimento. Efetivar o Direito é colocá-lo em benefício da

[25] De acordo com a Coordenadoria de Biblioteca do Supremo Tribunal Federal, "Têmis é uma divindade grega por meio da qual a justiça é definida, no sentido moral, como o sentimento da verdade, da equidade e da humanidade, colocado acima das paixões humanas [...] É representada de olhos vendados e com uma balança na mão. Ela é a deusa da justiça, da lei e da ordem, protetora dos oprimidos. Na qualidade de deusa das leis eternas, era a segunda das esposas divinas de Zeus, e costumava sentar-se ao lado do seu trono para aconselhá-lo [...] Era filha do Céu (Urano) e da Terra (Gaia), portanto é filha do Espírito e da matéria. Mãe das Horas, que regiam as estações do ano, e das Moiras. Por suas virtudes e qualidades, Têmis foi respeitada por todos os deuses. Sua grande sabedoria só era comparável à de Minerva. Suas opiniões eram sempre acatadas. Mais do que a Justiça, Têmis encarna a Lei. Seu casamento com Zeus exprime como o próprio deus pode ser submetido a ela, que ao mesmo tempo é sua emanação direta. Tradicionalmente é representada cega ou com uma venda aos olhos para demonstrar sua imparcialidade".

[27] Nesse sentido, de acordo com notícia publicada no Portal G1, em julho de 2023, o Brasil tem mais de 21 milhões de pessoas que não têm o que comer todos os dias e 70,3 milhões em insegurança alimentar. No mundo, são 735 milhões de pessoas passando fome e 2,3 bilhões em situação de insegurança alimentar. Segundo relatório da ONU, o Brasil tem 10 milhões de pessoas desnutridas. Conforme noticiado pela CNN Brasil em matéria publicada em maio de 2023, uma pessoa LGBTI+ foi morta violentamente a cada 32 horas no Brasil em 2022. Um levantamento divulgado pelo IPEC e noticiado pelo Jornal O Globo mostrou que 81% da população entre 16 e 24 anos afirmam que o Brasil é um país racista, sendo que 64% dos brasileiros dizem que o racismo começa na escola. Em matéria do G1 datada de abril de 2023, apontou-se um aumento da desigualdade, onde 10% dos mais ricos ganham 31 vezes o salário dos mais pobres nas regiões metropolitanas.

Justiça social, e não mais do poderio de poucos que, historicamente, por ardis o articulam como bem entendem.

Cabe ao Estado e aos três Poderes, portanto, posicionar o cidadão "no centro do pensar e fazer o serviço público, compreendendo suas necessidades e expectativas, a fim de que a formulação e a implementação das políticas públicas contemplem e tenham o condão de minimizar essas assimetrias sociais" (Zanoni, 2021, p. 316).

> Nosso compromisso, na qualidade de pessoas que refletem sobre — e se comprometem com — os direitos humanos, reside em "colocar frases" às práticas sociais de indivíduos e grupos que lutam cotidianamente para que esses "fatos" que ocorrem nos contextos concretos e materiais em que vivemos possam ser transformados em outros mais justos, equilibrados e igualitários. Por isso, a verdade é posta por aqueles que lutam pelos direitos. A nós compete o papel de colocar as frases. E esse é o único modo de ir complementando a teoria com a prática e com as dinâmicas sociais: chave do critério de verdade de toda reflexão intelectual (Herrera Flores, 2009, p. 25).

Isto posto, suscitar o Direito em movimento é estimular que as estruturas de Justiça sejam "colocadas para trabalhar", efetivamente, em favor dos cidadãos, dinâmica esta que pode ser empreendida pelo Poder Judiciário por meio de políticas públicas judiciárias de inovação.

Cabe ao Poder Judiciário concretizar os direitos fundamentais e garantir o Estado Constitucional Democrático de Direito (Gomes, 1997). A clássica visão na qual os tribunais são vistos como instâncias estritamente legais vem, cada vez mais, cedendo espaço ao reconhecimento do Judiciário como instituição estratégica nas democracias contemporâneas, deixando de se limitar às funções declarativas do direito para também se impor como garantidor da cidadania (Santos, 2014), surgindo como alternativa importante em um contexto de facilitação do acesso à justiça (Silva; Florêncio, 2011).

> Nesse jaez, a subsunção às leis positivas continua necessária, mas temperada, pela aplicação dos princípios que dinamizam os direitos fundamentais, principalmente no que toca a dignidade humana. O neoconstitucionalismo é isso, um novel constitucionalismo, que concebe uma teoria do Direito conectada com as tarefas práticas, de concretização do direito constitucional no mundo da vida, garantindo a dignidade e os direitos fundamentais (Gaulia, 2018, p. 110).

Nessa perspectiva, vislumbra-se que as práticas de inovação no Judiciário ainda são pouco aproveitadas. Acredita-se que tais projetos possuem grande potencial de se transformarem em políticas públicas judiciárias por meio da elaboração de um arranjo

institucional que viabilize tal processo, de forma célere e coordenada, dentro da instituição do Judiciário.

Desse modo, o presente capítulo é destinado a analisar três projetos ganhadores do Prêmio Innovare: O Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos, de autoria do Dr. Sérgio Luiz Ribeiro de Souza, projeto premiado na 12ª edição do Innovare, no ano de 2015, na categoria juiz; o Projeto Trampo Justo, ganhador da categoria Tribunal na 16ª edição do Prêmio Innovare, no ano de 2019, e de autoria do Dr. Iberê de Castro Dias; e, por fim, o Criança e Adolescente Protegidos, que foi premiado no ano de 2015, na 12ª edição, na categoria Tribunal, e de autoria da Dra. Lidia Maejima.

Os três projetos possuem como foco demandas da infância e da juventude e foram escolhidos, intencionalmente, com o intuito de ressaltar como em uma mesma área são diversas as questões e as possíveis soluções criativas para enfrentar os problemas que surgem. Como se observará, cada uma dessas práticas, à sua maneira e por meio da inovação, propõe saídas e soluções simples para questões que afligem boa parte das crianças e adolescentes do nosso país.

Dentre as diversas premiações que ocorrem no âmbito do Poder Judiciário, este pesquisador escolheu o Prêmio Innovare em razão de tratar-se de uma das mais antigas e consolidadas premiações. Há 20 anos o Prêmio Innovare tem como objetivo o reconhecimento e a disseminação de práticas transformadoras que se desenvolvem no interior do sistema de Justiça do Brasil, independentemente de alterações legislativas. O prêmio é anual e possui sete categorias: Tribunal, CNJ, Juiz, Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia e Justiça e Cidadania.

A Comissão Julgadora do Innovare é composta por ministros do STF, STJ, TST, desembargadores, promotores, juízes, defensores, advogados e outros profissionais de destaque interessados em contribuir para o desenvolvimento do Poder Judiciário. Desde 2004, já passaram pela comissão julgadora mais de sete mil práticas, vindas de todos os estados do país.

2.1 - Analisando o Apadrinhar - Amar e Agir Para Materializar Sonhos

O projeto Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos, em funcionamento desde outubro de 2014 e de autoria do juiz Sérgio Luiz Ribeiro de Souza, busca propiciar às crianças e adolescentes vinculados à 4ª Vara da Infância, da Juventude e do Idoso da Capital, que estão

em medida de acolhimento institucional e com esperanças de reinserção familiar, a oportunidade de construir laços de afeto e apoio material com pessoas da sociedade civil que possuam disponibilidade emocional e/ou financeira para tornarem-se padrinhos ou madrinhas desses jovens.

A fim de aproximar pessoas que queiram auxiliar material e/ou afetivamente crianças e adolescentes acolhidos, o projeto de apadrinhamento estabelece, à princípio, três tipos de padrinhos: padrinho afetivo, padrinho provedor e padrinho colaborador.

O padrinho afetivo é aquele que constrói laços de afetividade com os menores. Ou seja, é aquele padrinho que visita regularmente o afilhado, buscando-o para passar consigo alguns finais de semana, feriados ou férias escolares e, com isso, proporciona interações sociais e afetivas mútuas, revelando aos afilhados possibilidades reais de convivência familiar e social saudáveis.

Padrinho provedor, por sua vez, é aquele que dá suporte material ou financeiro aos menores ou à própria instituição de acolhimento, seja com a realização de obras nos abrigos, doação de móveis, aparelhos, equipamentos, utensílios, materiais escolares, calçados ou brinquedos; ou, ainda, com o patrocínio de cursos profissionalizantes, reforço escolar, prática esportiva e até mesmo por meio de uma contribuição mensal em dinheiro em conta poupança, aberta em nome do infante e com movimentação somente mediante autorização judicial, ou quando atingida a maioridade civil.

A prática também apresenta a figura do padrinho colaborador, que é o profissional que se cadastra para atender às necessidades institucionais de crianças e/ou adolescentes conforme a sua especialidade de trabalho, fornecendo às instituições de acolhimento serviços médicos, odontológicos, de marcenaria, educacionais e assim por diante.

A seleção, o cadastramento e a preparação dos candidatos ao apadrinhamento ocorre da seguinte forma: preliminarmente, deve-se preencher o formulário disponível na Internet, na 4ª Vara da Infância e da Juventude da Capital e nas entidades de acolhimento, a ser instruído com a documentação básica do interessado: RG, CPF e comprovante de residência.

Após, com o surgimento de real possibilidade de apadrinhamento, o padrinho é convocado a entregar a documentação complementar, conforme a modalidade de apadrinhamento: atestado de idoneidade, atestado de sanidades física e mental, comprovante de renda, fotografia e, para casais, a declaração de concordância do cônjuge. Para as modalidades

de apadrinhamento afetivo e padrinho colaborador, também ocorre avaliação dos requerentes por meio de entrevistas psicossociais e visitas domiciliares, quando necessário.

Na sequência, há a emissão de laudo conclusivo observando critérios de afetividade e maturidade (para a modalidade de apadrinhamento afetivo) e disponibilidade, compromisso e responsabilidade (para todas as modalidades), bem como a realização de oficinas de sensibilização onde são tratados assuntos como: violências física e psicológica, negligência e maus-tratos, limites, vínculos e apego, a realidade da vida em instituições de acolhimento, aspectos jurídicos, responsabilidade social do cidadão e outros temas pertinentes.

O cadastramento definitivo dos padrinhos e madrinhas ocorre após a homologação e determinação judicial de inclusão no cadastro de interessados no apadrinhamento, ouvido o Ministério Público, com a consequente assinatura do Termo de Compromisso pelos candidatos e pela equipe responsável pelo acompanhamento do projeto.

Importante ressaltar que o programa não implica vínculo jurídico entre padrinho/madrinha e afilhados e que a interação não possui uma forma pré-estabelecida. Ou seja: cada padrinho pode ter seus horários e atividades próprias.

No projeto, dois aspectos chamam a atenção deste pesquisador. O primeiro é o fato de que a prática foi concebida em uma ideia muito simples relacionada à lógica “necessidade - divulgação - reparação”. Não há, a princípio, grandes complexidades. Ou seja: os interessados visualizam a lista de necessidades das instituições de acolhimento e dos menores e, a partir daí, suprem, reparam e contribuem na exata medida dessas necessidades.

Não existe, portanto, a entrega de dinheiro a terceiros, seja na Vara da Infância, da Juventude e do Idoso, seja nas instituições de acolhimento. Os doadores, após contratarem e adquirem diretamente produtos e serviços, comunicam à equipe da Vara para que seja possível dar baixa na lista de necessidades.

O segundo ponto também é ligado à simplicidade da inovação, mas no sentido da operacionalização da prática.

A estrutura utilizada pelo projeto é, de um lado, a da própria 4ª Vara da Infância, da Juventude e do Idoso da Capital, que já possuía equipe apta para tratar do assunto: juiz, cartório, comissários de Justiça, assistentes sociais e psicólogos. E, do outro, a equipe técnica das instituições de acolhimento. Fazendo a ponte entre os parceiros (padrinhos e madrinhas) e os destinatários finais da prática (crianças e adolescentes acolhidos) há o site do projeto.

Na época da seleção do Innovare, foi informado que o Apadrinhar não possuía orçamento previsto. Porém, como é sabido, a estruturação e o funcionamento de um site implica em certos gastos, como a compra de domínio, a hospedagem do site e os custos com a manutenção e elaboração do layout da página. Se pensado, contudo, e isso a nível de suposição, que um padrinho colaborador, que é aquele profissional que se cadastra para atender às necessidades institucionais dos abrigos, tenha se disponibilizado a, voluntariamente, criar o site, o custo de projetos como o Apadrinhar resta bem reduzido.

Algum tempo depois, dentro do próprio Projeto de Apadrinhamento, a 4ª Vara da Infância, da Juventude e do Idoso da Capital lançou também uma vertente específica para os adolescentes que completam 18 anos e precisam sair dos serviços de acolhimento: o padrinho Doe Um Futuro. Por meio dessa modalidade, impulsiona-se adolescentes a terem uma formação profissional.

O padrinho do Doe Um Futuro financia cursos profissionalizantes sem entregar qualquer valor às Varas da Infância e da Juventude. Os padrinhos e madrinhas contratam diretamente com os cursos e disponibilizam as vagas para os adolescentes indicados pelo Poder Judiciário.

Foi o que aconteceu com um rapaz de 16 anos e uma jovem de 17, ambos moradores de abrigos e que foram beneficiados pelo projeto Apadrinhar – Amar e Agir para Materializar Sonhos, no programa Padrinho Doe um Futuro.

No final do ano de 2021, os dois passaram a fazer cursos profissionalizantes financiados por seus padrinhos e madrinhas, segundo notícia publicada no site do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, em janeiro de 2022.

O adolescente foi parar no abrigo após ter sido expulso de casa pelos pais, que não aceitavam a sua orientação sexual. Graças ao padrinho, passou a cursar gastronomia em uma instituição particular.

> Meus pais nunca aceitaram o fato de eu ser gay. Eles não me respeitavam e me mandaram para o abrigo. Eu me sinto mais acolhido no abrigo porque me dão amor, carinho e se preocupam comigo como se eu fosse filho deles. Meus pais cozinhavam, mas nunca me ensinaram. Eu só tenho a agradecer (relato do rapaz beneficiado pelo projeto).

A jovem, por sua vez, vítima de abuso sexual perpetrado pelo padrasto, também asseverou que se sentia acolhida no abrigo em que residiu na Zona Oeste do Rio de Janeiro,

encontrando no espaço o amparo que não tinha dentro do próprio lar. A partir da ajuda dos padrinhos, concluiu o curso de maquiagem.

> Eu fugi de casa e fui morar sozinha aos 14 anos após sofrer abuso do meu padrasto. Não tinha o apoio da minha mãe. Vejo que muitas mães e pais se tornaram inimigos dos próprios filhos. Cheguei ao abrigo após uma denúncia. Mas agora isso faz parte do passado. Depois da conclusão do curso de maquiagem quero aprender outro idioma. Atualmente, concilio os estudos e o trabalho como atendente, estoquista e caixa em uma farmácia através do Projeto Jovem Aprendiz que o meu padrinho conseguiu para mim (relato da adolescente de 17 anos, beneficiada pelo projeto).

De acordo com o juiz da 4ª Vara da Infância, da Juventude e do Idoso da Capital, Dr. Sérgio Luiz Ribeiro de Souza:

> Os adolescentes disseram quais cursos profissionalizantes gostariam de fazer e pesquisamos os cursos próximos aos abrigos, os preços e a duração. É um presente que vai durar para a vida toda. Apadrinhamento significa proteger, defender, cuidar, patrocinar ou auxiliar uma criança ou adolescente em seu processo de crescimento e amadurecimento pessoal ou profissional. Você pode juntar um grupo de pessoas, família e amigos, para ratear a mensalidade de um curso para um adolescente. Com muito pouco, é possível fazer a diferença na vida de um adolescente vulnerável.

O Apadrinhar, como mencionado acima, estava em funcionamento desde o ano de 2014 e foi premiado pelo Instituto Innovare no ano de 2015. A prática foi institucionalizada no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro por meio do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 96/2015, normativa posteriormente revogado pelo Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017.

Este último, dispôs sobre a institucionalização e disseminação do projeto e criou o Programa de Apadrinhamento do Tribunal do Estado do Rio de Janeiro. Com isso, o TJ/RJ estabeleceu os requisitos necessários à elaboração e à execução dos projetos de apadrinhamento de crianças e adolescentes em medida de acolhimento institucional, no âmbito das Varas com competência em Infância e Juventude do Estado do Rio de Janeiro. O movimento foi primordial para possibilitar o aproveitamento da prática em outras Comarcas.

Ao institucionalizar o Apadrinhar, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro conferiu legitimidade à prática que era realizada, até então, apenas na 4ª Vara da Infância, da Juventude e do idoso da Capital.

Tal legitimidade se difere da legitimidade que o projeto já havia conquistado após ter sido premiado pelo Instituto Innovare. Receber tal título de uma instituição reconhecidamente importante no meio jurídico, tendo a prática sido analisada por ministros do STF e do STJ, é

sinônimo de sucesso para os que idealizaram o projeto. Há, de forma inequívoca, um robusto capital simbólico por trás de premiações como essas. São legítimos, portanto, porque foram reconhecidamente validados como projetos justos, inovadores e funcionais por uma instituição respeitada dentro do meio.

Por outro lado, a legitimidade conferida pelo Innovare ao Apadrinhar não teve o condão de fazer com que ele se multiplicasse dentro do Poder Judiciário, pelo menos não de forma coordenada.

A legalidade e a burocracia das instituições, em especial a do Judiciário, são essenciais para que seus membros se sintam permitidos a fazer ou deixar de fazer algo. Assim, a legitimidade de projetos dentro do Poder Judiciário é constituída, basicamente, a partir da transformação de uma prática em uma norma da instituição.

Tanto é que a legitimidade conferida ao Apadrinhar pelo Innovare em 2015 não foi capaz de proporcionar a replicação da ideia em outras Comarcas, por mais que tenha sido essencial para o processo de legitimidade formal concedido ao projeto pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, essa sim capaz de potencializar o programa e ampliar a sua área de abrangência.

Prova disso é que apenas com a edição dos Atos Normativos Conjuntos nº 96/2015, revogado pelo de nº 08/2017, os juízes e juízas de outras localidades passaram a implementar o programa de apadrinhamento de crianças e adolescentes em medida de acolhimento, como foi o caso da Comarca de Volta Redonda em 2016; de Três Rios / Areal / Levy Gasparian em 2016; da Capital em 2016; de Valença em 2016; de Cachoeiras de Macacu em 2016; de Teresópolis em 2016; de Rio Bonito em 2016; de Nova Friburgo em 2017; de Macaé em 2017; de Barra do Piraí em 2017; de Paracambi em 2017; de Duas Barras em 2017; de Paraty em 2017; de Rio Claro em 2017; de Sapucaia em 2017; de Nova Iguaçu / Mesquita em 2018; de Cabo Frio em 2018; de Armação de Búzios em 2018; de Carapebus/Quissamã em 2018; de Iguaba Grande em 2018; de São João de Meriti em 2018; de Angra dos Reis em 2019; de Cambuci/São José de Ubá em 2019; de Bom Jesus de Itabapoana em 2019; de Mangaratiba em 2019; de Pinheiral em 2020; de Campos dos Goytacazes em 2022; de Conceição de Macabu em 2022; e de Italva / Cardoso Moreira em 2023. Os dados foram extraídos do Portal da Infância e da Juventude do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro e as respectivas portarias encontram-se no anexo B deste estudo.

Nesse sentido, algumas conclusões, ainda que preliminares, parecem saltar aos olhos. A primeira delas é a de que, analisando todas as Portarias de Instauração que implementaram o projeto, verifica-se que, das mais de 80 Comarcas do estado do Rio de Janeiro, nem a metade aderiu ao projeto de Apadrinhamento. E isso, vale ressaltar, em um lapso temporal de oito anos, contados desde a elaboração do primeiro Ato Normativo, em novembro de 2015. Assim, apenas 29 Comarcas do estado do Rio de Janeiro optaram por desenvolver o programa de apadrinhamento.

A própria capacidade do Apadrinhar de atingir novas localidades vem perdendo força ao longo dos tempos. É o que se evidencia da análise quantitativa do número de Comarcas que aderiram ao projeto desde que institucionalizado pelo Tribunal de Justiça.

Veja-se: no ano de 2016, sete Comarcas implementaram o Apadrinhar. No ano seguinte foram oito - leve aumento explicado, provavelmente, pela edição do Ato Normativo Conjunto nº 8/2017, que veio a revogar a norma anterior. Na sequência, em 2018, contabilizou-se seis Comarcas. Em 2019, quatro. Em 2020 apenas uma. Em 2021 nenhuma Comarca do estado do Rio de Janeiro aderiu ao projeto. Em 2022, duas Comarcas. Em 2023, apenas uma. E em 2024 nenhuma, até então.

Percebe-se, portanto, que mesmo tendo ocorrido a institucionalização e a disseminação do projeto Apadrinhar pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, a aderência por outras Comarcas foi extremamente baixa.

É de se questionar o motivo pelo qual as crianças e adolescentes acolhidos em abrigos da Comarca de Belford Roxo, por exemplo, um dos locais cujos magistrados não optaram por implementar o projeto Apadrinhar, não terão a chance de expandir seus horizontes fazendo cursos extracurriculares patrocinados por padrinhos, ao menos não nestes facilitados moldes.

O que substituirá, na prática, a falta dessa madrinha ou padrinho na vida de um adolescente que ao completar 18 anos se verá perdido ao ter que deixar o abrigo em que passou a maior parte de sua vida? O que isso representa para o Poder Judiciário? O que isso implica, a médio e a longo prazo, para a própria sociedade? Quantas oportunidades de Justiça estão sendo perdidas, todos os dias, ao longo do Brasil em razão da inoperância governamental e da descoordenação de políticas públicas?

Embora o Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017 pontue que a efetivação de políticas judiciárias eficientes e eficazes depende de um conjunto articulado de ações entre

todos os entes federados, seus órgãos de atuação e os três Poderes da República, ele também certifica que a norma foi elaborada com o objetivo de dar apoio aos juízes e juízas que estivessem interessados em instituir projetos da mesma natureza em suas Comarcas ou áreas de competência.

Depreende-se, portanto, que a implementação do Apadrinhar fica a cargo da mera discricionariedade dos magistrados responsáveis pela Vara, que irão optar por implementar, ou não, projetos de apadrinhamento.

Submete-se, por conseguinte, a multiplicação do Apadrinhar às vontades particularizadas de terceiros, o que talvez explique o fato de certas Comarcas terem implementado o projeto, aleatoriamente, em 2016, outras em 2017, 2018, 2019 e assim por diante.

Com isso, o destino de crianças e adolescentes que poderiam aproveitar os benefícios do Apadrinhar acaba ficando nas mãos (e no livre arbítrio) de juízes, o que não parece ser o ideal ao pensar na efetividade do programa, já que se adia imoderadamente a potencialidade de seus efeitos.

Outra ilação que merece destaque é a de que a institucionalização do projeto pelo Tribunal de Justiça não manteve o cerne da inovação trazida pelo Apadrinhar, qual seja: a divulgação das necessidades individualizadas dos abrigos (e dos menores que neles residem) por meio de um site, viabilizando o acesso facilitado ao cidadão comum, que sem sair de casa e com apenas alguns cliques, poderia, por meio das diversas modalidades estabelecidas pela prática, ajudar no desenvolvimento digno de crianças e adolescentes acolhidos.

O Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017, que dispõe sobre a institucionalização e disseminação do Projeto Apadrinhar - Amar e Agir para Realizar Sonhos, estabeleceu, na realidade, apenas requisitos necessários à elaboração e à execução dos projetos de apadrinhamento de crianças e adolescentes em medida de acolhimento institucional, no âmbito das Varas com competência em Infância e Juventude do Estado do Rio de Janeiro. O projeto Apadrinhar, em si, e o que faz dele ser uma solução célere e inovadora, não foi, ao menos na normativa, contemplado em sua essência.

No sítio eletrônico da Coordenadoria Judiciária de Articulação das Varas da Infância da Juventude e do Idoso do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro há a indicação de que nunca deverá haver transferência de dinheiro do padrinho para funcionários da instituição de

acolhimento e nem para os servidores do Poder Judiciário, e que as doações devem ser realizadas diretamente, *in natura*, mediante contra recibo a ser fornecido pela respectiva instituição, delimitações importantes e que deveriam constar no Ato Normativo que institucionalizou o Programa, inclusive para que os magistrados que tivessem acesso à normativa pudessem melhor compreender o teor do projeto.

Orienta-se ao padrinho provedor a verificar com a instituição de acolhimento qual é a necessidade do seu afilhado. Por exemplo: sendo a demanda a de um curso de francês, deve o padrinho inscrever o seu afilhado diretamente no curso de idiomas, apresentando o comprovante de matrícula na instituição de acolhimento para que o menor possa frequentar as aulas. A instituição, por sua vez, fornece ao padrinho um recibo da "doação" realizada.

Ou seja, as orientações são no sentido de que os padrinhos e madrinhas interessados no programa busquem, no primeiro momento, diretamente com as instituições de acolhimento, saber quais são as demandas dos menores. A mudança é pequena, porém significativa. Se pensado pelo ponto de vista dos usuários, que são os cidadãos que desejam contribuir com o projeto, muito mais fácil do que buscar a instituição de acolhimento para conhecer de suas demandas é acessá-las, na hora que quiser (e puder), sem sair de casa, por meio de um site.

Nesse sentido, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro desperdiçou, inclusive, a oportunidade de solicitar à sua equipe de TI a elaboração de um site único ao Apadrinhar, o qual pudesse, ao longo do tempo, agregar na página do projeto as instituições de acolhimento das Comarcas que viessem a implementá-lo, facilitando a divulgação do projeto entre os cidadãos e também entre os próprios membros do Judiciário.

O que a normativa fez foi apenas estabelecer requisitos mínimos a serem observados pelos programas de apadrinhamento no estado do Rio de Janeiro, como as modalidades de apadrinhamento, o perfil de quem pode ser apadrinhado e os procedimentos necessários para o requerimento e exercício do apadrinhamento.

Registra-se: estabelecer quem pode ser apadrinhado[28][29], os requisitos necessários para requerer o apadrinhamento[30], quais são as atribuições das Equipes Interdisciplinares das entidades de acolhimento[31], bem como as atribuições das Equipes Interdisciplinares das Varas com competência em Infância e Juventude nos processos de apadrinhamento[32], são burocracias

[28] Art. 3º do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017: "Podem ser apadrinhadas afetivamente: I - Crianças a partir de 8 anos de idade, inclusive, e adolescentes que, cumulativamente, tenham vínculos familiares rompidos judicialmente; II - Crianças a partir de 8 anos de idade, inclusive, ou adolescentes, sem vínculos familiares rompidos judicialmente, mas com possibilidades remotas ou inexistentes de reintegração familiar ou de adoção; III - Crianças de qualquer idade em caso de necessidades especiais; IV - Grupo de irmãos vinculados afetivamente, tendo o irmão mais novo a idade mínima de 05 anos.

[29] Art. 4º do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017: "Podem ser apadrinhadas por prestador de serviço ou provedor quaisquer das crianças e adolescentes que estejam institucionalizados, desde que haja autorização judicial".

[30] Art. 5º do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017: "São requisitos necessários para o requerimento ao apadrinhamento afetivo e prestador de serviços: I - Ter idade mínima de 18 (dezoito) anos, sendo a diferença de idade de 16 (dezesseis) anos entre padrinho e afilhado, nos casos do apadrinhamento afetivo; II - Apresentar, nos casos de pessoa natural, fotocópias dos seguintes documentos: carteira de identidade; cadastro de pessoa física (CPF); comprovante de residência; comprovante de renda; fotografia recente e ficha cadastral devidamente preenchida; III - Apresentar, nos casos de pessoa jurídica, fotocópias dos seguintes documentos: carteira de identidade ou cadastro de pessoa física (CPF) de seu sócio majoritário ou diretor; cadastro de pessoa jurídica (CNPJ); alvará de localização e funcionamento; ficha cadastral devidamente preenchida; IV - Participar de avaliação psicológica e social realizada pela equipe do juízo que gerará relatório informativo, exceto a pessoa jurídica, por evidente; V - Apresentar, nos casos em que o padrinho afetivo for casado ou viver em união estável, os documentos pessoais descritos no inciso III deste artigo relativos ao cônjuge ou companheiro. § 1º Ao postulante a padrinho prestador de serviço se aplicam somente os incisos I, II, III e IV deste artigo. Já em relação ao postulante a padrinho afetivo é necessário residir na Comarca em que postula o apadrinhamento ou em Comarca contígua, a critério do juiz. § 2º Caberá à autoridade judiciária decidir sobre as situações excepcionais".

[31] Art. 7º do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017: "São atribuições das Equipes Interdisciplinares das entidades de acolhimento: I - Encaminhar ao Juízo os candidatos interessados no cadastramento de apadrinhamento afetivo; II - Preparar e orientar as crianças e os adolescentes para sua relação com os padrinhos (estabelecimento de vínculos e apego, distinção entre apadrinhamento e adoção; respeito às diferenças; pertencimento; responsabilidade; limites, entre outros); III - Informar à equipe técnica do Juízo, por meio de ofício, a relação das crianças ou adolescentes a serem apadrinhados; IV - Promover a aproximação de padrinhos e apadrinhados de modo monitorado; V - Informar ao Juízo quaisquer eventuais inadequações de atitudes dos padrinhos e apadrinhados; VI - Acompanhar o processo de apadrinhamento enquanto o apadrinhado estiver na instituição; VII - Avaliar o processo de apadrinhamento juntamente com os parceiros envolvidos; VIII - Enviar ao Juízo competente o relatório semestral de cada processo de apadrinhamento, observando o prazo das Audiências Concentradas".

[32] Art. 8º do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017: "São atribuições das Equipes Interdisciplinares das Varas com competência em Infância e Juventude nos processos de apadrinhamento: I - Orientar os interessados sobre o projeto e modalidades de apadrinhamento, bem como sobre a documentação necessária e preenchimento da Ficha Cadastral, conforme anexo I; II - Realizar avaliação psicológica e social dos postulantes ao apadrinhamento afetivo, elaborando o respectivo relatório, explicitando elementos pertinentes à capacidade e à disponibilidade do pretenso padrinho; III - Realizar, juntamente com as equipes parceiras, oficinas de sensibilização com as temáticas pertinentes ao apadrinhamento; IV - Avaliar, juntamente com as equipes parceiras, as crianças e adolescentes acolhidos com perfil para integrar o projeto de apadrinhamento; V - Enviar à CEVIJ relatório estatístico semestral sobre os processos de apadrinhamento, observando o prazo das Audiências Concentradas. Para tanto, deverão constar nesse relatório os seguintes dados: a) a quantidade de apadrinhamentos ocorridos no período, b) a quantidade de desistências ocorridas no período, c) a quantidade de apadrinhamentos que estão em andamento no período; VI - Avaliar o processo de apadrinhamento juntamente com os parceiros

necessárias e cautelosas a resguardar os interesses dos acolhidos, principalmente daqueles que participarão da modalidade de apadrinhamento afetivo.

Nesse sentido, a exigência de que os candidatos apresentem todos os documentos pessoais e participem de avaliações psicológicas e sociais, bem como a exigência de que as secretarias das Varas juntem consultas criminais e folha de antecedentes dos requerentes[33], são etapas fundamentais e básicas a preservar a integridade dos menores.

É preciso, porém, romper com a extrema burocratização sob pena de tornar o projeto demasiadamente custoso àqueles que se propõem a executá-lo, seja do ponto de vista das Equipes Interdisciplinares das Varas com competência em Infância e Juventude, que devem encaminhar relatórios estatísticos semestrais à CEVIJ (Coordenadoria Judiciária para Articulação das Varas da Infância, Juventude e Idoso), seja do ponto de vista dos padrinhos e madrinhas.

A modalidade "provedor", por exemplo, que é aquela em que o padrinho, pessoa natural ou jurídica, dá suporte material ou financeiro para crianças e adolescentes, doando materiais escolares, vestuário, brinquedos, patrocinando cursos profissionalizantes, reforço escolar, práticas esportivas ou cursos de idiomas, necessita de autorização judicial, nos termos do artigo 4º da normativa[34].

Significa dizer, portanto, que para uma criança conseguir ser beneficiada com um curso de idiomas ela precisará de autorização judicial e, por conseguinte, o padrinho que teve o

envolvidos. §1º. As atribuições previstas neste artigo, bem como aquelas do artigo 7º, deverão ser exercidas pelos servidores integrantes das Equipes Técnicas Interdisciplinares Cíveis (ETICs) das Regiões do interior que acumulam competência de Infância e Juventude, que atuarão em conjunto com as equipes parceiras.§ 2º Recomenda-se que as atribuições dos incisos I e III sejam desempenhadas pelo Comissário de Justiça da Infância, da Juventude e do Idoso. § 3º As equipes interdisciplinares do juízo e das entidades de acolhimento atuarão em parceria, observando se as atribuições de cada equipe".

[33] Art. 9º do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017: "Compete às secretarias das Varas com competência em Infância e Juventude autuar o requerimento de apadrinhamento e os documentos que o instruam e proceder ao respectivo registro no sistema informatizado de gerenciamento de processos, encaminhando os autos imediatamente ao magistrado para apreciação. Parágrafo único. Antes de enviar os autos ao Ministério Público, deverá a secretaria da Vara fazer juntar consultas criminais extraídas do sistema informatizado de distribuição e controle de processos/DCP e folha de antecedentes criminais do requerente, devendo obtê-la diretamente no Sistema Estadual de Identificação, se tiver acesso ao mesmo, ou proceder a contato com o Serviço de Informações e Apoio a Convênios com intercâmbio de Dados SEIAC/DESOP/CGJ para providenciá-la".

[34] Art. 4º do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017: "Podem ser apadrinhadas por prestador de serviço ou provedor quaisquer das crianças e adolescentes que estejam institucionalizados, desde que haja autorização judicial".

interesse em provê-la nesse sentido, também. Burocracia que, inegavelmente, afasta o cidadão comum de querer participar do programa de apadrinhamento.

Novamente: Não é como entrar no site do projeto, como originariamente proposto pelo Apadrinhar, visualizar que a instituição de acolhimento X tem 3 crianças que gostariam de fazer balé e, com alguns cliques, comprar-lhes o curso.

Pelo contrário, estabelecer a necessidade de autorização judicial é colocar obstáculos desnecessários em uma modalidade de apadrinhamento que não implica no contato direto entre padrinhos e madrinhas com as crianças e adolescentes abrigados, não havendo motivo razoável para tornar complexo algo que deveria (e poderia) ser simplificado.

A institucionalização do Apadrinhar - Amar e Agir Para Materializar Sonhos, por meio do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017, também deixou de observar outro importante aspecto do projeto, que é a possibilidade de poder contribuir com a instituição de acolhimento em si, suprindo a necessidade dos abrigos em suas demandas materiais, estruturais ou práticas. É o caso de comprar, a título de exemplo, produtos de limpeza ao abrigo ou oferecer serviços de restauração e pintura para consertar a estrutura física da instituição.

De forma expressa, a norma menciona em seu artigo 22 que "a critério da coordenação do Programa de Apadrinhamento poderão ser estendidos o apadrinhamento nas modalidades de Provedor e Prestador de Serviços às instituições de acolhimento".

O enunciado, ao simplesmente deixar o assunto a critério da coordenação do Programa de Apadrinhamento, não o regulamenta. Ocorre que, como visto, o que não é regulamentado, não costuma ser executado pelos membros de uma instituição. Dessa forma, ao não regulamentar as modalidades de padrinho provedor e prestador de serviços às instituições de acolhimento, o TJ/RJ e a Corregedoria Geral de Justiça acabaram por reduzir a potencialidade dessas modalidades.

A fim de melhor analisar o projeto e a maneira como vem sendo desenvolvido, este pesquisador entrou em contato com o Dr. Sérgio Luiz Ribeiro de Souza, juiz da 4ª Vara da Infância, da Juventude e do Idoso da Capital, e idealizador do Apadrinhar. O projeto continua sendo desenvolvido, normalmente, naquela Vara.

Questionado sobre o que teria sido necessário para que a prática fosse transformada em uma política judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, o magistrado pontuou que:

> O Projeto Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos foi institucionalizado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, através do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ n° 08/2017, inclusive em um primeiro momento foi incluído entre os poucos projetos estratégicos que o TJ/RJ tem anualmente. Como qualquer projeto desenvolvido no TJ/RJ, houve a necessidade da análise e avaliação técnica por diversos setores, até chegar à aprovação pela Presidência do Tribunal e o resultado normatizado através do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ no 08/2017, que fica à disposição de qualquer juiz que deseje institucionalizar o Projeto Apadrinhar na sua Vara da Infância e da Juventude.

O Apadrinhar, projeto constituído sob uma forma de organização do trabalho da 4ª Vara da Infância e da Juventude, precisou passar por análises de vários setores até chegar à presidência do Tribunal de Justiça, onde, após ser normatizado, tornou-se oficial, transformando-se em uma política do TJ.

O caminho revela-se custoso e depende, em grande parte, da ideologia do presidente do Tribunal, cuja atuação e interesses institucionais precisam convergir e sintonizar com o projeto de inovação proposto, sob pena de, mesmo institucionalizado, não permanecer no radar estratégico da instituição.

Foi o que ocorreu recentemente com o Projeto Violeta. No TJ/RJ havia um movimento de fortalecimento da Política Judiciária de Enfrentamento à Violência Contra a Mulher. O Projeto Violeta, inclusive, estava inserido na proposta de projetos estratégicos do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro para o sexênio de 2021-2026 (Resolução TJ/OE/RJ n° 12/2021).

Todavia, em análise atenta ao planejamento estratégico do TJ/RJ, verificou-se que com a troca do Presidente do Tribunal, em janeiro de 2023, houve a expedição do Ato Executivo TJ nº 93/2023, que revisou o Plano Estratégico e a Matriz de Indicadores Estratégicos do PJERJ e retirou o Projeto Violeta da estratégia do órgão.

Ao indagar-se a questão à Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar - COEM, foi esclarecido a este pesquisador que:

> Quando o projeto traz resultados satisfatórios e sua implantação responde positivamente, ele sai dessa esfera de "projeto estratégico" dentro do tribunal e vira uma rotina de trabalho. E foi exatamente o que aconteceu com o "Violeta", após um certo período ele entrou na consolidação normativa. O "Violeta" foi institucionalizado pelo código de normas da CGJ (ATO NORMATIVO CONJUNTO TJ/ CGJ Nº 20/ 2020) e continua sendo disseminado com o apoio da COEM [...] Os resultados trazidos mediante sua implantação, mostraram que o projeto precisava ser expandido em outros juizados. A atuação da COEM na articulação com as demais instituições integrantes do protocolo foi fundamental para o processo de expansão (Polícia Civil, Ministério Público, Defensoria Pública), pois o "Violeta" é implantado através de

> convênio com essas instituições parceiras. A COEM permanece atuando, até hoje, em prol da expansão do "Violeta" dentro do estado do Rio de Janeiro. Atualmente os juizados com o "violeta" implantado são (em breve, teremos também no juizado de Araruama, cujas tratativas para formalização do convênio ainda estão em andamento): I Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; II Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Regional de Campo Grande; III Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Fórum Regional de Jacarepaguá; IV Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Fórum Regional de Bangu; V Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; VI Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher – Regional Leopoldina; Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de Nova Iguaçu - Mesquita; Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de São João de Meriti; Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de Saquarema; Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de Belford Roxo; Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de Petrópolis; VII Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Regional Barra da Tijuca; Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e Especial Adjunto Criminal de Araruama; Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e Especial Adjunto Criminal de Itaboraí; Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher da Comarca de São Gonçalo; e Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e Especial Adjunto Criminal de Rio das Flores (trecho de entrevista realizada com a Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar, por correio eletrônico, em novembro de 2023).

Cumpre ainda pontuar que a institucionalização da prática dentro do Tribunal nem sempre preserva os moldes originais do projeto, o que também pode representar prejuízos às potencialidades do programa.

Como outrora mencionado, o Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017 dispôs sobre a institucionalização e disseminação do projeto Apadrinhar, porém não mencionou aspectos chaves, como a utilização do site para que os padrinhos e madrinhas pudessem ver as reais necessidades dos abrigos e, assim, contribuir na exata medida dessas necessidades. Sobre essa questão, o Dr. Sérgio Luiz Ribeiro aduziu que:

> O Projeto Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos conta com uma página do Apadrinhamento (www.apadrinhar.org), que não está incluída dentro do site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Essa página foi elaborada por um padrinho e gentilmente doada pela Empresa de publicidade Vitória Cl, sem qualquer custo para o TJ/RJ. Este juízo aventou a possibilidade da íntegra da página do Apadrinhar, com todas as informações, ser incluída na página do TJ/RJ, no entanto isso exigiria uma questão de TI (tecnologia da informação), já que o site do TJ/RJ precisaria sofrer alterações, que gerariam custos para o Tribunal. Enfim, isso é uma questão de estrutura e de poucos recursos humanos para atender a uma demanda gigantesca de TI. Todos esses entraves não permitiram a inclusão da página do Apadrinhar dentro da página do TJ/RJ.[35]

[35] Cumpre ressaltar que durante a elaboração desta pesquisa, o site do Apadrinhar encontrava-se fora de funcionamento. Indagado, o magistrado responsável pelo projeto esclareceu que “Como já foi dito anteriormente,

Quando se trata da multiplicação de oportunidades de Justiça por meio de práticas de inovação, o fator principal a impulsioná-la é o aproveitamento dos projetos por outras localidades. Nesse sentido, quanto ao aproveitamento do Apadrinhar em outros estados, o magistrado aduziu que:

> O estado de Minas Gerais realmente implementou o Projeto Apadrinhar, da forma como o Rio de Janeiro implementou. Com relação aos outros estados, recebi inúmeros contatos de juízes que pediram para encaminhar o nosso modelo de apadrinhamento e o Ato Normativo para verem como funciona. Acredito que muitos colegas implementaram em seus estados ou aperfeiçoaram os que já existiam, com base no nosso modelo, mas não tenho isso registrado em números efetivamente.

Visualiza-se, portanto, que a institucionalização do Apadrinhar foi essencial para a sua expansão dentro do estado do Rio de Janeiro e também fora dele, havendo o aproveitamento do projeto no estado de Minas Gerais.

Apesar disso, depreende-se que a institucionalização, isto é, a criação de normas em relação ao projeto, tornando-o "oficial" dentro de um Tribunal, não foi suficiente para multiplicar oportunidades de Justiça e projetar as potencialidades da prática de maneira efetiva.

Talvez uma das causas da baixa adesão esteja relacionada com o fato de que a implementação do projeto em outras Comarcas não depende, efetivamente, da existência de normativa. Explica-se: o Ato Normativo *permite* a expansão do Apadrinhar, porém o seu real aproveitamento *decorre* da predisposição e do impulso particularizado de magistrados e magistradas que se interessem por executá-lo em suas Varas.

Como consequência, apesar do Apadrinhar ser institucionalizado no TJ/RJ, das mais de 80 Comarcas do estado do Rio de Janeiro, nem a metade implementou o projeto de Apadrinhamento em um lapso temporal de oito anos, como mencionado supra.

Além disso, após tentativa de contato com todas as 29 Comarcas que implementaram o Apadrinhar por meio de Portaria específica[36], verificou-se que a mera existência de Portaria não pressupõe que o projeto esteja sendo executado pela Comarca, apontando que a taxa de

dependemos de um parceiro externo, de um padrinho, que faz a manutenção do site, que faz todos os pagamentos do site. Isso gera um custo financeiro, a fim de manter o site no ar. Dessa forma, dependemos desse parceiro que estamos entrando em contato para viabilizar o restabelecimento e manutenção técnica do site".

[36] Os contatos foram travados por meio de correio eletrônico. Das 29 Comarcas, obteve-se respostas frutíferas apenas de 6. São elas: Comarca da Capital; Comarca de Sapucaia; Comarca de Pinheiral; Comarca de Cambuci; Comarca de Três Rios – Areal – Levy Gasparian; e Comarca de Teresópolis.

implementação do programa de apadrinhamento é ainda menor do que se acreditava. Nesse sentido, cita-se a Comarca de Cambuci, a qual a despeito de ter instituído o projeto Apadrinhar por meio da Portaria 02/2019, informou a este pesquisador, por meio de correio eletrônico, que "o projeto não foi implementado na Comarca".

Na Comarca de Pinheiral, por sua vez, embora o Apadrinhar tenha sido instituído desde o ano de 2020, a assistente social da equipe técnica interdisciplinar daquele Juízo, elucidou a este mestrando que, das três modalidades do apadrinhamento (afetivo, provedor e prestador de serviços), a Comarca só possui um padrinho afetivo no total. Na oportunidade, também indicou que a Vara encontra dificuldades práticas ou metodológicas para executar o projeto.

Para visualizar as necessidades dos abrigos e dos menores ali acolhidos, a Vara da Infância e da Juventude de Pinheiral efetua contato com a instituição de acolhimento nas reuniões de acompanhamento dos acolhidos. Indicou-se, ainda, que normalmente os pretensos padrinhos tomam conhecimento do projeto em contato direto com a própria equipe da instituição de acolhimento.

A Comissária de Justiça da Comarca de Sapucaia, em consonância, asseverou que já tiveram padrinhos e madrinhas nas três modalidades, "mas em um número muito inferior ao esperado".

Em contato com a juíza titular da Vara da Infância, da Juventude e do Idoso de Teresópolis, a magistrada esclareceu que:

> A VIJI Teresópolis já desenvolvia um programa de apadrinhamento afetivo antes da formalização do Programa Apadrinhar – Amar e Agir para Realizar Sonhos. O programa da VIJI Teresópolis era realizado em parceria com as entidades de acolhimento da Comarca e sempre teve como foco os acolhidos sem perspectivas de reintegração familiar e de colocação familiar substituta, notadamente os adolescentes. Assim, a criação do programa institucional teve como maior ganho a oficialização do apadrinhamento e o reconhecimento de que se tratava de estratégia que atendia os interesses desse público, que assim tinha garantida a oportunidade de convivência comunitária e em muitos casos, através do apadrinhamento, conquistou a convivência familiar de forma definitiva, como guarda ou adoção. A VIJI Teresópolis desenvolve, portanto, o apadrinhamento afetivo sem dificuldades, mas não vem assumindo o protagonismo quanto às outras modalidades de apadrinhamento – provedor e prestador de serviços. Sabemos, no entanto, que as duas entidades existentes na Comarca, que são entidades filantrópicas ligadas a igrejas evangélicas, recebem ajuda na forma de doações e trabalho voluntário.

Da análise dos relatos obtidos, infere-se que o déficit no número de padrinhos e madrinhas que aderem ao programa pode estar relacionado (não só, mas também) a duas

importantes questões: a divulgação deficitária do projeto e a burocracia extrema para tornar-se padrinho, como já fora ressaltado.

De maneira geral, em relação à divulgação de projetos de inovação, o Dr. Sérgio Luiz Ribeiro, criador do Apadrinhar, traz à luz bons apontamentos quando questionado acerca do motivo pelo qual o Poder Judiciário encontra dificuldades em aproveitar iniciativas inovadoras em outros Tribunais de forma célere e efetiva:

> Em primeiro lugar existe uma questão da necessidade da melhoria da comunicação entre os Tribunais de Justiça do Brasil. Essas boas práticas deveriam ser comunicadas formalmente para todos os tribunais. Entendo que o ideal era a adoção de um banco de boas práticas dividido por temas, como por exemplo: Tema: Apadrinhamento. apareceriam as experiências do RJ; de SP, com o Adote um boa noite e outros… Haveria um guia com a concentração de todos os projetos sobre determinada temática. E a divulgação também é necessária. Além de uma ferramenta que facilite a busca com facilidade de projetos de acordo com determinados temas, para que cada um aproveite o que for melhor, de acordo com a sua realidade e crie um terceiro projeto contendo essas partes que considera mais apropriadas das já existentes.

No que tange à divulgação do Apadrinhar, em específico, presume-se que a Comarca da Capital possua maior facilidade na divulgação da prática, já que dispõe do site do projeto, diferente das demais Comarcas.

No que diz respeito à Comarca de Teresópolis, a VIJI mantém um diálogo permanente com as entidades de acolhimento onde a sua equipe técnica realiza visitas institucionais periódicas aos abrigos. Nesse caso, a divulgação do programa de apadrinhamento não foi sinalizada com um obstáculo à efetividade do projeto, já que:

> Por conta da existência do programa de Apadrinhamento há muitos anos, já existe na Comarca de Teresópolis uma cultura de apadrinhamento que faz com que haja uma busca espontânea de possíveis padrinhos interessados em conhecer as entidades e apadrinhar os adolescentes. Além disso, o apadrinhamento e a realidade das crianças e adolescentes acolhidos são temas recorrentes nas reuniões do grupo de preparação para adoção da Comarca, coordenado pela equipe técnica. Avalia-se aqui que o apadrinhamento é um dos recursos da Busca Ativa de adotantes nas adoções necessárias na medida em que permite que crianças e adolescentes fora do perfil declinado pelos pretendentes tenham visibilidade e possam ser conhecidos e ganhem chance de colocações familiares substitutas (Relato da juíza titular da Vara da Infância, da Juventude e do Idoso da Comarca de Teresópolis).

De maneira semelhante, em contato com o Comissariado de Justiça da Infância, da Juventude e do Idoso da Comarca de Três Rios – Areal – Levy Gasparian, obteve-se a informação de que a localidade desenvolve o Apadrinhar desde o ano de 2016, contemplando as três modalidades de apadrinhamento (afetivo, provedor e prestador de serviços), e que a Vara não encontra nenhum tipo de dificuldade para desenvolver o programa. As necessidades dos

menores acolhidos nas instituições são conhecidas por meio de contato direto entre a Vara e a entidade de acolhimento e a divulgação do projeto fica toda a cargo da publicidade realizada pelo próprio Tribunal de Justiça.

É difícil, contudo, acreditar que a mera divulgação do Tribunal e das Comarcas seja suficiente para promover o adequado funcionamento do Apadrinhar, tanto é que o número de padrinhos e madrinhas vinculados ao projeto não é expressivo.

Algumas Comarcas, apesar da divulgação do TJ/RJ, também promovem divulgação do projeto, por conta própria. Os resultados, no entanto, não são satisfatórios. Foi o que ocorreu com a Comarca de Sapucaia, que informou que mesmo com um trabalho intenso para promover a divulgação do projeto, conta com número de padrinhos e madrinhas abaixo do esperado:

> Para a divulgação do programa de apadrinhamento, organizamos um grande evento na Casa da Cultura, onde foi realizada uma exposição sobre o tema. Nesse evento, contamos com a presença de representantes das escolas, dos Conselhos Municipais, de diversas Igrejas, de responsáveis por clínicas e postos de saúde, de presidentes de associações de moradores, etc. Na época, também foi publicada no jornal local uma matéria sobre a implantação do projeto na Comarca, explicando o apadrinhamento e todas as suas modalidades. Ainda solicitamos à gráfica do TJRJ a impressão de cartilhas, do Programa de Apadrinhamento, para serem distribuídas em locais no município onde há um grande movimento de pessoas (relato da Comissária de Justiça da Comarca de Sapucaia).

A extrema burocracia para se tornar um padrinho ou madrinha também foi ressaltado pela Comissária de Justiça da Comarca de Sapucaia, confirmando a hipótese supra ventilada de que os complexos trâmites e procedimentos estabelecidos acabam por afastar o cidadão comum de querer participar do projeto, constituindo obstáculo à sua efetivação:

> Percebemos que o fato de precisar gerar um processo às vezes faz com que os interessados desanimem. Então é preciso sempre explicar que é um caminho importante e necessário para que o pedido possa ser deferido (relato da Comissária de Justiça da Comarca de Sapucaia).

2.2 - Analisando o Trampo Justo

De acordo com o Painel de Acompanhamento do Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento do Conselho Nacional de Justiça, 4.467 crianças e adolescentes estão, até então, disponíveis para a adoção no Brasil, sendo a região Sudeste a que abriga o maior número de menores: 2.008.

Ao se analisar o número de pretendentes à adoção, o Painel indica que há 35.748 brasileiros que têm interesse e disponibilidade para adotar uma criança ou um adolescente.

Ao contrapor os números, o resultado parece apontar para um caminho feliz: o da constituição de no mínimo 4.467 novas famílias, as quais receberiam em seus lares crianças e adolescentes abrigadas. Porém, o desfecho não é esse.

Os números que constam no Painel do CNJ explicitam uma realidade cruel que marca a vida de muitas crianças e adolescentes, que é a da segregação existente por trás do "perfil da criança a ser adotada", o que faz com que muitos menores, ao não se enquadrarem nos padrões estabelecidos pelos pretensos pais e mães, não consigam um lar.

Veja-se: De um total de 35.748 pessoas disponíveis para adotar no Brasil, apenas 3,9% aceitam crianças com deficiências físicas e 0,3% se disponibiliza a adotar crianças com deficiência intelectual.

Em relação às etnias aceitas, dos 35.748 candidatos à adoção, 11.674 informaram que desejam adotar apenas crianças ou adolescentes brancos, frente às 2.182 pessoas que têm o desejo de adotarem apenas crianças e adolescentes pretos. 21.857 cidadãos sinalizaram que aceitam adotar qualquer etnia.

No que tange à idade aceita, o Painel de Acompanhamento do Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento registra que dos 35.748 pretendentes à adoção no Brasil, 35.424 só desejam adotar crianças, sendo que a grande maioria (28.691) aceita apenas crianças de 0 a 6 anos de idade, o que corresponde à 22,21% do total das crianças disponíveis para adoção.

Nesse diapasão, restam aos adolescentes 323 candidatos para adotá-los, dos quais apenas 82 adotariam maiores de 16 anos. Ocorre que, do total de adolescentes habilitados para adoção, que representam 48,67% dos menores disponíveis no cadastro, 34,54% possuem mais de 16 anos.

Os dados levam à triste conclusão de que a probabilidade de um adolescente ser adotado antes dos 18 anos de idade, embora não seja nula, é demasiadamente baixa. Nesse sentido, projetos como o Trampo Justo mostram-se relevantes e necessários a igualar oportunidades e garantir a efetividade dos direitos fundamentais desses jovens.

O Trampo Justo é um projeto da Corregedoria Geral de Justiça de São Paulo que foi premiado pelo Instituto Innovare na categoria Tribunal, na 16ª edição do Prêmio, em 2019, e se destina a fomentar a autonomia de adolescentes que moram em casas de acolhimento, a maioria

oriunda de famílias em situação de risco, pobres e periféricas. São jovens com baixo grau de instrução e sem experiências profissionais que, ao completarem 18 anos de idade, terão que deixar a instituição e se sustentarem sozinhos.

> Imagina quão aflitivo é isso para um adolescente sem estrutura familiar: aos 18 anos, você precisa se bancar sem dinheiro nenhum e sem casa. Só no estado de São Paulo 50 adolescentes completam 18 anos todo mês, logo são 600 adolescentes por ano que encararam essa condição. Como a gente faz para que esses adolescentes comecem a trabalhar de modo que aos 18 anos eles tenham chances mínimas de se cuidar e se virarem sozinhos? (Reflexão do Dr. Iberê de Castro Dias em matéria publicada pelo Portal Ecoa, do UOL, em novembro de 2021).

Essencialmente, o projeto que foi idealizado pelo Dr. Iberê de Castro Dias, juiz da Vara da Infância e da Juventude de Guarulhos, busca incentivar a concessão de vagas de emprego e bolsas de estudo a adolescentes acolhidos, que poderão trabalhar como jovens aprendizes, a partir dos 14 anos, ou sob regime da CLT, a partir dos 16 anos.

Assim, aproveitando-se que estes adolescentes ainda estão sob os cuidados dos técnicos, promotores e magistrados, profissionais que saberão incentivá-los e respaldá-los para que ingressem no mercado e desenvolvam a consciência da importância de trabalhar de maneira formal e regular, é possível afastá-los dos frequentes assédios e tentações das atividades ilícitas, como o tráfico de drogas, que não exige escolaridade nem experiência prévia, e ainda oferece rápidas remunerações.

> A gente tem um concorrente desleal que é o tráfico de drogas. Para um adolescente de 13 anos, ingressar no tráfico de drogas é bastante sedutor. Ele vai ganhar em um final de semana o que os pais juntos ganham em um mês de trabalho, vai ser olhado com respeito e consideração, vai ganhar senso de pertencimento — se isso faz toda a diferença quando a gente é adulto, imagina adolescente. (Dr. Iberê de Castro Dias em matéria publicada pelo Portal Ecoa, do UOL, em novembro de 2021).

A divulgação nas mídias possibilitou a disseminação do Trampo Justo e o conhecimento do projeto por pessoas físicas e jurídicas que passaram a auxiliar o aprimoramento da prática, não apenas cedendo vagas de emprego e bolsas de estudo, mas também oferecendo capacitação profissional gratuita.

> A gente tem que conseguir a vaga de emprego, sensibilizar o empregador não só dos grandes conglomerados, mas também o pequeno comerciante da cidadezinha, porque nestas cidades também tem adolescentes que precisam de emprego, a gente está falando do dono da Bauducco e do dono da padaria (Dr. Iberê de Castro Dias em matéria publicada pelo Portal Ecoa, do UOL, em novembro de 2021).

Na prática, o processo de implementação do projeto ocorreu após estudo prévio com a finalidade de verificar a quantidade de adolescentes acolhidos em cada Comarca do estado de São Paulo, com idade a partir de 14 anos e com pelo menos matrícula no ensino fundamental. Após, procedeu-se à divulgação do projeto pelas mídias sociais e tradicionais e à sensibilização de empresários e comerciantes para a importância social de conceder vagas de emprego aos adolescentes acolhidos.

> A ideia é que a visão se espalhe e pessoas do Brasil todo passem a olhar para os adolescentes de casas de acolhimento para adoção ou para empregar. O Trampo Justo é um projeto do Tribunal de São Paulo, mas a concepção vale para qualquer pessoa que leia isso. Um comerciante do Rio de Janeiro ou Rio Grande do Sul ou ainda Alagoas pode ler uma matéria, comover-se e procurar uma casa de acolhimento da sua cidade, perguntar se tem adolescentes aptos e interessados em trabalhar, ver o que é necessário para que isso aconteça e ceder as vagas de emprego. A nossa sociedade é uma máquina poderosa de exclusão, segregação, preconceito e isso tudo faz parte de um projeto de sufocamento de sonhos. A gente precisa fomentar os sonhos. (Dr. Iberê de Castro Dias em matéria publicada pelo Portal Ecoa, do UOL, em novembro de 2021).

As empresas atraídas entram em contato com a Corregedoria Geral da Justiça, que está de posse da lista de adolescentes acolhidos no estado, e com os dados da vaga de emprego oferecida a Corregedoria aciona a Vara da Infância e da Juventude da localidade, que encaminha os adolescentes para o processo seletivo (ou para a própria vaga, quando não houver processo seletivo). Empresas como Bauducco, Magazine Luiza, Cadiz Segurança, Corinthians e São Paulo Futebol Clube, dentre outras, já contrataram adolescentes pelo projeto.

Na ficha de inscrição do projeto no Prêmio Innovare, indicou-se que o custo para a execução da prática é zero. Sobre as dificuldades encontradas, apontou-se o preconceito existente contra adolescentes que moram em casas de acolhimento; as visões empresariais voltadas exclusivamente para a maximização dos lucros, sem preocupação com questões sociais e humanitárias; e o fato dos adolescentes demorarem a perceber a importância da inserção no mercado de trabalho, sendo que tal preocupação com a obtenção de uma vaga de emprego costuma surgir apenas quando estão prestes a completar 18 anos.

Na sensibilização dos menores para aderir ao trabalho, o projeto recebe a contribuição de pessoas com origem social similar dos abrigados, como o rapper paulista, criado na favela do Calux, Dexter. O cantor e palestrante é essencial para acessar jovens que se mostram mais resistentes em aceitar conselhos e orientações. Dexter consegue, de forma empática, contar a sua história de superação como ex-presidiário, incentivando os menores acolhidos a não

entrarem no mundo do crime e a valorizarem as oportunidades de estudo e educação oferecidas pelo projeto.

Nesse sentido, ressalta o Dr. Iberê Dias:

> Por mais que eu esteja nesse meio, que eu lide com adolescentes desse perfil, é inevitável que eles olhem para mim e digam: 'Pô, para você é fácil vir aqui me falar para trabalhar. Você é homem, branco, da classe média alta paulistana, estudou em bons colégios e tal. Não faz ideia do que é ser pobre, preto da periferia. E eles têm razão, por mais que você tente fazer um exercício de empatia, nunca vai ser a mesma coisa do que ter nascido e crescido naquela situação [...] Dexter é um dos melhores exemplos, porque ele tem essa origem periférica, se envolveu no mundo do crime, passou pelo sistema prisional e soube sair. Raramente a gente vai arrumar alguém que tenha um discurso tão forte quanto o dele. 'Eu sei o que você passa, estive aí, sei o que você deve ou não fazer para sua vida dar certo. Não façam o que eu fiz porque eu já sei que vai dar errado'. Esse discurso é muito mais poderoso do que eu ir até eles e tentar conversar sobre a importância do trabalho (Entrevista dada à Revista Trip, do UOL, no ano de 2019, pelo Dr. Iberê de Castro Dias).

O que se verifica da análise do Trampo Justo é que, apesar do projeto ser uma iniciativa da Corregedoria Geral da Justiça de São Paulo, respaldada, portanto, por esta instituição (ainda que não tenha sido possível encontrar normativa a formalizando), o fator primordial que determina a sustentabilidade e a continuação do projeto é, basicamente, a atuação de um juiz empenhado em promover a transformação social para além da toga.

Nesse sentido, em entrevista dada ao Portal Ecoa, do UOL, o Dr. Iberê de Castro Dias aduziu que:

> A gente tem que saber que o trabalho é de longo prazo, não adianta ficar procurando um messias para resolver a situação brevemente porque não é o caso. A gente precisa fazer um trabalho longo e de base; vai levar um tempo para consertar os problemas que a gente vem cavando com uma pá cada vez maior há 5 anos. Na Vara da Infância, e isso acontece também na área de violência doméstica e execução criminal, o trabalho fora do fórum é bem relevante para que o serviço seja efetivo. Só julgar os processos acaba tendo uma efetividade muito menor do que julgar os processos e tentar se antecipar aos problemas mais corriqueiros. O cruzamento entre o meu trabalho como juiz e o que se chama de trabalho social tem bastante relação com a possibilidade de nós nos anteciparmos a esses problemas que afetam crianças e adolescentes, tanto as questões da nossa região quanto os obstáculos estruturais. Então, a gente surge com soluções criativas para proteger a infância.

Da análise da principal premiação no âmbito do Poder Judiciário, que é o Prêmio Innovare, é possível perceber que a grande maioria das práticas é oriunda de uma postura ativa de juízes, promotores, defensores e servidores públicos, cujo inconformismo com a realidade posta e a visualização de si como instrumentos de transformação social constitui-se como força motriz para criar e manter projetos que concretizam os direitos e as garantias fundamentais de todo ser humano.

O Estado Democrático de Direito conclama posturas como essas dentro do Poder Judiciário. Quando juízes e juízas distanciam-se das reais demandas dos cidadãos sob o argumento de se manterem imparciais, apegando-se excessivamente à letra fria da lei, acabam por prolatar decisões distorcidas da realidade e deixam passar ao largo grandes oportunidades de contribuir, efetivamente, na promoção da Justiça.

Os espaços de poder que ocupam, os permite ir além da função de julgar, em real colaboração com os demais Poderes na concretização das políticas sociais e dos objetivos estabelecidos na Constituição Federal. Como assevera Poli (2013), a intensidade dos problemas na contemporaneidade exige respostas rápidas e adequadas por meio da construção de uma perspectiva de conformação do Direito ajustado às demandas dos novos tempos.

Conceber o sistema de Justiça, portanto, como um ordenamento de normas jurídicas estáticas que objetivam apenas assegurar direitos e exigir o cumprimento de deveres não basta. Além disso, conforme ressalta Delnero (1987), atribuir a implementação de metas apenas aos Poderes Executivo e Legislativo é se sujeitar às instabilidades temporais e ao conflito político de interesses, razão pela qual torna-se fundamental a função judicial como voz ativa na criação do Direito.

Os responsáveis por práticas de inovação no Judiciário possuem esse perfil. O Dr. Iberê de Castro Dias, a título de exemplo, além do Trampo Justo, é também idealizador de outros projetos como o Sua que é Sua, que incentiva o esporte como meio de inclusão social, buscando apoio de empresas e instituições que ofereçam oportunidades a jovens abrigados, o Adote um Boa Noite, projeto que estimula a adoção de crianças e adolescentes com mais de sete anos ou com deficiências, dando visibilidade aos jovens em casas de acolhimento e destacando suas principais características e sonhos[37], projeto que já promoveu mais de 70 adoções de

[37] "Adote um Boa Noite é um projeto que busca sensibilizar mais a sociedade sobre um gargalo da adoção. "Hoje a gente tem 35 mil pessoas na fila para serem adotantes e cerca de 5 mil adolescentes esperando para serem adotados no Brasil", provoca Iberê, evidenciando que a conta não fecha [...] o que provoca esse descompasso é o perfil desejados pelos pais: o principal fator de escolha costuma ser a idade. As pessoas querem adotar bebês, ao passo que a maioria das crianças aptas a serem adotadas tem mais de 10 anos. O primeiro ponto foi explicar essa situação à sociedade. O segundo foi mostrar quem são essas crianças e adolescentes — porque a gente só consegue cuidar de quem a gente vê. Isso foi muito debatido, a gente teve muitos receios, tomou uma série de cuidados, mas a gente quis posicionar essas crianças como sujeitos de direitos como são. Assim, foi montado um site aberto ao público com fotos das crianças e adolescentes acompanhadas de frases de cada um — sobre seus sonhos, desejos e ambições. Por que uma criança que mora em uma Casa de Acolhimento não pode querer ser médica? Por que ser engenheiro é só pra filho de rico?" (Dr. Iberê de Castro Dias em trecho da reportagem do UOL, no portal ECOA).

adolescentes, e o ApadrinhARTE, que tem como foco oferecer aos mais de 8.300 jovens acolhidos no estado de São Paulo oportunidades de frequentar eventos culturais – como cinemas, teatros, museus e shows –, além de ofertar bolsas em cursos de teatro, música, dança e pintura.

> A Constituição expressamente prevê que é dever da sociedade zelar pelo direito de crianças e adolescentes. Tem um monte de regras constitucionais que servem para dar aula e fazer debate jurídico, mas que na prática não se verificam. A gente precisa parar de levar a Constituição como mero objeto de estudo e passar a dar concretude. Já faz 33 anos que ela está em vigor e a gente não consegue tirá-la do papel. (Dr. Iberê de Castro Dias em matéria publicada pelo Portal Ecoa, do UOL, em novembro de 2021).

Pelo que se sabe, o Trampo Justo, projeto de tão simples implementação e que possui grande potencialidade em alterar a realidade de milhares de jovens brasileiros, continua sendo desenvolvido apenas no estado de São Paulo.

A prática, contudo, embora reconhecidamente inovadora, tanto é que ganhadora do Prêmio Innovare no ano de 2019, espelha ideia muito semelhante desenvolvida pelo Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, desde 2013, por meio do programa Novos Caminhos.

De acordo com o site do projeto Novos Caminhos, em janeiro de 2013 o setor de assistência social forense do TJ/SC constatou que cerca de quinhentos adolescentes acolhidos no estado estavam prestes a completar dezoito anos de idade, tendo que deixar as instituições que os abrigaram sem a qualificação profissional necessária para uma vida adulta autônoma e digna.

A questão foi então levada à presidência da Associação dos Magistrados Catarinenses (AMC), que propôs uma parceria com a Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC). A partir daí, o programa foi se expandido para várias regiões, sendo implantado nas regiões Vale do Itajaí (Blumenau), Extremo Oeste (São Miguel do Oeste), Foz do Rio Itajaí (Itajaí), Sudeste (Florianópolis), Vale do Itapocu (Jaraguá do Sul), Sul (Criciúma), Norte-Nordeste (Joinville), nas regiões da Serra Catarinense (Lages), Litoral Sul (Tubarão), Alto Vale do Itajaí (Rio do Sul), Vale do Itajaí Mirim (Brusque), Alto Uruguai Catarinense (Concórdia), Centro-Norte (Caçador), Centro-Oeste (Joaçaba) e Planalto Norte (São Bento do Sul), momento em que atingiu 100% do território de Santa Catarina, estando presente nas 16 regiões de atuação do Sistema FIESC.

O programa Novos Caminhos foi acumulando parcerias ao longo do tempo. Hoje, conta com o auxílio da Ordem dos Advogados do Brasil, do Ministério Público de Santa Catarina, da Federação do Comércio de Santa Catarina (Fecomércio), por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), da Associação Catarinense de Medicina, da Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência (FESAG), da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina – FAESC, por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR/SC, do Centro de Integração Empresa-Escola do Estado de Santa Catarina – CIEE/SC e do Serviço Social do Comércio – SESC/Fecomércio/SC.

Ao ingressarem no projeto, os adolescentes são acompanhados individualmente e encaminhados a programas de escolarização, profissionalização e atividades complementares, sendo os cursos de formação ofertados pelo Sistema S. Após concluírem os módulos de capacitação, os participantes são encaminhados ao mercado de trabalho.

Desde sua implementação, o Programa Novos Caminhos já realizou mais de 13 mil matrículas nos cursos oferecidos por parceiros institucionais e 1.156 jovens começaram a trabalhar. Além disso, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em 2021, decidiu investir os valores auferidos nos processos, oriundos do pagamento de penas pecuniárias, no atendimento psicológico dos adolescentes inscritos no programa, o que resultou na utilização de quase R$ 900 mil em consultas para 462 jovens e mais de R$ 117 mil em atendimento odontológico para 602 menores.

> A visão de quem está de fora é que o abrigo é um lugar ruim, mas, para mim, foi um lugar acolhedor, com afeto. Eu tinha medo de perder aquele cuidado quando eu saísse dali. Mas o Novos Caminhos realmente trouxe uma nova perspectiva para a minha vida [...] salvou minha vida e está salvando a vida de outros tantos jovens com a chance de uma vida diferente [...] Eles me mostraram uma direção e plantaram uma semente na minha cabeça: o que você quer para a sua vida? Qual a pessoa que você quer ser? E eu abracei todas as oportunidades que surgiram – os cursos, os treinamentos –, dando o meu melhor. Eu queria ser uma pessoa melhor a cada dia [...] Todos que passaram pelo programa, inclusive as minhas irmãs, são pessoas exemplares, que têm suas próprias famílias, suas casas e um rumo certo na vida. (Depoimento de José Ítalo dos Santos Gomes, um dos jovens beneficiados pelo programa Novos Caminhos, hoje com 22 anos de idade, disponibilizado em matéria publicada no site do Conselho Nacional de Justiça em 06 de outubro de 2023).

Em Santa Catarina, o projeto já existe desde 2013 e vem apresentando resultados sólidos e positivos desde então. Porém, apenas em 2023, 10 anos depois, a Corregedoria Nacional de Justiça começou a se inspirar no Novos Caminhos e a voltar os olhos ao programa com o intuito de torná-lo nacional.

Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça começou a dar início à nacionalização da prática em atenção à diretriz estratégica nº 11 do CNJ.[38] A meta orienta que sejam desenvolvidos protocolos institucionais para viabilizar o processo de desinstitucionalização dos acolhidos ao completarem 18 anos de idade. A Corregedoria estuda a edição de um provimento que tornará a diretriz obrigatória.

A lacuna temporal é gigantesca. O que motivou o Conselho Nacional de Justiça a dar início à nacionalização do programa Novos Caminhos foram os resultados positivos trazidos pelo projeto.

Nesse cenário, é de se questionar: será que os resultados positivos do Novos Caminhos vieram só agora, em 2023? Será que não faltou à Corregedoria Geral de Justiça um olhar mais atento aos projetos desenvolvidos pelos Tribunais? (Uma vez que desde quando era um projeto piloto, em 2013, a prática já tinha sido capaz de alcançar 472 jovens em todo o estado de Santa Catarina). Será que também não faltou ao TJ/SC o estabelecimento de um diálogo com o Conselho Nacional de Justiça a fim de divulgar a prática e permitir a sua expansão para outros estados?

No decurso desses 10 anos, milhares de meninos e meninas em instituições de acolhimento espalhadas pelo Brasil completaram seus 18 anos e tiveram que lidar, na maioria das vezes sozinhos, com o que vida lhes reservaria para depois. Muitos jovens, presume-se, sucumbiram ao tráfico de drogas, tiveram que se sujeitar à prostituição para garantir a sua sobrevivência ou talvez tenham passado a morar nas ruas.

O que se busca suscitar com a análise de projetos como o Apadrinhar, o Trampo Justo, o Programa Novos Caminhos e o Criança e Adolescente Protegidos, prática que será abordada no próximo item, é que a Justiça, quando chega de forma tardia, acaba por injustiçar aqueles que dela não puderam se socorrer.

Assim, este estudo entende que não é razoável o transcurso de um lapso de 10 anos para que o CNJ comece a observar uma inovação de Justiça. Dessa forma, a morosidade ressaltada não se mostra compatível com as funções de uma instituição que tem, dentre os seus papéis, o

[38] De acordo com as metas de 2023 do Conselho Nacional de Justiça, em específico com a Diretriz Estratégica de número 11, a Corregedoria Nacional de Justiça busca desenvolver protocolos institucionais entre tribunais, entidades da sociedade civil, instituições de ensino, empreendedores e empresários, objetivando viabilizar o processo de desinstitucionalização de jovens que vivem em casas de acolhimento institucional, ao completarem 18 anos.

de planejar, auxiliar e acompanhar políticas que visem à melhoria dos serviços prestados pelos Tribunais à sociedade.

A morosidade do Conselho Nacional de Justiça, relembra-se, não é isolada. Tanto é que situação bastante semelhante ocorreu com o Núcleo de Atendimento Integrado, como outrora mencionado. O NAI dá cumprimento ao Estatuto da Criança e do Adolescente em seu artigo 88, inciso V, e é focado no primeiro atendimento ao adolescente infrator, realizando a acolhida, acompanhamento e direcionamento por meio da atuação de instituições em rede, em um só espaço. Premiado em 2007 pelo Innovare, apenas 14 anos depois, no ano de 2021, passou a ser objeto de análise pelo Conselho Nacional de Justiça, por meio da Recomendação nº 87/2021.

2.3 - Analisando o Criança e Adolescente Protegidos

Projeto também de relevante interessante social é o Criança e Adolescente Protegidos, prática premiada na categoria Tribunal da 12ª edição do Prêmio Innovare, no ano de 2015.

O projeto, desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná e de autoria da desembargadora Lidia Maejima, tem por objetivo garantir à todas as crianças do estado do Paraná um documento de cidadania e, dessa forma, poder melhor localizá-las em eventual desaparecimento ou sequestro. A prática é viabilizada por meio da expedição de Registro de Identidade Biométrico.

Conforme apontado na ficha de inscrição do projeto no Prêmio Innovare, o Sicride, órgão policial responsável pela investigação de crianças desaparecidas no Paraná, informa que na maioria das vezes a família só tem registros fotográficos do infante, o que dificulta as buscas. Porém, se a criança tiver a impressão digital cadastrada, o Serviço de Investigação consegue emitir alertas para o Serviço de Emissão de Passaporte, Polícia Federal, portos, aeroportos e fronteiras. De qualquer forma, se ainda assim não for possível localizá-la, se essa criança desaparecida não sair do país, no dia em que fizer a sua carteira de identidade será descoberta a sua origem. Crianças com RG têm mais chances de serem localizadas do que aquelas que possuem apenas a certidão de nascimento.

O modelo de biometria se traduz em um método de identificação imediato, de baixo custo e altamente eficaz que soluciona, por si só, a identificação de crianças e adolescentes desaparecidos.

> As impressões digitais dos indivíduos são imutáveis e diferentes, até mesmo entre gêmeos univitelinos. Podemos dizer que a impressão digital é um código de barras que Deus coloca em cada um de nós, antes mesmo de nosso nascimento, tornando-nos indivíduos únicos neste planeta [...] Aliás, a expedição do RG biométrico caminha consonante com os preceitos constitucionais inerentes ao dever do poder público de dar proteção integral à criança e ao adolescente, fortalecendo, do mesmo modo, a rede de segurança pública contra desaparecimentos e, gradativamente, a evasão escolar, com o uso da tecnologia (Trecho retirado da descrição resumida do projeto Criança e Adolescente Protegidos, na busca de práticas do Prêmio Innovare).

O Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, no ano de 2014, encampou o projeto Criança e Adolescente Protegidos, alçando-o a nível institucional e nomeando como sua Coordenadora Estadual a desembargadora Lidia Maejima, que é também autora da prática.

Dada a relevância do projeto e o reconhecimento pelo Governo Estadual, houve a edição do Decreto Judiciário e Governamental nº 001/2014, instituindo, a nível estadual, o projeto Criança e Adolescente Protegidos no estado do Paraná[39] [40].

A identificação de todas as crianças e adolescentes no estado do Paraná, além de uma valiosa ferramenta na localização desses menores em eventual caso de desaparecimento, fortalecendo a rede de segurança pública, também representa a possibilidade de que esses jovens exercitem de forma plena a sua cidadania dentro da sociedade, sentindo-se pertencentes a ela. Constitui-se, portanto, como um instrumento útil para a elaboração de políticas públicas de saúde, educação e lazer voltadas a essa parcela da população, como a construção de creches e escolas por demandas de região, por exemplo.

[39] O objetivo do projeto assumido pelo Tribunal de Justiça do estado do Paraná é dar amplitude e prosseguimento ao CRIANÇA PROTEGIDA, desenvolvido e coordenado pela Desª Lidia Maejima, e ao projeto CRIANÇA CIDADÃ, coordenado pelo Des. Luiz Fernando Tomasi Keppen.

[40]"O Criança e Adolescente Protegidos teve seu projeto piloto lançado no final do ano de 2014, nas cidades paranaenses de Londrina, Maringá e posteriormente em Ibiporã. Aqui, pedimos vênia para fazer uma breve digressão. Tudo nasceu no ano de 1991, pelo trabalho desenvolvido pela hoje desembargadora LIDIA MAEJIMA, então Juíza de Direito do TJPR. A ideia tomou corpo após a elaboração de um Laudo, emitido pelo Instituto de Identificação do Paraná, atestando que as impressões digitais dos indivíduos são diferentes e imutáveis. Assim nasceu o trabalho "Impressões Digitais – Combate à Impunidade". Este trabalho deu origem a alguns Projetos de Lei em âmbito federal. Inicialmente foi apresentado, em 1993, pelo então Deputado Federal Ronaldo Caiado. Após, em 1994, pelo Deputado Federal Luis Carlos Hauly e, finalmente, em 1996, pelo Senador Pedro Simon, culminando na edição da Lei Federal nº 9.454/97, que implantou o RIC – Registro de Identidade Civil no País. A implantação desta prática acarretará, ainda, em inúmeras inovações e melhorias nas áreas específicas relacionadas às crianças e adolescentes (diante de sua peculiar condição de pessoa em desenvolvimento), notadamente no âmbito da educação e segurança pública e, ainda, como instrumento do exercício da cidadania e direitos humanos" (Trecho retirado da descrição resumida do projeto Criança e Adolescente Protegidos, na busca de práticas do Prêmio Innovare).

A execução do projeto iniciou-se por meio da assinatura de Termos de Cooperação entre o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, o governo estadual e os municípios, visando o cadastramento biométrico das crianças e adolescentes matriculados na rede pública de ensino. Preliminarmente, articulou-se ações nas cidades de Londrina, Maringá e Ibiporã.

Em análise geral às práticas de inovação, percebe-se que as parcerias firmadas são essenciais para garantir a sustentabilidade dos projetos, já que as redes de cooperação proporcionam às organizações um acúmulo de informações, recursos e aprendizado (Kim; Lui, 2015), bem como o livre intercâmbio de informações e a construção de diálogos (Castro; Guimaraes, 2019), elementos que fortalecem a capacidade de inovação e a construção de bases para alcançar o êxito dos projetos.

Para Zanoni (2019), a inovação construída sob olhares multidisciplinares, a partir da perspectiva de que cada indivíduo possui um talento singular, possibilita alcançar soluções conjuntas que se afastam do personalismo. Assim, esse modo de operação, viabilizado pelo intercâmbio de experiências, pela gestão compartilhada e pelo diálogo entre instituições e atores, garante o sucesso de uma atuação em rede e o desenvolvimento de soluções inovadoras dentro da administração pública.

Nesse viés, nas três práticas analisadas há diferentes tipos de parcerias, fundamentais à concretização dos objetivos almejados[41]. No Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos, a prática depende, não só, mas essencialmente, de pessoas físicas.

No Trampo Justo, o projeto depende basicamente de pessoas jurídicas que forneçam vagas de emprego e bolsas de estudo aos adolescentes em instituições de acolhimento. A prática

[41] As parcerias mais comuns em projetos de inovação no âmbito do Poder Judiciário são as firmadas com os órgãos e instituições públicas, como outros Tribunais, o Ministério Público, a Defensoria Pública, a Ordem dos Advogados do Brasil, Prefeituras e Polícias. Há, contudo, situações em que projetos de inovação envolvem uma mistura complexa e curiosa de parcerias, como é o caso do projeto intitulado "Mães que cuidam", premiado pelo Innovare na categoria juiz, no ano de 2012, e desenvolvido em Varginha, Minas Gerais. O projeto permite que presas condenadas em quaisquer regimes possam ausentar-se do estabelecimento prisional, sem escolta, para cuidarem de seus filhos menores de idade, de segunda à sexta-feira, durante certo período de tempo, no Núcleo de Capacitação para a Paz - Nucap, apoiadas por equipe multidisciplinar composta por profissionais de saúde, psicologia, assistência social e educação. No Nucap, estas mães recebem atendimentos de saúde e cursos de capacitação profissional e preparatório para concursos. O local é cedido pela Paróquia do Divino Espírito Santo e a conservação da sede é realizada pelas próprias presas, que recebem remição de parte de suas penas, em contrapartida. As despesas com salários dos funcionários e manutenção da sede são arcadas pelo empresário presidente do Nucap, associação sem fins lucrativos, que, para subsidiar a prática, também disponibilizou quinze mil reais. O projeto contou, ainda, com a parceria do Município de Varginha e das empresas RN Tintas, Relojoaria Central, Rei dos Parabrisas e Clube da Casa.

conta com grandes parcerias como o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), Bauducco, Magazine Luiza e a Universidade Nove de Julho.

Já no Criança e Adolescente Protegidos, as parcerias firmadas foram com o governo, a nível estadual e municipal[42]. A parceria permitiu o compartilhamento de riscos, o acesso a ativos complementares e a mitigação de problemas (Heidenreich; Landsperger; Spieth, 2016).

Em relação à infraestrutura necessária para a execução do projeto, utiliza-se as estruturas já existentes, notadamente as dos órgãos públicos parceiros e, principalmente, a do Instituto de Identificação do Paraná.

> Se considerarmos a nível nacional, pois o objetivo do projeto também é alçar outros estados além do Paraná, todas as unidades da federação já têm seus próprios Institutos de Identificação estruturados e em funcionamento. Assim, para efetivação do projeto, necessário se faz a intensificação das emissões dos registros de identidade. Para tanto, devem ser desenvolvidas ações no sentido de cadastrar biometricamente, desde tenra idade, todos os brasileiros. Podem ser feitas propagandas institucionais, criação de equipes para irem até as escolas e creches para fazer o registro das crianças, e divulgação prévia de locais (como centros comunitários em bairros de grande concentração habitacional) onde equipes estariam fazendo o registro das pessoas. Para essas ações em que o Estado vai até onde estão as pessoas, basta que o agente tenha um scanner e um computador para armazenar os dados colhidos, nada mais do que isso. Paralelamente, os bancos de dados dos institutos de identificação devem ser interligados, formando, assim, um cadastro nacional único. (Trecho retirado da ficha de inscrição do projeto Criança e Adolescente Protegidos - Busca de práticas do Prêmio Innovare).

Quanto à equipe do projeto, o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná designou como Coordenadora Estadual do Projeto Criança e Adolescente Protegidos a desembargadora Lidia Maejima, autora da prática. Também foram designados alguns servidores do TJ/PR e das Secretarias do Governo do Estado do Paraná para auxiliá-la. Além disso, foram ainda convidados para participar dos trabalhos o Ministério Público do Estado do Paraná, a Associação dos Municípios do Paraná, a União dos Dirigentes de Escolas Municipais e o Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino do Estado do Paraná.

[42] "No projeto Criança Protegida, que posteriormente originou o projeto Criança e Adolescente Protegidos no Estado do Paraná, o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná firmou parceria com o Governo Estadual - por intermédio da Secretaria Especial para Assuntos Estratégicos, Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania e Direitos Humanos, Secretaria de Estado da Família e Desenvolvimento Social, Secretaria de Estado da Educação, Secretaria de Estado da Segurança Pública e Secretaria de Estado do Trabalho Emprego e Economia Solidária, e Instituto de Identificação -, e Governos Municipais. Também foram convidados a integrar o projeto o Ministério Público do Paraná, Associação dos Municípios do Paraná, a UNDIME – União dos Dirigentes de Escolas Municipais e o SINEPE/PR – Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino do Estado do Paraná" (Trecho da ficha de inscrição do projeto Criança e Adolescente Protegidos, referente às parcerias realizadas).

Como fora mencionado, todos os estados da federação já estão estruturados com os seus respectivos Institutos de Identificação. Por isso, em termos de orçamento, o projeto se torna viável uma vez que já existem vários cadastros públicos de identificação digital, como os Institutos de Identificação, TSE e Detrans, sendo necessário apenas a interligação de seus bancos de dados.

Em contato com o Departamento de Planejamento do Tribunal de Justiça do Paraná, este pesquisador obteve a informação de que o projeto Criança e Adolescente Protegidos foi normatizado pela Lei nº 19.634, de 24 de agosto de 2018, a qual instituiu no âmbito do estado do Paraná, o Programa Criança e Adolescente Protegidos.

A normativa, alterada pela Lei nº 19.693, de 07 de novembro de 2018, esclarece que o Programa, cuja coordenação é de responsabilidade da Secretaria afeta à Justiça e Direitos Humanos, busca garantir a efetividade ao princípio da proteção integral da criança e do adolescente mediante ações gratuitas que garantam, dentre outras, o cadastro biométrico e a emissão de documentos a todas as crianças e adolescentes matriculados na rede pública de ensino do estado do Paraná, bem como a coleta dos dados biométricos dos recém-nascidos, vinculando-os aos dados biométricos da genitora.

Para tanto, estabelece que o programa será desenvolvido em parceria entre os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, de outras esferas de governo ou de outros poderes e instituições de ensino da rede pública, formalizada por meio de instrumento específico, facultando-se a formalização de parcerias com instituições de ensino da rede privada. Os recursos para manutenção do programa são oriundos das dotações orçamentárias próprias dos órgãos e entidades envolvidos.

Na sequência, houve a expedição da Resolução nº 215, de 10 de dezembro de 2018, pelo TJ/PR, criando a Coordenadoria do Programa Criança e Adolescente Protegidos no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

Em comunicação com a Coordenadoria do Programa, este pesquisador obteve a informação de que o projeto continua sendo executado pelo TJ/PR e pelo Governo do Estado. A coleta de dados biométricos dos recém-nascidos está ocorrendo no Hospital do Trabalhador de Curitiba, maior complexo hospitalar público do Paraná.

Logo após o nascimento, ainda na sala de parto, é feita a coleta de impressões digitais das crianças, por enfermeiras treinadas em aparelhos desenvolvidos para tal mister. Até o momento, já foram coletadas impressões digitais de mais de 2.000 recém-nascidos.

Esclareceu-se, ainda, que em 08 de fevereiro de 2022, o estado do Paraná, por intermédio das Secretarias de Estado da Justiça, Família e Trabalho, da Secretaria da Segurança Pública (Departamento da Polícia Civil e do Instituto de Identificação do Paraná – IIPR), e da Secretaria de Estado da Saúde, da Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná – Celepar, o Tribunal de Justiça do Paraná e a empresa Natosafe S.a. firmaram Termo de Cooperação Técnica n.º 002/2022 com o fito de viabilizar a consecução da biometria neonatal.

Desse modo, com prazo de vigência de 24 meses do referido Termo, foi elegido o Hospital do Trabalhador, em Curitiba/PR, para o desenvolvimento das atividades da prova de conceito da biometria neonatal, cujos trabalhos permanecem em curso na maternidade daquele hospital para futuro processo de homologação pelo Instituto de Identificação do Estado do Paraná.

Questionado se o programa foi expandido para outras regiões, a Coordenadoria do Programa Criança e Adolescente Protegidos informou que o projeto é realizado em todo o estado do Paraná por meio de ações institucionais do Projeto Paraná Cidadão, focadas em várias necessidades da população.

Nesta oportunidade, realiza-se uma feira de serviços que visa a expansão dos atendimentos e beneficia localidades que ainda não possuem a estrutura necessária para a implantação do programa. Na feira, o Instituto de Identificação se dedica exclusivamente à confecção de documentos de identidade para as crianças e os adolescentes beneficiados pelo projeto.

Dentre os municípios atendidos pelo Programa Criança e Adolescente Protegidos por intermédio da feira de serviços no pós pandemia de Covid-19, a Coordenadoria do Programa citou para esse mestrando as cidades de Rio Negro, Cascavel, Apucarana, Almirante Tamandaré, Itaperuçu, Pontal do Paraná, Ivaiporã, Tapejara, Nova Laranjeiras, Prudentópolis, Loanda, Cambará, Mallet, Capanema, Santo Antônio da Platina, Medianeira, Cruzeiro do Oeste, Cornélio Procópio, Mariluz, Formosa do Oeste, Terra Boa, Sarandi, Sertaneja, Londrina, Peabiru, Salto do Lontra, Rio Branco do Ivaí, Irati, Quedas do Iguaçu e Cafelândia.

Periodicamente a desembargadora idealizadora do programa visita as Comarcas do estado para engajar toda a comunidade sobre a importância da identificação de crianças e adolescentes em idade escolar. Nesse sentido, são realizadas reuniões técnicas junto com os magistrados e magistradas das varas de infância e juventude, representantes do Ministério Público, autoridades municipais e servidores da assistência social e da educação.

Salienta-se que embora a Lei nº 19.634/2018, que instituiu o Programa Criança e Adolescente Protegidos no âmbito do estado do Paraná, tenha disposto em seu artigo 8º que a legislação seria regulamentada por ato do Chefe do Poder Executivo Estadual no prazo de noventa dias, este mestrando não logrou êxito em encontrar qualquer regulamentação em pesquisas legislativas.

Ao questionar a situação à Coordenadoria do Programa, obteve-se o esclarecimento de que, de fato, a Lei nº 19.634/2018 ainda não foi regulamentada por outra normativa, mesmo passados mais de 5 anos desde a sua edição. Porém, explicitou-se que tramita na Assembleia Legislativa o Projeto de Lei n.º 197/2023, que almeja a implantação da biometria neonatal em todo o estado do Paraná[43].

Ainda assim, os resultados do programa são inegavelmente positivos, tanto é que a Polícia Civil do Paraná, por meio do Serviço de Investigação de Crianças Desaparecidas (Sicride), resolveu todos os casos de crianças desaparecidas do Paraná nos últimos cinco anos.

Entre 2018 e 2022, o Sicride, que possui policiais voltados exclusivamente à busca de crianças desaparecidas em todo o território estadual, resolveu 100% dos casos de desaparecimento notificados.

Como visto supra, o aproveitamento e a expansão do projeto têm ocorrido de forma contínua dentro do estado do Paraná. Mas e fora dele? Será que não seria profícuo que os outros Tribunais também aproveitassem os benefícios desse projeto?

[43] De acordo com a empresa NatoSafe, em matéria publicada no próprio site, em maio de 2023, "na maioria dos casos, os sistemas de identificação de recém-nascidos das maternidades não possuem o nível de segurança adequado – as pulseiras de identificação, por exemplo, permitem que trocas de bebês continuem ocorrendo. As estimativas revelam que a cada 6 mil nascimentos no Brasil, ocorre 1 troca, ou seja, todos os dias, existem pais deixando as maternidades com o bebê de outra família. Além disso, para que uma criança seja registrada no país e se torne um cidadão, basta que os responsáveis apresentem ao cartório, a Declaração de Nascido Vivo (DNV) emitida pela instituição de saúde. O grande problema é que qualquer pessoa que tenha acesso e esteja com o documento em mãos, consegue se passar como mãe ou pai da criança em questão, afinal, é um documento impresso e padronizado, podendo ser facilmente fraudado".

Os dados do Mapa dos Desaparecidos no Brasil, publicado em maio de 2023 pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, explicitam que entre 2019 e 2021 ocorreram mais de 200 mil registros de desaparecimento no Brasil, o que corresponde a uma média de 183 desaparecimentos por dia. A faixa etária que mais concentra pessoas desaparecidas é a de adolescentes de 12 a 17 anos, a qual representa 29,3%. As crianças, de 0 a 11 anos, representam 3,1% do total de desaparecidos.

Nesse sentido, em entrevista à CNN Brasil, em maio de 2022, o Gestor técnico do Programa de Localização e Identificação de Desaparecidos do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, André Luiz Cruz, apontou que os casos mais complexos de serem resolvidos são, principalmente, os de crianças e adolescentes, o que acontece pela maior vulnerabilidade que é natural a essa faixa etária e, também, pela própria dificuldade que os menores têm de se identificarem e de informar o endereço em que residem. Além disso, o profissional acrescentou que um estudo feito pelo Ministério Público há alguns anos mostrou que as pessoas começam a fazer o RG por volta dos 15 anos, o que dificulta ainda mais a busca por crianças e adolescentes desaparecidos.

Assim, por evidente, outros estados da Federação também em muito se beneficiariam da implementação do Criança e Adolescente Protegidos e de suas diretrizes estratégicas, porém, pela falta de diálogo e pela ausência de articulações entre os órgãos públicos competentes, milhares de famílias são prejudicadas, ocorrendo a perda de oportunidades de Justiça.

Neste capítulo, analisou-se três projetos voltados à resolução de problemas cotidianamente enfrentados por uma significativa parcela de crianças e adolescentes brasileiros.

O projeto Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos busca assegurar às crianças e adolescentes que estão em medida de acolhimento institucional a oportunidade de construir laços de afeto e apoio material com pessoas da sociedade civil que possuam disponibilidade emocional e/ou financeira para tornarem-se padrinhos ou madrinhas daqueles.

O projeto, embora tenha sido institucionalizado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro por meio do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017, vem sendo executado apenas nos estados do Rio de Janeiro e de Minas Gerais, sendo que a continuidade e efetividade da prática depende, em grande parte, da postura ativa do magistrado ou magistrada da Comarca que optou por implementar o projeto. Desse modo, a institucionalização da prática pelo Tribunal não foi suficiente para garantir o seu aproveitamento efetivo por outros estados.

O Trampo Justo, por sua vez, é um projeto que já "nasceu institucionalizado", já que proposto pela Corregedoria Geral de Justiça de São Paulo. O projeto, que se destina a fomentar a autonomia de adolescentes que moram em casas de acolhimento e que, ao completarem 18 anos de idade, terão que deixar a instituição e se sustentar sozinhos, funciona em todo o estado de São Paulo. Porém, mesmo sendo desenvolvido pela Corregedoria Geral não se observa o seu aproveitamento efetivo em outros estados.

Verificou-se, ainda, que antes mesmo do Trampo Justo, em Santa Catarina, já se desenvolvia projeto bastante similar, cujo aproveitamento em outros estados também parece não ter ocorrido. A sua nacionalização, 10 anos depois de ter sido implementado, vem sendo agora estudada pelo Conselho Nacional de Justiça.

Por fim, o Criança e Adolescente Protegidos, projeto que busca garantir às crianças e adolescentes documento de cidadania por meio da expedição de Registro de Identidade Biométrico, a fim de melhor localizá-los em eventual desaparecimento ou sequestro, apesar de encampado pelo Tribunal de Justiça do Paraná, reconhecido pelo governo estadual por meio do Decreto Judiciário e Governamental nº 001/2014 e legislado através da Lei nº 19.634, de 24 de agosto de 2018, também não logrou êxito em ampliar-se para além dos muros do seu estado de criação.

A análise dos três projetos de inovação leva a uma mesma conclusão: embora haja o aproveitamento das práticas por algumas Comarcas da região em que foram originalmente desenvolvidas, não se explora a potencialidade desses projetos para transformar a vida e a realidade de tantos outros brasileiros, residentes em outros estados. Como consequência, ocorre o desperdício e a perda de oportunidades de Justiça.

Mas se a divulgação dos projetos, a institucionalização deles[44] e o empenho árduo, tanto dos autores das práticas, quanto de seus parceiros, não foram capazes de expandi-los em aproveitamento otimizado para outras localidades, o que possibilitaria esse movimento?

[44] Nesse sentido, ressalta-se que ao normatizar aspectos do projeto *permite-se* a sua expansão. A permissão, contudo, não garante a expansão efetiva. Permitir ou possibilitar que uma prática seja reproduzida em outra região não é o mesmo que *propiciar* que tal processo ocorra de forma orgânica, contínua e efetiva.

CAPÍTULO 3
PENSANDO NOVOS CAMINHOS: A ELABORAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA JUDICIÁRIA DE APROVEITAMENTO OTIMIZADO DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

3.1 - Neoinstitucionalismo sociológico e o Judiciário como indutor de comportamentos: a criação de uma cultura de inovação com foco humanitário

Em L'Ordinamento Giuridico, Santi Romano (1962) revela em sua Teoria Institucionalista que a objetivação e a organização são essenciais para agregar e superar os interesses individuais em uma lógica de unicidade, consagrando-se a despersonalização do poder e das regras, as quais passam a perdurar no tempo de forma apartada daqueles que originalmente as criaram.

Embora o processo de despersonalização seja essencial para a continuidade sustentável de uma instituição, é crucial não se olvidar que as instituições são formadas e movidas, em sua essência, por indivíduos.

Assim, qualquer cultura institucional é o reflexo direto da ideologia dos seus membros, em especial daqueles que compõem a cúpula das organizações. Em decorrência disso, o comportamento dos demais indivíduos acaba por se moldar dentro das estruturas, implícita ou explicitamente, buscando sobrevivência e sobressalto dentro das instituições, as quais, como visto, nada mais são do que os seus próprios dirigentes – indivíduos que durante o tempo em que exercerem poder e influência dentro deste corpo social, escolherão manter a cultura institucional vigente ou alterá-la conforme seus interesses e objetivos. A cultura da instituição é transmitida a todos os seus integrantes e perpassa o corpo social na figura de uma ideia-diretriz, que se refrata em conceitos similares (Hauriou, 2009).

Ocorre que, em razão da fluidez das instituições, “dificilmente redutíveis a elementos puramente objetivos” (Bucci, 2021, p. 249) abrigam-se, “idiossincrasias e vícios consagrados pelo costume social” (Bucci, 2021, p. 249), obstaculizando uma atualização institucional orgânica e racional ao longo dos tempos.

Nesse viés, assimilado que instituições são, em verdade, "arranjos de elementos cognitivo-culturais, normativos e regulativos que, junto de atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social" (Scott, 2014, p. 56), sendo, além disso, também criações humanas e representações exteriorizadas da vontade de um grupo de pessoas que detém poder, é preciso passar a analisar como os seus membros agem dentro dos espaços, como se relacionam com os seus pares e de que forma apreendem o capital simbólico institucional (Bourdieu, 1987).

Desse modo, por mais que seja possível indicar que preferências são produtos de instituições, a teoria institucionalista não explica quais são as "verdadeiras" preferências dos indivíduos (Immergut, 1998), não sendo "capaz de fornecer uma teoria positiva de padrões que possa ser usada para avaliar as escolhas e os resultados políticos" (Immergut, 1998, p. 164)[45], razão pela qual este estudo adota um marco teórico neoinstitucionalista em sua vertente sociológica[46], filiando-se à compreensão de que as instituições "fornecem modelos morais e

[45] Embora Immergut seja vinculada à vertente histórica do neoinstitucionalismo, utiliza-se das lições dessa autora uma vez que ela considera que: "Apesar das suas diferenças, as diversas variedades de novos institucionalismos tratam de um conjunto comum de problemas considerando uma perspectiva unificada. Todos estão preocupados com as dificuldades em definir o que os atores humanos querem quando as preferências manifestadas na política são tão radicalmente afetadas pelos contextos institucionais em que essas preferências são expressas. Em vez de lidar com a questão considerando a psicologia individual, esses acadêmicos dedicaram-se a analisar os efeitos das regras e dos procedimentos para agregar os desejos individuais às decisões coletivas" (Immergut, 1998, p. 184).

[46] "Três características do institucionalismo em Sociologia conferem-lhe uma certa originalidade relativamente às outras variedades de "neo-institucionalismo". Primeiro, os teóricos dessa escola tendem a definir as instituições de maneira muito mais global do que os pesquisadores em Ciência Política, incluindo não só as regras, procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem "padrões de significação" que guiam a ação humana Dessa posição derivam duas conseqüências importantes. Em primeiro lugar, ela rompe a dicotomia conceitual que opõe "instituições" e "cultura", levando-as à interpenetração [...] Em segundo lugar, esse enfoque tende a redefinir a "cultura" como sinônimo de "instituições". Sob esse aspecto, ele reflete uma "virada cognitivista" no próprio seio da Sociologia, que consiste em afastar-se de concepções que associam a cultura às normas, às atitudes afetivas e aos valores, para aproximar-se de uma concepção que considera a cultura como uma rede de hábitos, de símbolos e de cenários que fornecem modelos de comportamento [...] "dimensão cognitiva" do impacto das instituições. Em outros termos, concentram-se no modo como as instituições influenciam o comportamento ao fornecer esquemas, categorias e modelos cognitivos que são indispensáveis à ação, mesmo porque, sem eles, seria impossível interpretar o mundo e o comportamento dos outros atores. As instituições exercem influência sobre o comportamento não simplesmente ao especificarem o que se deve fazer, mas também o que se pode imaginar fazer num contexto dado [...] Em consequência, numerosos institucionalistas enfatizam a natureza altamente interativa das relações entre as instituições e a ação individual, na qual cada polo constitui o outro [...] Um corolário fundamental dessa visão das coisas é a ideia de que a ação está estreitamente ligada à interpretação. Desse modo, os teóricos do institucionalismo sociológico sustentam que, uma vez confrontado com uma situação, o indivíduo deve encontrar um meio de identificá-la e de reagir a ela, e que os cenários ou modelos inerentes ao mundo da instituição lhe oferecem os meios de resolver uma e outra dessas tarefas, não raro de modo relativamente simultâneo. A Relação que liga o indivíduo e a instituição repousa portanto sobre uma espécie de "raciocínio prático" pelo qual, para estabelecer uma linha de ação, o indivíduo utiliza os modelos institucionais disponíveis ao mesmo tempo que os

cognitivos que permitem a interpretação e a ação" (Hall; Taylor, 2003, p. 198), induzindo e moldando comportamentos específicos em seus membros.

Aquiesce-se, portanto, que "as instituições políticas podem ser reformuladas para funcionar de forma mais justa, e as decisões políticas tomadas no âmbito dessas instituições alterarão as instituições sociais, de forma a produzirem cidadãos melhores" (Immergut, 1998, p. 161).

> O indivíduo é concebido como uma entidade profundamente envolvida num mundo de instituições compostas de símbolos, de cenários e de protocolos que fornecem filtros de interpretação, aplicáveis à situação ou a si próprio, a partir das quais se define uma linha de ação. Não somente as instituições fornecem informações úteis de um ponto de vista estratégico como também afetam a identidade, a imagem de si e as preferências que guiam a ação (Hall; Taylor, 2003, p. 198).

O neoinstitucionalismo sociológico, movimento que teve a sua origem no final dos anos 70, surge da reflexão de que muitos dos procedimentos utilizados pelas instituições não eram adotados apenas em virtude de serem os mais eficazes naquele contexto organizacional, mas sim porque eram resultados de práticas culturais.

Em razão disso, essa vertente busca explicar o porquê as organizações adotam certos procedimentos, formas, símbolos e simbologias, bem como os disseminam entre os seus integrantes (Hall; Taylor, 2003).

> Desse modo, os teóricos do institucionalismo sociológico sustentam que, uma vez confrontado com uma situação, o indivíduo deve encontrar um meio de identificá-la e de reagir a ela, e que os cenários ou modelos inerentes ao mundo da instituição lhe oferecem os meios de resolver uma e outra dessas tarefas, não raro de modo relativamente simultâneo. A relação que liga o indivíduo e a instituição repousa portanto sobre uma espécie de "raciocínio prático" pelo qual, para estabelecer uma linha de ação, o indivíduo utiliza os modelos institucionais disponíveis ao mesmo tempo que os confecciona [...] O que os teóricos do institucionalismo sociológico sublinham é que aquilo que um indivíduo tende a considerar como uma "ação racional" é ele próprio um objeto socialmente constituído (Hall; Taylor, 2003, p. 210).

Nesse cenário, depreende-se que o Judiciário, como instituição que é, influencia sobremaneira a atividade e o modo de agir de seus integrantes, arquitetando e direcionando suas ações futuras por meio da cultura organizacional determinada por sua cúpula, podendo,

---

confecciona [...] O que os teóricos do institucionalismo sociológico sublinham é que aquilo que um indivíduo tende a considerar como uma "ação racional" é ele próprio um objeto socialmente constituído [...] Por fim, os neo-institucionalismo sociológicos distinguem-se pela sua maneira de tratar do problema da explicação do surgimento e da modificação das práticas institucionais [...] (Hall; Taylor, 2003, p. 208/211).

inclusive, “influenciar as preferências ou identidades subjacentes dos atores” (Hall; Taylor, 2003, p. 214).

Dessa forma, entende-se que a cúpula do Judiciário, aí incluídos os presidentes dos Tribunais, os membros do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça, bem como os integrantes dos altos cargos do Conselho Nacional de Justiça, têm a capacidade de influenciar, ainda que de maneira implícita ou por vezes singela, a ação dos demais membros da instituição.

Nesse diapasão, partindo-se do pressuposto de que cada um dos membros do Judiciário interpreta a realidade de acordo com a forma como enxerga e sente o mundo à sua volta, é possível inferir que, a depender da bagagem cultural que tenham tido contato, as construções sociais que daí advirão irão significar atitudes mais ou menos acertadas em um contexto político e socioeconômico uno.

É dizer, portanto, que a realidade institucional do Judiciário é também produto da forma de pensar dos membros que ali ocupam cargos de poder, uma vez que por meio de seus pensamentos e atitudes, induzem e estimulam pensamentos e atitudes semelhantes às suas aos demais integrantes do corpo Judicial.

Por evidente, para que a cúpula efetivamente logre êxito em influenciar as atitudes dos membros do Judiciário, personagens que possuem alto grau de independência funcional e conhecimento profundo da Lei, é necessário fazê-lo por meio da transmissão de uma cultura “lastreada em fundamentação ética, suficiente para gerar um sentimento compartilhado de utilidade e valor positivo” conferindo “densidade social” (Bucci, 2021, p. 277) à ação.

O campo é fértil ao desenvolvimento de temáticas humanitárias, sustentáveis e inovadoras, assuntos que nunca foram tão propícios de prosperar como o são agora, sendo a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas um claro exemplo disso.

A Agenda 2030 da ONU representa um plano global para se alcançar, até 2030, um mundo melhor para todos os povos e nações. Nesse sentido, a Assembleia Geral das Nações Unidas, realizada em Nova York no ano de 2015, contou com a participação de 193 estados membros e estabeleceu 17 objetivos de desenvolvimento sustentável que representam o compromisso das nações para promover o Estado de Direito, os direitos humanos e a responsividade das instituições políticas.

O Poder Judiciário Brasileiro, por sua vez, é pioneiro mundial na institucionalização da Agenda 2030. Por isso, depreende-se que os atores à frente das instituições da Justiça estão empenhados, por meio de suas visões de mundo e das influências globalizadas de como o percebem, em adotar a cultura da inovação justamente por ser ela, neste momento, reconhecida e valorizada por seus pares e, também, por ser uma concepção que tem o condão de efetivar de maneira otimizada os direitos fundamentais dos indivíduos, espelhando dentro do atual contexto nacional e internacional a postura mais acertada a ser desenvolvida por eles.

Nesse sentido, há janelas de oportunidade que precisam ser melhor exploradas e desenvolvidas, "circunstâncias, internas ou externas, que chamam atenção para uma dada questão-problema e, assim, permitem ou facilitam o ingresso de um assunto na agenda do órgão" (CNJ, 2021a, p. 7).

Logo, o neoinstitucionalismo sociológico faz crer que preferências institucionais guiam a ação coletiva e criam uma cadeia de incentivos aos seus membros, fazendo com que se sintam legitimados para agir de determinada forma. É, em suma, a internalização tamanha das simbologias e linguagens institucionais que fazem com que subjetividades se tornem escolhas racionais.

Ou seja, a depender da cultura institucional do Judiciário [leia-se: da cultura daqueles que no Judiciário exercem cargos de poder e influência], as questões futuras enfrentadas por seus membros serão vistas com olhares mais ou menos sociais, mais ou menos humanitários ou mais ou menos inovadores, impactando nas ações diretas tomadas dentro do Poder Judiciário. Dessa maneira, as decisões "não podem ser entendidas como macro agregações das preferências individuais, mas sim como o resultado de procedimentos cognitivos e organizacionais que produzem decisões, apesar da incerteza (Immergut, 1998, p. 170).

> O tempo e as informações não são abundantes o suficiente para permitir que os indivíduos calculem as suas preferências com base na plena ponderação de todas as alternativas e suas consequências. Em vez disso, os atalhos da racionalidade limitada, tal como a confiança em padrões operacionais de procedimentos, permitem aos indivíduos tomarem decisões. Logo, o comportamento não expressa preferências, mas resulta na verdade dos diversos mecanismos que os indivíduos adotam para enfrentar e superar seus limites cognitivos (Immergut, 1998, p. 168/169)[47].

[47] Nesse sentido, também defende Bargh (2017) que "Esse sistema de tomada de decisão inconsciente é uma adaptação cerebral para que seja possível realizar várias atividades em pequeno espaço de tempo, visto que, acaso todas as decisões do dia a dia fossem racionalizadas, a capacidade produtiva do ser humano seria drasticamente reduzida, além do gasto energético passar a ser consideravelmente maior" BARGH, John. O Cérebro Intuitivo: Os processos inconscientes que nos levam a fazer o que fazemos. Tradutor: Paulo Geiger. Yale: Objetiva, 2017.

Dessa maneira, para o campo de políticas públicas, o que o neoinstitucionalismo em sua vertente sociológica propõe é que as instituições facilitam o curso de algumas políticas públicas mais do que outras, sendo que "não são só os indivíduos ou grupos que têm força relevante que influenciam as políticas públicas, mas também as regras formais e informais que regem as instituições (Souza, 2006, p. 38/39).

Assim, uma cultura institucional que seja inovadora e tenha foco humanitário dentro do Poder Judiciário é um passo importante, mas que sozinha também não possui força suficiente para estruturar processos sólidos e contínuos de efetivação de direitos e garantias fundamentais, sendo imprescindível combiná-la com uma política pública judiciária cujo arranjo institucional possibilite a retroalimentação da inovação de maneira célere, coordenada e otimizada.

O sucesso de iniciativas de inovação está vinculado, portanto, à capacidade institucional de estruturar formas jurídicas, atribuir papéis, e desenhar arranjos hábeis a coordenar as diversas linhas de ação (Bucci; Coutinho, 2017).

> Interessa-nos, particularmente, a função jurídica de estruturação de arranjos institucionais. Ela diz respeito, como já dito, ao fato de que normas, processo e instituições jurídicas conformam os modos de articulação e interação de atores institucionais direta ou indiretamente ligados à política pública. Atributos de seu desenho institucional, como o grau de descentralização, autonomia e coordenação federativa e intersetorial e os tipos de relações públicas e público-privadas que suscitam, bem como sua integração com outros programas, dependem, em larga medida, da consistência do arcabouço jurídico que as estrutura. Em segundo lugar, na abordagem de Direito e Políticas Públicas os arranjos institucionais, isto é, "o conjunto de normas que compõem o programa de ação governamental devidamente estruturado" tornam-se mais visíveis e passíveis de avaliação por conta de seus traços jurídicos exteriores (Bucci; Coutinho, 2017, p. 317).

3.2 – A criação de política pública judiciária de aproveitamento otimizado de práticas de inovação e a função jurídica dos arranjos institucionais

Conforme aponta Noronha (2014), é curioso refletir acerca do processo de transformação de projetos de inovação desenvolvidos no âmbito do Judiciário em políticas, "aqui entendidas como uma série de atividades tornadas cotidianas e tidas como "oficiais" de uma instituição - no caso de instituições públicas, políticas públicas" (Noronha, 2014, p. 138).

O presente estudo entende que políticas públicas são "fazeres da Administração Pública, ou do Estado" (Gaulia, 2018, p. 106) que por meio de um arranjo institucional hábil a produzir um encadeamento de ações (Bucci, 2021) resultam em um conjunto de processos que coordenam os meios à disposição do Estado e das atividades privadas para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados (Bucci, 2006), produzindo resultados ou mudanças no mundo real (Souza, 2006).

Não se costuma tratar o Poder Judiciário brasileiro como um policy maker (Ribeiro, 2022). Porém, como elucida Gaulia (2018), todas as normas constitucionais que visam garantir direitos fundamentais ao cidadão são, sob ótica neoconstitucionalista, normas mandatórias ao administrador público, o qual, no desempenho de seus afazeres, deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[48], insculpidos no artigo 37 da Constituição Federal.

Nesse sentido:

> A verdade é que, ao se fazer uma sobreinterpretação neoconstitucional da Constituição Federal, não é possível firmar o entendimento de que os princípios de legalidade, moralidade, publicidade e eficiência estejam restringidos ao Executivo enquanto administrador originário das políticas de interesse coletivo, das políticas públicas. Malgrado a localização espacial do art. 37 CF/88 pertencer ao Título II – Da organização do Estado, o que poderia, ao menos atento, fazer crer que o título se refere somente ao Administrador Público inerente ao Poder Executivo, impossível deixar de observar que é o Título IV que trata da organização dos poderes, com capítulos específicos para as regras formais atinentes a cada um deles, o que conduz à interpretação de que a palavra "Estado", incluída no *nomem iuris* do Título III, não é redutora, devendo ser amplamente interpretada para incluir também o Estado-Juiz (Gaulia, 2018, p. 112/113).

Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira por meio do artigo 99, *caput*, da Constituição Federal[49]. A autonomia administrativa materializa-se por meio do artigo 96 da CRFB/88, que estabelece as competências privativas dos Tribunais, dentre elas o direito de organizar sua própria estrutura.

[48] Em relação ao princípio da eficiência, Gaulia (2018) aduz que "numa acepção neoconstitucional, o peso maior deve ser não a retórica legislativa formal de uma política posta no papel, na mídia ou no outdoor, ou da atribuição das políticas a um só dos poderes republicanos, mas com base no princípio da eficiência, como ela se materializaria no mundo da vida, na realidade cotidiana da cidadania, atendendo às necessidades da população de ver ser direitos fundamentais transformados em realidade. Do contrário, a Constituição não se constitui, e não se sobreinterpreta seu texto de forma vinculante" (Gaulia, 2018, p. 112).

[49] Art. 99, *caput*, da CRFB/88: "Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira".

Além disso, cada Tribunal possui Lei Orgânica própria que estabelece sua organização e funcionamento, o que lhes confere autonomia para instituir medidas internas que visem a melhoria do sistema de Justiça, como a criação de unidades especializadas ou a implementação de programas de modernização, podendo, ainda, expedir resoluções e provimentos para regulamentar questões administrativas.

No que diz respeito à autonomia financeira, a Carta Constitucional declara em seu artigo 99, §1º, que os Tribunais elaborarão suas propostas orçamentárias conjuntamente com os demais Poderes na Lei de Diretrizes Orçamentárias. É possível, por conseguinte, que o Poder Judiciário Estadual implemente, administre e custeie políticas públicas utilizando-se de seu próprio orçamento, que é composto por capital de natureza de verba pública.

Por isso, segundo Gaulia (2018), seria desarrazoado exigir que o Poder Judiciário controle as metas do Executivo em políticas públicas sem delas coparticipar, já que é possível haver entre os Poderes da República, de forma independente e harmônica, relação de solidária eficiência entre eles.

Com isso, esta pesquisa entende que políticas públicas judiciárias são políticas desenvolvidas e executadas pelo Poder Judiciário e voltadas, essencialmente, aos cidadãos, buscando concretizar seus direitos fundamentais e melhorar o acesso à Justiça.

Em consonância, Silva e Florêncio (2011) sustentam que as políticas públicas judiciárias podem ser compreendidas como um conjunto de ações formuladas e implementadas pelo próprio Poder Judiciário para o aprimoramento de sua atuação e para o exercício de suas atribuições. Os autores ressaltam que as políticas judiciárias se dão após a identificação, a análise e o diagnóstico de alguns dos problemas que podem afetar a função jurisdicional do Estado, podendo abranger, por exemplo, a definição de normas, metas e diretrizes estratégicas; a articulação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos; a modernização da gestão judicial; ou a análise e o estudo de propostas que objetivem o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

Logo, embora o Judiciário não tenha, a princípio, a função predominante de formular políticas públicas, é possível, como visto, que adote arranjos institucionais próprios para contribuir com a efetivação de direitos e garantias fundamentais. Não desenvolver tais políticas públicas judiciárias é, desse modo, negligenciar uma via legítima de promover a concretização

de direitos. Assim, apenas falar sobre o Estado talvez não seja mais suficiente diante da necessidade de desenvolver modelos de respostas à sociedade que sejam mais justos e céleres. É, portanto, chegada a hora de "redescobrir o Estado" (Ferrarezi; Lemos; Brandalise, 2018 p. 18).

Dessa forma, a sociedade espera um Judiciário que seja dinâmico e cooperativo em suas ações, quer seja garantindo direitos pelo exercício da atividade jurisdicional, quer seja através de políticas públicas (Toffoli; Kim, 2023).

Assim,

> 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. Na verdade, o futuro do Judiciário e do sistema de prestação da jurisdição, como conhecemos, depende justamente deste enfrentamento e, também, da solução do problema. O futuro que almejamos para a prestação jurisdicional - traduzido em eficiência e eficácia - exige que aqueles que integram o Judiciário, em especial os juízes, admitam que é possível e assumam o dever de enfrentar o problema. 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 e quebra de paradigmas há muito estabelecidos e da aquisição de novos conhecimentos, estranhos à atividade judicante tradicional (Stumpf, 2008, p. 137/138).

É nesse cenário de ruptura que se pretende analisar a construção dos novos contornos ao Poder Judiciário, em um papel estratégico de protagonismo na formulação de políticas públicas que rompa com a visão clássica dos Tribunais como instâncias que se limitam às funções declarativas do direito, passando a se impor como garantidores da cidadania (Santos, 2014), sendo crucial que se ultrapasse "os (pseudo)limites estabelecidos como fronteira entre a mera declaração de direitos (juris-dicção) e a sua realização (juris-construção)" (Espindola, 2016, p. 306)[50].

Para tanto, o caminho que aqui se propõe é o da elaboração de política pública judiciária cujo arranjo institucional possua formas jurídicas hábeis a coordenar o imediato encaminhamento de uma prática premiada, da instituição que a premiou, aos Laboratórios de

[50] Nesse sentido, valoroso é reavivar as lições trazidas na clássica obra *Acesso à Justiça*, de Cappelletti e Garth, por meio da qual enunciam os autores que o acesso à justiça deve "ser encarado como o requisito fundamental - o mais básico dos direitos humanos - de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretende garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos" (Cappelletti e Garth, 1988:12).

Inovação dos Tribunais para a devida análise e viabilização de sua execução em outras Comarcas. Entretanto, antes de pontuar o papel do CNJ e dos Laboratórios de Inovação nesta sistemática, é preciso refletir sobre a função jurídica que possuem os arranjos institucionais.

Como visto no capítulo 2, a institucionalização de práticas dentro de um Tribunal é essencial para conferir legitimidade aos projetos e possibilitar o aproveitamento em outras Comarcas, por meio de modelos institucionais[51].

Ao institucionalizar projetos, o poder público estabelece um padrão formal que acaba por desvincular a prática da pessoa que a criou, passando o projeto a ter vida própria por meio de um feixe de ações organizadas que viabiliza a continuidade do programa ao longo dos tempos, atribuindo-se uma vocação de permanência (Romano, 1962). A sua aplicação deixa, portanto, de depender da discricionariedade dos ocupantes de certos cargos, evitando-se a descontinuidade administrativa e convertendo em jurídicas questões antes essencialmente políticas (Bucci, 2021).

De acordo com Bucci (2021), alguns elementos caracterizam a institucionalização. São eles: a objetivação, que representa o descolamento em relação ao governante ou gestor que institui o programa; a existência de um padrão de organização; a juridificação desse padrão, o que possibilita movimentar o programa de ação e lhe conferir vida concreta; e, por fim, a ideia-diretriz, "isto é, um princípio referencial que orienta todos os atores e atos envolvidos naquele arranjo, associado ao plano de ação" (Bucci, 2021, p. 258).

Assim, depreende-se que um dos principais instrumentos a imprimir robustez à uma política pública judiciária de aproveitamento de práticas de inovação seria a elaboração de um arranjo institucional cujas diretrizes sistemáticas, organizadas de forma lógica e coordenada, possibilitassem produzir efeitos contínuos, coesos, consistentes e condizentes ao interesse público.

Desse modo, ainda segundo Bucci (2021), no arranjo institucional de uma política pública deve haver o marco geral de ação, onde haja a discriminação das autoridades envolvidas, a competência de cada qual, as decisões necessárias para a concretização da

[51] "Modelo institucional significa um determinado padrão de arranjo institucional, passível de aplicação e replicação em contextos semelhantes. Pode-se utilizar o modelo no sentido de replicar, em escala ampla, um padrão de arranjo institucional, para um fim específico" (Bucci, 2021, p. 260).

política, além do balizamento geral das condutas dos agentes envolvidos, considerando-se as dimensões objetivas e subjetivas do programa de ação.

É preciso, portanto, debruçar-se de forma atenta às formas jurídicas do arranjo institucional da política pública judiciária pretendida.

O correto encadeamento de instrumentos normativos é essencial para viabilizar uma política pública judiciária de aproveitamento de práticas de inovação, sobretudo no que diz respeito à indicação dos atores-chave e das suas responsabilidades, onde o exercício de um padrão organizativo conseguirá movimentar o programa de ação e lhe conferir vida concreta, estabilidade e permanência (Bucci, 2021).

Além de determinar as funções de cada agente, uma política pública judiciária de aproveitamento de práticas de inovação demanda atuação colaborativa das partes envolvidas, já que a "atuação estatal não ocorre de maneira centralizada e monolítica, mas fragmentadamente e em camadas" (Bucci, 2021, p. 269).

Nesse sentido, elucidam Coutinho e Mouallem (2016) que ao atuarem de forma não sintonizada, os órgãos estatais geram lacunas e redundâncias, sendo a insuficiente coordenação entre eles um entrave significativo à inovação. "A dificuldade maior não está propriamente no fato de haver muitos órgãos envolvidos na estrutura de governança da política, mas em não haver coordenação e articulação permanentes entre eles" (Coutinho; Mouallem, 2016, p. 205).

A falta de sinergia e ações coordenadas é vislumbrada não só dentro de uma mesma instituição, mas também na relação entre órgãos públicos com empresas privadas e associações, como é no caso do Instituto Innovare, associação sem fins lucrativos que, como elucidado por Ribeiro (2021), não divulga de forma eficiente o conteúdo das práticas ganhadoras de sua premiação, inclusive dentro da própria magistratura, a qual possui dificuldades em conhecê-las.

É preciso, preliminarmente, superar o paradigma de que redes de colaboração são suficientes para o sucesso de políticas públicas de inovação. Para o especial caso do aproveitamento de práticas premiadas em outros Tribunais, a colaboração em rede, embora represente facilitador essencial, não é eficiente a produzir efeitos multiplicadores.

Prova disso é que o Judiciário já costuma trabalhar em rede. Desde 2013 existe a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, criada pela Portaria CNJ nº 138 de 23 de agosto de 2013 e revogada pela Portaria nº 59 de 23 de abril de 2019 do CNJ, que possui como objetivo propor diretrizes relacionadas com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário,

impulsionar sua implementação, monitorar e divulgar os resultados, bem como atuar em temas voltados à governança judiciária, buscando a melhoria dos serviços jurisdicionais (art. 2º da Portaria CNJ nº 59/2019).

De forma ainda mais específica, o Conselho Nacional de Justiça instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, por meio da Resolução nº 395 de 07/06/2021, visando ao aprimoramento das atividades dos órgãos judiciários, por meio da difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, de forma coletiva e em parceria, com ênfase na proteção dos Direitos e Garantias Fundamentais previstos na Constituição Federal (art. 1º da Resolução CNJ nº 395/2021).

Assim, um dos princípios da gestão da inovação no Poder Judiciário é o da participação de magistrados e servidores, bem como de atores externos, buscando-se uma visão multidisciplinar, havendo também o princípio da colaboração, o qual objetiva o trabalho em rede de inovação para a coordenação de esforços, cocriação, criatividade, experimentação e o compartilhamento de boas práticas (incisos III e IV do art. 3º da Resolução CNJ nº 395/2021). Ressalta-se: A Resolução faz menção, expressamente, ao compartilhamento de boas práticas.

Para tanto, o art. 9º da Resolução em apreço institui a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud) para impulsionar a gestão da inovação no âmbito do Poder Judiciário, com a finalidade de torná-la um processo contínuo e a de produzir alto impacto nos resultados dos órgãos componentes da estrutura do Judiciário.

No site do RenovaJud é possível ter acesso ao mapa de iniciativas públicas, o qual, atualmente, conta com mais de 1.400 práticas de inovação espalhadas ao longo do Brasil. Os estados que mais acumulam iniciativas são o do Paraná, com 87 projetos categorizados, seguido dos estados do Rio de Janeiro, com 80 práticas, Rio Grande do Sul, com 79 iniciativas, Minas Gerais, com 73, e Santa Catarina, que soma 72 práticas inovadoras. Na plataforma, também é possível visualizar os laboratórios públicos presentes no país.

Este esforço é fundamental. Na plataforma, que é pública e aberta à participação cidadã, as iniciativas e os eventos voltados à inovação, bem como o repositório das boas práticas, são divulgados pelos Laboratórios de Inovação que integram a RenovaJud, promovendo a colaboração, a integração e a troca de experiências que possam contribuir para o alcance dos objetivos da Agenda 2030.

No entanto, o que a RenovaJud faz é, essencialmente, divulgar as práticas. Os interessados podem ir até a plataforma e, por meio do banco de projetos disponibilizados, estudar aqueles que melhor se adequem à sua realidade institucional.

Nesse contexto, reitera-se: o trabalho em rede, embora de extrema relevância para políticas de inovação, não é capaz de eliminar a lacuna temporal que separa a criação de uma prática válida, efetiva e produtiva do seu aproveitamento otimizado em outra localidade. Ou seja, mesmo trabalhando em rede, o Judiciário continua caminhando a passos lentos quando o assunto é o aproveitamento de projetos de inovação.

Isso porque é difícil crer que os membros e integrantes de um Poder Judiciário que, sem contar os processos sobrestados ou em arquivo provisório, finalizaram o ano de 2022 com 63 milhões de ações judiciais em tramitação, segundo o Relatório Justiça em Números 2023, tenham tempo hábil de entrar na RenovaJud, no Portal de Boas Práticas do CNJ ou no banco de práticas do Instituto Innovare para pesquisar práticas de inovação, pensar em sua adequação e na sequência implementá-las[52].

É difícil crer que os membros e integrantes de um Poder Judiciário que precisam lidar com o aumento crescente de demanda, visto que a cada grupo de mil habitantes, 127 ingressaram com uma ação judicial no ano de 2022, com um aumento de 7,4% no número de casos novos por mil habitantes em relação a 2021[53], terão braços ou fôlego para suscitar ainda mais trabalho para si.

O êxito de uma política pública judiciária de aproveitamento de práticas de inovação, além da divulgação constante de práticas e do trabalho em rede, depende da estruturação de sistemática que guie, de forma coordenada, o encaminhamento de projetos frutíferos até os Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário de forma célere, sendo estes laboratórios os responsáveis por moldar, adaptar e pensar na implementação e execução das práticas em seus próprios Tribunais e Comarcas, entregando-se aos magistrados e magistradas um produto

[52] Nesse sentido, ressaltam Toffoli e Kim (2023) que "o Relatório Justiça em Números é um grande aliado da cidadania, mostrando ao Brasil e ao mundo o complexo funcionamento do Poder Judiciário. O Relatório tem contribuído, ademais, de forma relevante, para a transparência dos tribunais, com a divulgação de estatísticas e análises de dados – uma tarefa árdua, porém, essencial para se compreender a atuação do Poder Judiciário Nacional. O relatório mostra que o judiciário não tem conseguido dar vazão a seu estoque processual. Em 2009, no primeiro ano de criação das metas nacionais, existiam 60 milhões de processos em tramitação. Oito anos depois, havia um saldo de espantosos 20 milhões de processos a mais. O congestionamento tampouco reduziu, ao contrário, ele se encontra estagnado em torno de 70% ao longo da série histórica" (Toffoli; Kim, 2023, p. 104).
[53] *Ibidem*, p. 102.

personalizado, implementável e pensado para se adequar às respectivas realidades laborais, questão que será melhor abordada no próximo item.

É necessário também ao arranjo institucional da política pública judiciária aqui proposta estabelecer em seu desenho jurídico mecanismos de cogência aos seus principais atores. Aconselhável, contudo, que tais instrumentos se afastem, tanto de um caráter sancionador/coercitivo, para não causarem repulsa ou resistência aos personagens do processo, quanto de normativas genéricas e vagas, próprias dos instrumentos de *soft law*[54], já que a execução e o alcance de efeitos robustos dessa política pública judiciária depende, assim como a execução de qualquer outra política pública, de decisões e medidas concretas, as quais devem ocorrer de forma articulada e por meio de coordenação, isto é, "em condições de equivalência entre os vários centros de competência" (Bucci, 2021, p. 286).

A nível de hipótese, um caminho alternativo seria o da utilização de indicadores de desempenho como forma de se obter coercitividade indireta, expondo aos integrantes do Poder Judiciário resultados quantitativos e qualitativos que acabariam por, inevitavelmente, gerar comparações entre Tribunais, laboratórios e varas, tornando-os competitivos[55].

Pretende-se, com isso, que a técnica jurídica forneça instrumentos normativos ao arranjo institucional da política pública de aproveitamento de práticas que contribuam para colocar o direito em ação e a favor do cidadão na concretização de seus direitos fundamentais.

Porém, imperioso ressaltar que, como pontua Bucci (2021):

> uma das maiores fragilidades do direito brasileiro é o baixo grau de efetividade das normas jurídicas, isto é, a grande quantidade de leis que "não pegam", revelando a debilidade do direito para a ordenação social e do próprio governo. Propõe-se trabalhar, conscientemente, sobre um "regime de efeitos", que deve orientar principalmente os criadores da norma, mas também seus aplicadores, no sentido da

[54] "Entende-se por soft law, basicamente: 1 - Normas, jurídicas ou não, dotadas de linguagem vaga, ou de noções com conteúdo variável ou aberto, ou que apresentam caráter de generalidade ou principiológico que impossibilite a identificação de regras específicas e claras; 2 - Normas para cujo descumprimento ou para resolução de litígios delas resultantes são previstos mecanismos de conciliação, mediação, ou outros, à exceção da adjudicação; 3 - Atos concertados, produção dos Estados, que não se pretende sejam obrigatórios. Sob diversas formas e nomenclaturas, esses instrumentos têm em comum uma característica negativa: em princípio todos eles não são tratados; 4 - As resoluções e decisões dos órgãos das organizações internacionais, ou outros instrumentos por elas produzidos, e que não são obrigatórios; 5 - Instrumentos preparados por entes não estatais, com a pretensão de estabelecer princípios orientadores do comportamento dos Estados e de outros entes, e tendendo ao estabelecimento de novas normas jurídicas" (Nasser, Salim. Soft law. 2ª ed. Livro eletrônico. Formato: ebook Kindle, 2020, p. 23-24).

[55] Os indicadores de desempenho fornecem informações importantes "para valorar a conduta do gestor público no que diz respeito ao significado político e social de suas ações e para informar o estabelecimento de prioridades" (Bucci, 2021, p. 303).

> sucessão encadeada de atos e consequências que seja capaz de levar ao resultado buscado. Para esse regime de efeitos, o ideal é que o arranjo institucional preveja não apenas os meios suficientes à escala e ao escopo do programa, mas também a articulação da cadeia de responsabilidades dos agentes públicos com autoridade sobre a política pública. Isso é o que pode definir a sua sustentabilidade jurídico-política, pelo tempo necessário para a produção dos resultados sociais propostos (Bucci, 2021, p. 56).

Assim, o encadeamento de ações predeterminadas dentro de um regime de efeitos jurídicos é o que se espera de uma política pública judiciária de aproveitamento de práticas de inovação que tenha aptidão em efetivar direitos e promover o acesso à Justiça.

> O desafio é criar capacidade de articular não apenas pessoas, mas agora normas e efeitos previstos em normas e, dito melhor, as relações jurídicas objeto dessas normas. O fenômeno das cadeias normativas, a partir das quais se definem os regimes jurídicos, que, afinal, conferem tratamento de conjunto a uma situação, identificando papéis e estabelecendo a dinâmica dos atores sociais, merece a consideração como tal, isto é, como conjunto, mais do que cada norma considerada em si (Bucci, 2021, p. 282).

3.3 - O papel do Conselho Nacional de Justiça e dos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário

Com sede em Brasília e atuação em todo o território nacional, o Conselho Nacional de Justiça, criado pela Emenda Constitucional nº 45 de 2004, é um órgão do Poder Judiciário que objetiva o aperfeiçoamento do sistema judiciário brasileiro em benefício da sociedade.

O órgão é também competente para coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário, buscando uniformizar procedimentos, aperfeiçoar a prestação jurisdicional e ampliar o acesso à justiça, contribuindo "para a efetivação de direitos, a pacificação social e o desenvolvimento do país" (CNJ, 2021a, p. 2).

> Suas competências, previstas no art. 103-B, § 4º, da Constituição Federal, podem ser sistematizadas da seguinte maneira: a) concepção e controle da atuação administrativa do Poder Judiciário; b) controle da atuação financeira do Judiciário; c) garantia de observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência pelo Poder Judiciário (art. 37 da CF/88); d) cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (essencialmente, art. 35 da LC n.º 35/79, art. 139 do CPC, arts. 4º, 5º, 20 a 24 e 27 da LINDB, além daqueles consagrados no Código de Ética da Magistratura, no Código Ibero-Americano de Ética Judicial e nos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial); e) garantia da autonomia do Poder Judiciário; f) cumprimento do Estatuto da Magistratura. O único órgão do Judiciário não submetido à competência do Conselho Nacional de Justiça é o Supremo Tribunal Federal, conforme decidido pelo próprio Supremo Tribunal Federal, ao julgar a ADI 3367. (Didier Junior; Fernandez, 2022, p. 46).

Em relação à elaboração de políticas públicas judiciárias, em específico, o CNJ possui papel protagonista, sendo certo que, por meio delas, tem a possibilidade de buscar estratégias para resolver a morosidade no julgamento das ações, a falta de qualidade técnica na gestão administrativa, financeira e orçamentária dos Tribunais, o descumprimento de alguns dos princípios que regem a Administração Pública e a ausência de interlocução com outros atores das políticas públicas, por exemplo (Kim, 2015).

Conforme determina o art. 98 do Regimento Interno do CNJ, as propostas e sugestões que visem à melhoria da eficiência e eficácia do Poder Judiciário serão incluídas na classe de pedido de providências, cabendo ao Plenário do Conselho ou ao Corregedor Nacional de Justiça, conforme a respectiva competência, o seu conhecimento e julgamento.

Além disso, nos termos dos artigos 102 e 103 do Regimento Interno, o Plenário também poderá, por maioria absoluta, editar atos normativos, mediante Resoluções, Instruções, Enunciados Administrativos, Recomendações ou Notas Técnicas. A elaboração de políticas judiciárias nacionais deverá ocorrer observando-se os princípios de gestão participativa e democrática[56] presentes na Resolução CNJ nº 221/2016.

São competentes para propor projetos institucionais, nos termos do art. 7º da Instrução Normativa nº 93/2023, os integrantes da alta administração do CNJ, os juízes auxiliares da presidência do CNJ e os ocupantes das funções de diretor e secretário de unidades organizacionais do CNJ, de chefe do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud) e de coordenador do Escritório Corporativo de Projetos Institucionais (ECP), contando com o auxílio e apoio desse último. O Escritório Corporativo de Projetos Institucionais do CNJ é a unidade organizacional responsável pelo suporte metodológico de gerenciamento de projetos, pela integração com o planejamento estratégico e pela centralização das informações dos projetos institucionais (art. 2, inciso XIII, da Instrução Normativa CNJ nº 93/2023)[57].

[56] Art. 2º da Resolução CNJ nº 221/2016: São princípios de gestão participativa e democrática: I - o desenvolvimento de uma cultura de participação nos tribunais, permeável às opiniões de magistrados de todos os graus de jurisdição e servidores, das respectivas associações de classe e dos jurisdicionados; II - o fortalecimento das estruturas de governança e da atuação em rede, a promover a integração do Poder Judiciário; III - o diálogo institucional como mecanismo de interação e cooperação permanentes entre os órgãos do Poder Judiciário e o Conselho Nacional de Justiça; IV - a aproximação entre o Poder Judiciário e a sociedade.

[57] A proposição de projeto institucional será formalizada por meio da abertura de processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e envio do Termo de Abertura do Projeto (TAP) ao ECP, pelo patrocinador ou supervisor do projeto (art. 8º da Instrução Normativa CNJ nº 93 de 29/03/2023).

Consequentemente, defende-se que o Conselho Nacional de Justiça é o órgão competente para implementar a política pública judiciária de aproveitamento de práticas de inovação aqui proposta, cujo arranjo institucional contenha elementos jurídicos nos moldes do indicado no item acima, coordenando o imediato encaminhamento das práticas aos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário, com o fito de promover oportunidades de Justiça e oportunizar o eficiente cumprimento de direitos fundamentais.

Os Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário são espaços experimentais voltados para a criação de soluções criativas às demandas institucionais e às complexidades advindas da contemporaneidade, buscando, de forma horizontal, abrir as portas do Judiciário para o diálogo e a construção de serviços públicos eficientes ao usuário cidadão, atendendo-o em suas necessidades e expectativas (CNJ, 2021b, p. 7). Representam, assim, "novos espaços para a promoção de mudanças não encontradas anteriormente nos ambientes tradicionais das burocracias governamentais" (Staszowski, 2020, p. 8).

Nesse viés, de acordo com a obra Laboratórios de inovação: histórias de transformação do Judiciário, elaborada pelo Conselho Nacional de Justiça (2021), os Laboratórios de Inovação são espaços de transformação que buscam tornar o Poder Judiciário permeável às revoluções tecnológicas, sociais e organizacionais. Para a entrega de um serviço de excelência alinhado à sustentabilidade social e ambiental, a transformação exige a inclusão do cidadão no centro do serviço público, participando ativamente do processo de decisão das políticas, bem como o diálogo e a construção interinstitucional

Dentro desses espaços, que não necessariamente precisam ser físicos, busca-se estimular a criatividade utilizando-se metodologias como a do design thinking[58], introduzindo a ideação do serviço por meio de um processo empático que analisa a experiência vivida pelo usuário, sendo possível enxergar em profundidade humanitária alguns dos abismos existentes na garantia do mínimo existencial para os cidadãos (CNJ, 2021b).

Para tanto, os laboratoristas utilizam metodologias que ajudem a encontrar a causa-raiz. "Em seguida, tendo sido identificada corretamente a causa, tentam propor soluções criativas,

[58] Segundo Mariana Arrudas, em matéria publicada em 2020 na AUSPIN – Agência USP de Inovação, "Design Thinking é uma metodologia de desenvolvimento de produtos e serviços focados nas necessidades, desejos e limitações dos usuários. O grande objetivo do Design Thinking é converter dificuldades e limitações em benefícios para o cliente e valor de negócio".

visando à simplicidade, à economicidade e à efetiva utilidade para o usuário" (De Lima, 2021, p. 116).

De forma colaborativa, multidisciplinar e horizontal, os Laboratórios de Inovação reúnem pessoas de diversas áreas, o que propicia o diálogo e a troca de conhecimentos e visões de mundo, resultando em processos abertos de inovação e em produtos e soluções despersonalizadas. "As parcerias constituem caminho necessário para a inovação no Poder Judiciário. A inovação aberta é uma realidade e deve ser contemplada para trazer ao Judiciário transformações constantes" (CNJ, 2021b, p. 7).

> Todas as visões e insights de atores com visões múltiplas guardam a mesma importância, desde os membros da alta administração, aos magistrados, servidores, advogados públicos e privados, promotores e procuradores públicos, entre outros. Quando o magistrado adentra nos Laboratórios de Inovação encontra um ambiente possível de construir coletivamente o serviço judicial (CNJ, 2021b, p. 8).

De acordo com Gregório (2019), o primeiro laboratório dessa natureza data de pouco mais de cem anos, tendo surgido precisamente em 1916, em Cincinnati, Ohio, EUA. O National Social Laboratory era liderado por Wilbour C. Phillips, que se autodenominava um inventor social e tinha como princípio a participação cívica como condutora de estratégias para os serviços públicos.

Apesar de ter durado pouco mais de três anos, a aplicação da prototipagem e a cocriação com o cidadão dentro do governo, bem como a elaboração de novos serviços e políticas públicas, como os exames pré e pós-natal e a criação de hortas comunitárias e alimentos sem agrotóxicos, não existiam nos Estados Unidos antes do National Social Laboratory.

No Brasil, o primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário, chamado de iJuspLab, foi inaugurado em 12 de junho de 2017, na sede da Justiça Federal de São Paulo, por meio de um Programa de Gestão e Inovação (iNovaJusp)[59]. Em 13 de maio de 2019, o Ministro Dias Toffoli anunciou a criação do Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS – LIODS, no

[59] "O iNovaJusp e o iJuspLab foram criados a partir dos conceitos de inovação pública e gestão estratégica apresentados pela Juíza Federal Luciana Ortiz Tavares Zanoni, após ter estudado o assunto no programa de mestrado em Gestão e Políticas Públicas da FGV com o professor Álvaro Gregório, um dos criadores do Laboratório de Inovação do Governo do Estado de São Paulo – iGovLab, o primeiro do setor público no Brasil, bem como com base em técnicas de governança pública, que vinham sendo estudadas pelo Juiz Federal Paulo Cezar Neves Junior em suas pesquisas de doutoramento na Faculdade de Direito da USP" (CNJ, 2021b, p. 34).

CNJ, para promover a incorporação das Metas da Agenda 2030 da ONU no Poder Judiciário brasileiro (Gregório *et. al*., 2019, p. 10, 12 e 51).

Atualmente, em levantamento realizado por este pesquisador em novembro de 2023 na Plataforma da Rede de Inovação do Poder Judiciário - RenovaJud, o Brasil possui 365 laboratórios públicos, contendo, por estado, 15 no Ceará, na Paraíba, em São Paulo e no Rio Grande do Sul; 14 no Acre, no Mato Grosso, Rio Grande do Norte, em Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Paraná e em Santa Catarina; 13 em Amazonas, em Roraima, Rondônia, no Pará, Amapá, Mato Grosso do Sul, Goiás, em Tocantins, Maranhão, Piauí e no Rio de Janeiro; 12 em Minas Gerais; e 11 no Espírito Santo. O Distrito Federal possui 13 laboratórios de inovação.

Como aludem Didier Junior e Fernandez (2022), a própria Constituição Federal estimula a instituição de Laboratórios de Inovação por meio do parágrafo único do artigo 219[60], o que é também incentivado pela Lei nº 10.973/2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, e pela Lei do Governo Digital, Lei nº 14.129/2021.

Em análise normativa à Lei nº 14.129/2021, verifica-se que o incentivo para a criação de Laboratórios de Inovação é posto de forma expressa no artigo 44 da norma[61], facultando aos entes públicos instituir Laboratórios de Inovação que sejam abertos à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento e a experimentação de conceitos, ferramentas e métodos inovadores para a gestão e prestação de serviços públicos com foco na sociedade e no cidadão.

Na sequência, o que era uma faculdade em março de 2021 tornou-se obrigação em junho de 2021 por meio da Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, criada pela Resolução nº 395/2021 do CNJ, na qual o artigo 4º da norma determina que os órgãos do Poder Judiciário deverão implementar a política de gestão da inovação com base nos princípios

[60] Art. 219, parágrafo único, CRFB/88: O Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados, a constituição e a manutenção de parques e polos tecnológicos e de demais ambientes promotores da inovação, a atuação dos inventores independentes e a criação, absorção, difusão e transferência de tecnologia.

[61] Art. 44 da Lei nº 14.129/2021: Os entes públicos poderão instituir laboratórios de inovação, abertos à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento e a experimentação de conceitos, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos, o tratamento de dados produzidos pelo poder público e a participação do cidadão no controle da administração pública.

dispostos no art. 3º da Resolução[62], instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais.

> A Política tem por objetivos promover o aprimoramento das atividades dos órgãos judiciários, difundir a cultura da inovação e modernizar métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, sempre com observância dos direitos e garantias fundamentais (art. 1º). Com o advento da Resolução n. 395/2021 do CNJ, é inevitável reconhecer que a inovação passa a integrar o regime jurídico de organização e funcionamento do Poder Judiciário brasileiro. A inovação a) pode ser concretizada por meio de novos serviços ou métodos de trabalho ou da criação de uma abordagem não convencional para a solução de problemas encontrados no cotidiano forense (art. 2º, caput), b) alcança tanto a atividade judiciária quanto a administrativa (art. 3º, I) e c) possui caráter estratégico, impondo aos órgãos do Judiciário o desenvolvimento de ambientes favoráveis à concepção, à elaboração e à materialização de novas ideias (art. 4º) (Didier Junior; Fernandez, 2022, p. 52).

Defende-se que os Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário são espaços importantes para o surgimento de oportunidades de Justiça, sendo necessária, para tanto, a elaboração de política pública judiciária pelo Conselho Nacional de Justiça consubstanciada em um arranjo institucional cujas formas jurídicas determinem o imediato encaminhamento de práticas reconhecidamente inovadoras aos Laboratórios de Inovação dos Tribunais para que lá possam receber, analisar e adequar os projetos à realidade local da Comarca e, na sequência, entregar produtos abertos às unidades do poder Judiciário, as quais, por meio de constantes trocas de experiências, *feedbacks* e construções colaborativas, poderão aproveitar de forma

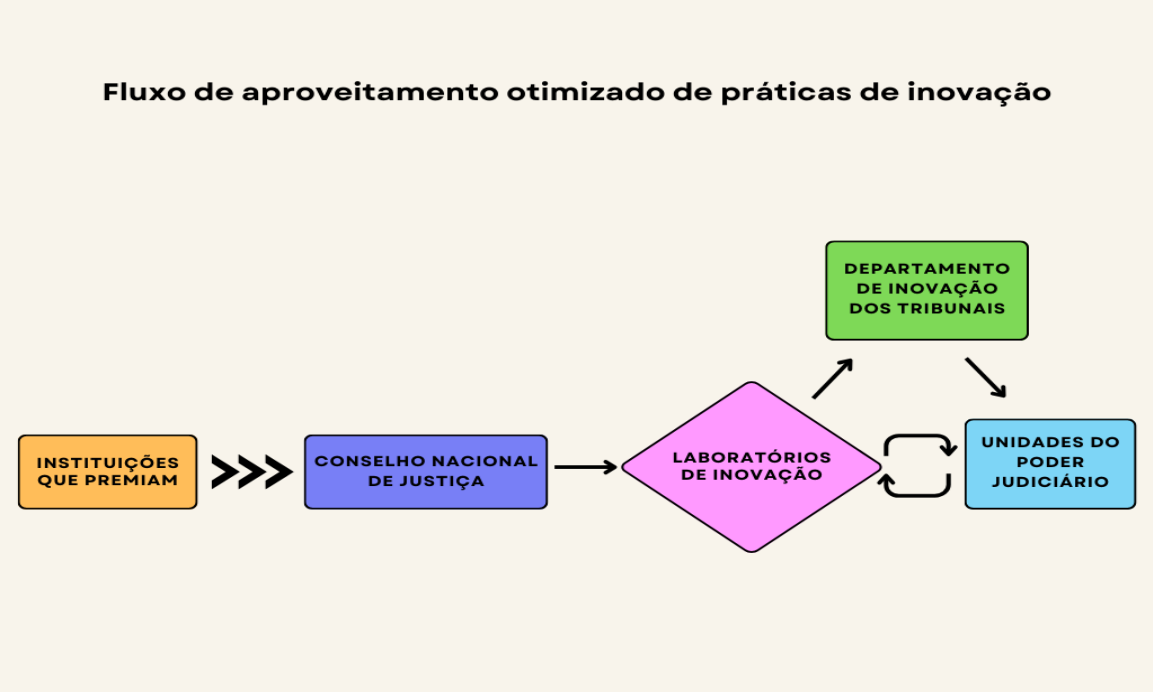
[62] Art. 3º da Resolução nº 395/2021 do CNJ: São princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário: I – cultura da inovação: promoção da cultura da inovação a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário; II – foco no(a) usuário(a): observância, sempre que possível, da construção de solução de problemas a partir dos valores da inovação consistentes na concepção do(a) usuário(a) como eixo central da gestão; (redação dada pela Resolução n. 521, de 18.9.2023); III – participação: promoção da ampla participação de magistrados(as) e servidores(as), bem como de atores externos ao Poder Judiciário, sempre buscando a visão multidisciplinar; (redação dada pela Resolução n. 521, de 18.9.2023); IV – colaboração: trabalho em rede de inovação para a coordenação de esforços, cocriação, criatividade, experimentação e o compartilhamento de boas práticas; V – desenvolvimento humano: desenvolvimento de novas habilidades de magistrados(as) e servidores(as) que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para solução de problemas complexos, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, orientada a serviços e criatividade; (redação dada pela Resolução n. 521, de 18.9.2023); VI – acessibilidade: fomento à acessibilidade e à inclusão; VII – sustentabilidade socioambiental: promoção da sustentabilidade socioambiental; VIII – desenvolvimento sustentável: desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030; IX – desburocratização: aprimoramento e simplificação de tarefas, procedimentos ou processos de trabalho, de modo a promover agilidade, otimização de recursos e ganho de eficiência à prestação de serviços; e X – transparência: acesso à informação e aos dados produzidos pelo Poder Judiciário, respeitadas as hipóteses de restrição e de sigilo legal e a proteção de dados pessoais.

célere e otimizada práticas de inovação que têm o condão de efetivar direitos e garantias fundamentais.

Em síntese, o que essa política pública judiciária estimularia é que, dentro da legalidade e de maneira respaldada pelas normativas de inovação, o Poder Judiciário utilizasse os instrumentos que possui ao seu dispor para oportunizar aos cidadãos a fruição de seus direitos básicos de formas não convencionais, a partir da implementação de projetos de inovação.

A imagem abaixo representa o fluxo de aproveitamento otimizado de práticas de inovação, tendo como cenário o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Figura 1 - Fluxo de aproveitamento otimizado de práticas de inovação



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Nesse sentido, em conformidade com o que salientam Bucci e Coutinho (2017), o sucesso de iniciativas como essas está condicionado pela capacidade institucional de estruturar formas jurídicas, atribuir papéis e desenhar sistemáticas que coordenem as diversas linhas de ação no sentido almejado.

Portanto, entende-se que o papel do Conselho Nacional de Justiça dentro dessa sistemática, além de elaborar a política pública judiciária de aproveitamento otimizado de práticas, como outrora sinalizado, é o de periodicamente acessar os repositórios institucionais

do Instituto Innovare, do Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, do Prêmio de Inovação Judiciário Exponencial, ou outros, e, na sequência, encaminhar os projetos diretamente, e em sua integralidade, aos Laboratórios de Inovação dos Tribunais[63].

Importante ressaltar duas questões. A primeira delas diz respeito à necessidade de suprimir etapas desnecessárias e burocracias meramente formais no processo de encaminhamento da inovação, sendo este raciocínio um dos pontos principais para obter-se o aproveitamento otimizado de práticas.

A título de exemplo, ao analisar a Estrutura Organizacional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, aprovada pela Resolução TJ/OE nº 4/2023, o organograma indica uma subordinação hierárquica, nesta ordem, entre a Presidência do TJRJ, a Secretaria-Geral de Governança, Inovação e Compliance, o Departamento de Inovação e Desenvolvimento, até chegar ao Laboratório de Inovação do TJRJ, o IdeaRio.

Acredita-se que a redução dos atores envolvidos neste processo permitirá melhor organizar as suas funções e competências dentro da política pública judiciária sugerida. Justamente por isso, não há, a menos a princípio, razão lógica a indicar que o envio de práticas pelo CNJ deva seguir o caminho hierarquizado supra, já que o destinatário final, em todo o caso, será o Laboratório de Inovação do Tribunal.

A segunda questão é a de que para obter-se um aproveitamento otimizado de práticas, não basta a divulgação dos projetos vencedores aos magistrados e magistradas, como o próprio Instituto Innovare já faz. Conforme anteriormente ressaltado, a magistratura brasileira costuma não possuir tempo, ou braços necessários, para analisar, adequar e implementar tais práticas. O encaminhamento, portanto, precisa ser feito aos Laboratórios de Inovação, cuja função será a de destrinchar os projetos para levar práticas e programas executáveis à realidade daquele juiz.

[63] Nesse sentido, cumpre mencionar que a Estrutura Organizacional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro dispõe de um Serviço de Prospecção e Soluções que é uma unidade do Laboratório de Inovação do TJRJ e cuja atribuição engloba a função de pesquisar boas práticas internas e de outros tribunais e instituições públicas com viés de aplicação sistêmica para fins de implantação definitiva no Tribunal de Justiça (artigo 300, item c, do anexo XLVIII, da Resolução TJ/OE nº 4/2023). Não é possível, contudo, asseverar que o serviço exista, nos mesmos moldes e funções, em todos os Departamentos de Inovação dos Tribunais brasileiros. Relevante ainda apontar que este estudo entende que um aproveitamento otimizado de práticas impulsiona-se mais pela ação de "receber relatórios completos de práticas do CNJ" do que pela ação de "pesquisar por boas práticas" nesses serviços, uma vez que, enquanto o Conselho Nacional de Justiça poderá acessar diversos repositórios e encaminhar todas as práticas já premiadas aos Tribunais, os Serviços de Prospecção e Soluções tendem a ficar limitados em suas pesquisas às práticas que, aparentemente, seriam implementáveis naquele momento. Tendem, portanto, a ficarem presos em paradigmas de viabilidade e execução.

O papel de um Laboratório de Inovação, por conseguinte, ao receber práticas premiadas e reconhecidas, seria o de: a) produzir relatórios claros e objetivos a fim de nortear o processo de criação e aproveitamento, nos quais constassem a descrição das práticas, os locais em que foram implementadas, os benefícios de sua execução, o modo como foram operacionalizadas, as dificuldades encontradas, como foram mitigados os desafios e, por fim, os dados atualizados do autor ou responsável pelo projeto para futuros contatos e esclarecimento de dúvidas; b) análise da viabilidade de implementação em suas unidades judiciárias, com o mapeamento de oportunidades e o estudo dos limites e especificidades de cada Comarca[64]; c) adequar o projeto por meio de trocas cíclicas e contínuas com membros e servidores em construção conjunta do produto, o qual poderá ser reformulado tantas e quantas vezes forem necessárias para a correta usabilidade e para o aproveitamento máximo de sua eficácia; d) envio do produto/protótipo aos Departamentos de Inovação dos Tribunais para a implementação, acompanhamento e formulação de métricas[65]; e e) emitir relatórios fundamentados quando da não viabilidade ou necessidade de implementação do projeto naquelas unidades judiciárias.

O processo deve ocorrer, portanto, em lógica de *inputs* e *outputs*, onde necessariamente todos os projetos que foram reconhecidamente validados como inovadores e executáveis cheguem aos Laboratórios de Inovação e resultem, ou na implementação, ou na recusa fundamentada desses.

---

[64] Nesse viés, em alusão novamente à Estrutura Organizacional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, estado no qual este estudo se desenvolve, cabe ao IdeaRio: a) construir soluções, mediante métodos inovadores, ágeis e práticas colaborativas, que envolvam pesquisa, exploração, ideação, realização de pilotos, prototipagem e testes estruturados, para problemas ou necessidades relacionadas às atividades do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro; b) fomentar o desenvolvimento da cultura de inovação, por meio da promoção de treinamentos e promover cursos em parceria com a Escola de Administração Judiciária (ESAJ) e outras entidades com conhecimentos na temática de inovação; c) propor à Administração Superior a realização de concursos, rankings e premiações, além de outras atividades afins; d) apoiar o desenvolvimento de projetos críticos de transformação dos processos e serviços prestados pelo Tribunal de Justiça; e) realizar pesquisas, consultas e atividades afins com o objetivo de subsidiar projetos em desenvolvimento; f) propor a divulgação de suas atividades e resultados em canais internos e externos; g) gerir o acesso e o uso do espaço físico e virtual do IdeaRio; h) propor à Administração Superior acordos, parcerias e formação de redes para a troca de experiências e desenvolvimento de projetos de inovação; i) propor eventos e ações para compartilhamento de conhecimento e ideias; j) interagir com os outros setores da Administração em geral cuja participação seja entendida como oportuna e conveniente para o alcance dos resultados almejados pelo Tribunal de Justiça.
k) disponibilizar, no sítio eletrônico do Tribunal de Justiça, os seus objetivos e resultados para o semestre, assim como relatórios anuais de atividades (artigo 299 do anexo XLVIII, da Resolução TJ/OE nº 4/2023).

[65] Art. 45, inciso III, da Lei nº 14.129/2021: Os Laboratórios de Inovação terão como diretrizes: [...] III - uso de práticas de desenvolvimento e prototipação de softwares e de métodos ágeis para formulação e implementação de políticas públicas.

Aos Departamentos de Inovação de cada Tribunal, por fim, caberia implementar e monitorar os projetos em suas unidades judiciárias e, de maneira periódica, formular e encaminhar as métricas obtidas ao CNJ para acompanhamento[66].

A partir desse panorama, infere-se que apesar do CNJ ter se consolidado como "arena de coordenação de políticas judiciárias nacionais" (CNJ, 2021a, p. 14), não se mostra adequado o caminho de nacionalizar práticas de inovação.

Em substituição, entende-se que o aproveitamento desses projetos deve ser guiado pelo ciclo de aproveitamento otimizado acima proposto, isso porque presume-se que cada prática seria melhor executada quando analisada e implementada, singularmente, pelos Laboratórios de Inovação em trocas recorrentes com os magistrados e servidores, construindo um produto que se adeque à realidade laboral desses personagens e tendo maior flexibilidade para aparar as arestas dos projetos de forma mais criativa do que se precisassem cumprir diretrizes gerais e genéricas do CNJ, muitas vezes elaboradas sem a visão global e interdisciplinar exigida para o êxito da inovação.

Com isso, ao Conselho Nacional de Justiça caberiam três funções principais: 1) a de elaborar a política judiciária de aproveitamento das práticas; 2) a de periodicamente acessar os repositórios institucionais de inovação e, na sequência, encaminhar os projetos diretamente, e em sua integralidade, aos Laboratórios de Inovação dos Tribunais; e 3) a de analisar as métricas recebidas pelos Departamentos de Inovação de cada Tribunal.

[66] No âmbito do PJERJ, Cabe ao Departamento de Inovação e Desenvolvimento: a) disseminar entre as unidades do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro o conhecimento de métodos inovadores, ágeis e práticas colaborativas; b) promover a concepção e desenvolvimento de novos projetos e ações de forma inovadora e a continuidade de projetos já em desenvolvimento, que resultem no aumento da efetividade das ações do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro; c) monitorar o portfólio de projetos, ações e soluções estratégicas, interagindo ativamente com seus gerentes, gestores e demais envolvidos, fomentando o alcance e a qualidade dos resultados; d) fomentar as atividades do Laboratório de Inovação IdeaRio; e) subsidiar as soluções propostas por suas unidades; f) sugerir e adotar providências para a centralização e consolidação das informações sobre os projetos institucionais, a fim de apoiar o processo de tomada de decisões estratégicas, contribuindo para o aprimoramento da governança e a modernização dos serviços públicos prestados pelo Tribunal de Justiça; g) desenvolver projetos de inovação tecnológica e, quando demandado, analisar outros com o mesmo fim; h) propor e apoiar a realização de eventos técnicos científicos; i) identificar e buscar solucionar possíveis obstáculos relacionados à operacionalização das atividades realizadas pelo Laboratório de Inovação (IdeaRio), reportando-se à Secretaria de Governança, Inovação e Compliance, se necessário; j) contribuir para que a inovação interaja entre os eixos de ensino, pesquisa e extensão; k) propor projetos de pesquisa e sugerir às Escolas do Tribunal de Justiça a capacitação em gestão, observada a área de atuação de cada Escola; l) promover ações institucionais em empreendedorismo, gestão de inovação, transferência de tecnologia e de propriedade intelectual.

De fato, em relatório que buscou apresentar uma sistematização e exame das práticas contempladas com o Prêmio Innovare a partir das vozes dos premiados, uma das autoras do Módulo Criança e Adolescente (MCA)[67], prática premiada no ano de 2008 pelo instituto na categoria Ministério Público, narrou o seguinte:

> O sistema nacional (CNCA), embora seja parecido com o nosso, não é um sistema democrático. É um sistema fechado. Nele, só o juiz pode alimentar os dados. Além disso, o CNCA só tem a guia de acolhimento. É um potencial desperdiçado. Na verdade, nós levamos uma rasteira. Quando o sistema é fechado, com só um órgão podendo alimentar, o sistema se torna defasado. O único sistema que funciona nacionalmente é o de adoção. Mas não é possível cruzar dados. O MP não tem acesso a ele. O pior é você dar um sistema para o CNJ e você não poder usar os dados. É um desperdício. O nosso sistema, ao contrário, é aberto. Facilita a articulação de todos os órgãos. A comunicação é instantânea (Sadek, 2012, p. 63/64).

Infere-se, portanto, a importância de que o Conselho Nacional de Justiça não elabore normas específicas para as práticas de inovação ou nacionalize projetos de forma rígida, já que quando o faz acaba por deixar escapar ao largo peculiaridades do projeto e visões estratégicas dos Tribunais que tornam os programas inviáveis e ineficazes. A lógica da inovação impõe, naturalmente, questionar, adaptar e reformular.

A liberdade na adequação dos projetos é prerrogativa que deverá ser garantida aos Laboratórios de Inovação, sendo-lhes permitido realizar experiências e prototipagens. Nesse sentido, de acordo com De Lima (2021), a experimentação é a característica fundamental dos laboratórios de inovação, sendo ela um processo iterativo de desenvolvimento, teste e aprendizado que resulta em soluções horizontalizadas, e não mais implantadas “de cima para baixo”, onde o grupo envolvido no projeto trata as referidas soluções como hipóteses a serem testadas e validadas pelos usuários, que o farão por meio de protótipos ou produtos de viabilidade mínima, registrando os pontos positivos e negativos daquele produto, o que servirá de base para reformulá-lo em busca de soluções mais adequadas à realidade em que aplicado.

Assim, vislumbra-se uma entrega de projetos, dos Laboratórios de Inovação às unidades judiciárias, cuja execução se mostre flexível e adaptável, sendo certo que “as boas práticas

[67] O Módulo Criança e Adolescente (MCA) é um cadastro online que reúne os dados das entidades de abrigo e de cada criança e adolescente abrigados no estado do Rio de Janeiro, contribuindo para o fluxo de informações e permitindo a articulação entre os operadores a fim de viabilizar com maior facilidade o direito à convivência familiar dos menores.

possuem natureza experimental e podem comportar uma etapa de prototipagem em seu desenvolvimento" (Didier Junior; Fernandez, 2022, p. 64).

> A atividade de experimentação talvez seja a de mais difícil compreensão pelos que atuam no setor público, acostumados a raciocinar com base no princípio da legalidade estrita. É importante notar, no entanto, que os Laboratórios de Inovação não excepcionam de forma alguma a legalidade. Nesse ambiente, não são tomadas decisões, nem praticados atos de gestão. Os agentes públicos ali comparecem não na sua condição de gestores, mas na condição de partes interessadas (stakeholders), imbuídos do propósito de compreender os problemas na perspectiva do usuário, sem preconceitos. E justamente por não assumirem compromissos ou tomarem decisões, podem especular livremente, com espírito aberto, sobre as possíveis causas do problema e propor soluções, criando modelos simplificados para ilustrar ou testar o funcionamento das soluções propostas, elaborando métricas de sucesso, simulando situações em ambiente controlado, colhendo dados para validação das hipóteses etc. Em outras palavras, os laboratórios não substituem os gestores, mas servem tão somente como ferramenta de apoio (De Lima, 2021, p. 115/116).

O sucesso de políticas públicas judiciárias de inovação, para além da elaboração de um arranjo institucional cujas normas sistematizem etapas e coordenem atores promovendo um regime de efeitos, e também para além da existência de um ambiente propício à inovação dentro da instituição, reside na produção de projetos experimentais, já que isto resultaria ao Judiciário o chamado *policy learning*, que é o aprendizado em políticas públicas obtido dentro da própria instituição, possibilitando aperfeiçoá-las, processo que demanda "de um lado, certo grau de abertura ao experimentalismo na política e, de outro, a capacidade de avaliar suas ações e aprender com a própria experiência ao longo do tempo" (Coutinho; Mouallem, 2016, p. 217).

CONCLUSÃO

Buscando refletir acerca da razão pela qual projetos relevantes de inovação, criados dentro do Poder Judiciário, não são aproveitados de maneira efetiva pela própria instituição, este estudo propôs trazer novos olhares ao Judiciário para contribuir na ampliação do acesso à Justiça por meio do *Direito em movimento* e da *multiplicação de oportunidades de Justiça*, posicionando o Direito, o Poder Judiciário e a inovação em prol da comunidade.

Pontuou-se que a realidade institucional do Poder Judiciário é produto da forma de pensar dos membros que ali ocupam cargos de poder, já que o Judiciário, como instituição que é, influencia sobremaneira a atividade e o modo de agir de seus integrantes, arquitetando e direcionando suas ações futuras por meio da cultura organizacional determinada por sua cúpula.

Como visto, muitas das demandas e dos problemas sociais hodiernos requerem soluções e estratégias inovadoras que vão além das abordagens tradicionais. Nesse viés, ressaltou-se a importância de que o Judiciário comporte em espaços de poder pessoas imbuídas de consciência inovadora e que sejam capazes de impulsionar ideias e projetos voltados à efetivação de direitos fundamentais, contextualizando cenário político favorável para que outros integrantes se sintam confortáveis e legitimados para atuarem de forma semelhante dentro de sua esfera laboral.

Verificou-se, ainda, que há arcabouço jurídico suficiente para promover atuação inovadora dentro do Poder Judiciário, sendo seus membros não só autorizados a inovar, como também compelidos a pensar de forma estratégica acerca da gestão da inovação.

Por meio da análise dos projetos Apadrinhar - Amar e Agir Para Materializar Sonhos, Trampo Justo e Criança e Adolescente Protegidos, foi possível concluir que embora a institucionalização de práticas dentro de um Tribunal seja essencial para conferir legitimidade aos projetos de inovação e possibilitar o seu aproveitamento em outras Comarcas, a institucionalização, por si só, não é suficiente para disseminá-los de maneira eficaz e nem possibilita o aproveitamento otimizado pela sociedade.

Não é possível mensurar o que representa para uma criança, apesar da orfandade, desenvolver-se em ambientes saudáveis e de acolhimento. Também não se mensuram os ganhos sociais obtidos com a inclusão de adolescentes abrigados no mercado formal de trabalho e nem o que isso representa, individualmente, em qualidade de vida para cada um deles. De maneira semelhante, não é possível quantificar ou qualificar a dor de uma família diante do

desaparecimento de um filho ou a alegria dela em reencontrá-lo. O estudo também apontou, portanto, que o enfrentamento de questões como estas, e de tantas outras, estão a cargo do Poder Judiciário, não sendo razoável desperdiçar oportunidades de Justiça tão benéficas e proveitosas à sociedade.

Ademais, esta pesquisa entendeu que políticas públicas judiciárias são políticas desenvolvidas e executadas pelo Poder Judiciário e voltadas, essencialmente, aos cidadãos, buscando concretizar seus direitos fundamentais e melhorar o acesso à Justiça.

Logo, embora o Judiciário não tenha precipuamente a função de formular políticas públicas, é possível que adote arranjos institucionais próprios para contribuir com a efetivação de direitos e garantias fundamentais, sendo certo que não desenvolver tais políticas é negligenciar uma nova e legítima via de promoção e concretização de direitos.

Além disso, o trabalho em rede, apesar de extrema relevância para políticas de inovação, não é elemento capaz de eliminar a lacuna temporal existente entre a implementação de uma prática e o seu aproveitamento célere em outra localidade.

Foi possível refletir que há diversos fatores que contribuem para que projetos de inovação não sejam aproveitados de maneira eficaz pelo Judiciário, como normatizações que não mantêm o cerne da inovação dos projetos, tornando-os inócuos; burocratizações em demasia ao institucionalizar práticas; a divulgação deficitária dos projetos e da maneira como se operacionalizam; a falta de diálogo entre os Tribunais e o Conselho Nacional de Justiça; e, principalmente, a ausência de uma política pública judiciária cujo arranjo institucional possua formas jurídicas que coordenem o imediato encaminhamento de uma prática premiada, da instituição que a premiou, aos Laboratórios de Inovação dos Tribunais para a devida análise e viabilização de sua execução em outras Comarcas.

Nesse sentido, a pesquisa defendeu que tanto o Conselho Nacional de Justiça, quanto os Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário, possuem papéis centrais na política pública judiciária de aproveitamento de práticas de inovação, sendo proposto um ciclo de aproveitamento otimizado a fim de viabilizar a efetivação de direitos fundamentais de forma célere e inovadora.

Observou-se, de maneira geral, não só a importância da inovação dentro do Judiciário, mas principalmente que a ausência de uma política pública apta a encaminhar projetos de inovação para serem analisados por outras Comarcas ocasiona entrega atrasada de Justiça aos

seus destinatários, impactando diretamente a vida de milhares de pessoas negligenciadas pela inoperância estratégica e pela desarticulação institucional do Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA / Fórum Brasileiro de Segurança Pública. – 1 (2006)-. – São Paulo: FBSP, 2023. 357 p.: il. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2023/07/anuario-2023.pdf>. Acesso em novembro de 2023.

APADRINHAR. Existe uma opção entre a adoção e o não fazer nada. Site disponível em: <https://apadrinhar.org/>. Acesso em setembro de 2023.

AUSPIN. Agência USP de Inovação. O que significa Design Thinking? Disponível em: <https://www.inovacao.usp.br/o-que-significa-design-thinking/>. Acesso em novembro de 2023.

BAUMAN, Zygmunt. Vida em fragmentos: Sobre a ética pós-moderna. Trad. Alexandre Werneck. Rio de Jabeiro: Zahar, 2011.

BOBBIO, Norberto et al. Dicionário de política I; trad. Carmen C, Varriale et al.; coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacais. - Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1 ed., Vol. 1, 674 p, 1998.

BOBBIO, Norberto. A era dos direitos. Trad.: Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BOURDIEU, Pierre. Choses dites. Paris: Minuit , 1987.

BOURDIEU, Pierre. O Poder Simbólico. 11ª edição, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BUCCI, Maria Paula Dallari. O conceito de política pública em direito. In: BUCCI, M. P. D. (Org.). Políticas públicas: reflexões sobre o conceito jurídico. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-49.

BUCCI, Maria Paula Dallari. Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas. 2ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021, 344p.

BUCCI, Maria Paula Dallari; COUTINHO, Diogo R.; "Arranjos jurídico-institucionais da política de inovação tecnológica: uma análise baseada na abordagem de direito e políticas públicas", p. 313 -340. In: Inovação no Brasil: avanços e desafios jurídicos e institucionais. São Paulo: Blucher, 2017. ISBN: 9788580392821, DOI 10.5151/9788580392821-12.

CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. Acesso à justiça. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CASTRO, Marilu Pereira; GUIMARAES, Tomas de Aquino. Fatores que Afetam o Processo de Inovação em Organizações da Justiça. In: ENAJUS - ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA, 2019, Brasília. p. 1-15.

CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Princípios da Inovação Judicial. In: Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto / Fabrício Castagna Lunardi, Marco Bruno Miranda Clementino coordenadores. — Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2021.

CNN Brasil. Mais de um terço dos desaparecidos no Brasil são crianças e adolescentes, diz levantamento. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/mais-de-um-terco-dos-desaparecidos-no-brasil-sao-criancas-e-adolescentes-diz-levantamento/>. Acesso em outubro de 2023.

CNN Brasil. Uma pessoa LGBTI+ foi morta violentamente a cada 32 horas no Brasil em 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/uma-pessoa-lgbti-foi-morta-violentamente-a-cada-32-horas-no-brasil-em-2022/>. Acesso em outubro de 2023

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Corregedoria Nacional. Metas e Diretrizes Estratégicas. Metas 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/corregedoriacnj/metas-e-diretrizes-estrategicas/metas-2023/#:~:text=DIRETRIZ%20ESTRAT%C3%89GICA%2011%20%E2%80%93%20Desenvolver%20protocolos,institucional%2C%20ao%20completar%2018%20anos.>. Acesso em outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. GUIA DE GESTÃO DE POLÍTICA JUDICIÁRIA NACIONAL: Estratégias de Atuação de Gestor(a) de Política Judiciária Nacional – Departamento de Gestão Estratégica - Brasília: CNJ, 2021a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2023 / Conselho Nacional de Justiça. – Brasília: CNJ, 2023. 326 p.: il. ISBN: 978-65-5972-116-0. Disponível em: < https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>. Acesso em outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Laboratórios de inovação: histórias de transformação do Judiciário / Conselho Nacional de Justiça; Coordenadora Maria Tereza Uille Gomes; Comissão Permanente de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. – Brasília: CNJ, 2021b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Notícias do Judiciário. Agência CNJ de notícias. Adote um Boa-Noite: programa do TJSP promoveu mais de 70 adoções de adolescentes. Disponível em:<https://www.cnj.jus.br/adote-um-boa-noite-programa-do-tjsp-promoveu-mais-de-70-adocoes-de-adolescentes/>. Acesso em outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Notícias do Judiciário. Agência CNJ de notícias. Corregedoria nacionaliza programa que oferece novos caminhos a jovens acolhidos. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/corregedoria-nacionaliza-programa-que-oferece-novos-caminhos-a-jovens-acolhidos/>. Acesso em outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário. Sobre. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/sobre>. Acesso em: 18 de junho de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Programas e ações. Agenda 2030. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/>. Acesso em: 20 de fev. de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. RenovaJud. Disponível em: <https://renovajud.cnj.jus.br/acesso>. Acesso em novembro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento. Painel de Acompanhamento. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=ccd72056-8999-4434-b913-f74b5b5b31a2&sheet=4f1d9435-00b1-4c8c-beb7-8ed9dba4e45a&opt=currsel&select=clearall>. Acesso em outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Sobre o CNJ. Quem somos. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>. Acesso em novembro de 2023.

COUTINHO, Diogo R.; MOUALLEM, Pedro S. B. O direito contra a inovação? A persistência dos gargalos à inovação no Brasil. In.: O futuro do desenvolvimento: ensaios em homenagem a Luciano Coutinho/Organizadores: Helena M.M. Lastres, José Eduardo,Cassiolato, Gabriela Laplane e Fernando Sarti. Campinas, SP: UNICAMP, IE.2016, 376 páginas.

DE LIMA. Caio Moysés. LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA. In.: Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto / Fabrício Castagna Lunardi, Marco Bruno Miranda Clementino - coordenadores. — Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2021.

DELNERO, João. Interpretação realista do direito e seus reflexos na sentença. São Paulo: RT, 1987.

Dicionário etimológico. Etimologia de oportunidade. Disponível em: <https://www.dicionarioetimologico.com.br/oportunidade/>. Acesso em 17 de junho de 2023.

DIDIER JUNIOR, Fredie; FERNANDEZ, Leandro.Introdução ao estudo das boas práticas na administração da justiça: a relevância dogmática da inovação. Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro nº 84, p. 39-69, abr./jun. 2022.

DRUCKER, Peter F. Administrando para obter resultados. Tradução Nivaldo Montingelli Júnior. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

FERRAREZI, Elisabete; LEMOS, Joselene; BRANDALISE, Isabella. EXPERIMENTAÇÃO E NOVAS POSSIBILIDADES EM GOVERNO: aprendizados de um laboratório de inovação. Brasília: GNova, 2018. 98 p.

FONTES, André Ricardo Cruz. "Patente, invenção e inovação" - edição especial de propriedade intelectual. Revista da Escola de Magistratura Regional Federal, v. ed esp, p. 271-276, 2011.

FONTES, André Ricardo Cruz. Para um direito da inovação tecnológica. REVISTA DA ESCOLA DE MAGISTRATURA REGIONAL FEDERAL, v. 34, p. 51-57, 2021.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Mapa dos desaparecidos no Brasil. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/publicacoes_posts/mapa-dos-desaparecidos-no-brasil/>. Acesso em outubro de 2023.

FREITAS, Juarez. Direito fundamental à boa administração pública. 3ª ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

G1. Economia. Aumento da desigualdade: 10% mais ricos ganham 31 vezes o salário dos mais pobres nas regiões metropolitanas, diz estudo. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/04/13/aumento-da-desigualdade-10percent-mais-ricos-ganham-31-vezes-o-salario-dos-mais-pobres-nas-regioes-metropolitanas-diz-estudo.ghtml>. Acesso em outubro de 2023.

G1. Economia. Brasil tem mais de 21 milhões de pessoas que não têm o que comer todos os dias e 70,3 milhões em insegurança alimentar, diz ONU. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/07/12/brasil-tem-101-milhoes-de-brasileiros-passando-fome-e-703-milhoes-em-inseguranca-alimentar-aponta-onu.ghtml>. Acesso em outubro de 2023.

GAULIA, C. T. (2018). Políticas Públicas do Poder Judiciário: Ressignificação do Princípio da Eficiência da prestação jurisdicional sob a ótica do neoconstitucionalismo. *Passagens: Revista Internacional De História Política E Cultura Jurídica*, *10*(1), 104-124. https://doi.org/10.15175/1984-2503-201810106.

GOMES, Luiz Flávio. A Dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito: independência judicial, controle judiciário, legitimação da jurisdição, politização e responsabilidade do juiz. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997, p. 15-118.

GOMIDE, A. A.; PIRES, R. R. C. Capacidades estatais e democracia: abordagem dos arranjos institucionais para a análise de políticas públicas. In: GOMIDE, A. A.; PIRES, R. R. C. (Org.). Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas. Brasília: IPEA, 2014.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. Agência Estadual de Notícias. Polícia Civil resolveu todos os casos de crianças desaparecidas do Paraná nos últimos cinco anos - Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Policia-Civil-resolveu-todos-os-casos-de-criancas-desaparecidas-do-Parana-nos-ultimos-cinco>. Acesso em outubro de 2023.

GREGÓRIO, Alvaro; "Um Laboratório de Inovação no Judiciário: Porque e o que", p. 59 -78. In: Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Blucher, 2019.

GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; JUNIOR, Paulo Cezar Neves. Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Blucher, 2019.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R.. As três versões do neo-institucionalismo. Lua Nova: Revista de Cultura e Política [online]. 2003, n. 58, p. 193-223. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64452003000100010>. Epub 18 Fev 2004. ISSN 1807-0175.

HAURIOU, Maurice. A Teoria da Instituição e da Fundação. Ensaio de Vitalismo Social. Porto Alegre: Sérgio A. Fabris, Editor, 2009.

HEIDENREICH, S., LANDSPERGER, J., & SPIETH, P. (2016). Are innovation networks in need of a conductor? Examining the contribution of network managers in low and high complexity settings. Long Range Planning, 49(1), 55-71.

HERRERA FLORES, Joaquín. A reinvenção dos direitos humanos. Tradução de Carlos Roberto Diogo Garcia; Antônio Henrique Graciano Suxberger; e Jefferson Aparecido Dias. – Florianópolis: Fundação Boiteux, 2009. 232 f.

HUMAN RIGHTS WATCH. World Report 2023. Disponível em: <https://www.hrw.org/pt/world-report/2023>. Acesso em agosto de 2023.

IMMERGUT, Ellen. O Núcleo Teórico do Novo Institucionalismo. 1998, In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. Políticas Públicas – Coletânea Volume 1. 2007.

INSTITUTO INNOVARE. Busca de práticas. Apadrinhar - Amar e Agir Para Materializar Sonhos. Disponível em: <https://www.premioinnovare.com.br/pratica/apadrinhar-amar-e-agir-para-materializar-sonhos/10046>. Acesso em setembro de 2023.

INSTITUTO INNOVARE. Busca de práticas. Criança e Adolescente Protegidos. Disponível em: <https://www.premioinnovare.com.br/pratica/crianca-e-adolescente-protegidos/9799>. Acesso em outubro de 2023.

INSTITUTO INNOVARE. Busca de práticas. Otimização Eletrônica de Benefícios de Execução Penal. Disponível em: <https://www.premioinnovare.com.br/pratica/otimizacao-eletronica-de-beneficios-de-execucao-penal/1565>. Acesso em: 18 de junho de 2023.

INSTITUTO INNOVARE. Busca de práticas. Trampo Justo. Disponível em: <https://www.premioinnovare.com.br/pratica/trampo-justo/3724>. Acesso em outubro de 2023.

INSTITUTO INNOVARE. O Instituto. Quem somos. Disponível em: <https://www.premioinnovare.com.br/>. Acesso em 18 de junho de 2023.

IPEC / Instituto Patrícia Galvão. Percepções sobre controle, assédio e violência doméstica: vivências e práticas. 2022. Disponível em: <https://assets-dossies-ipg-v2.nyc3.digitaloceanspaces.com/sites/3/2022/09/2022_IPG_Ipec_Pesquisa-Percepcoes-sobre-controle-assedio-e-violenci-domestica-vivencis-e-praticas-1.pdf>. Acesso em novembro de 2023.

JUMA, Calestous. Innovation and its enemies: Why people resist new technologies. Oxford University Press, 2016.

Kim., Y., & Lui, S. S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: do the types of innovation matter? Journal of Business Research, 68(9), 1994-1973.

KIM, Richard Pae. Conselho Nacional de Justiça como órgão garantidor e qualificador de direitos fundamentais. In: LEWANDOWSKI, Ricardo; NALINI, José Renato (Org.). O Conselho Nacional de Justiça e sua atuação como Órgão do Poder Judiciário: homenagem aos 10 anos do CNJ. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 115-136.

MOREIRA, Eduardo Ribeiro. Neoconstitucionalismo: a invasão da Constituição. São Paulo:Método, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. v1. ed. 6. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NATOSAFE. Born to be unique. Desaparecimento de crianças: por que há tantos casos no Brasil? - Disponível em: <https://natosafe.com.br/desaparecimento-de-criancas/>. Acesso em outubro de 2023.

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.

NOVOS CAMINHOS. Site do projeto disponível em: <https://novoscaminhos-sc.com.br/historia/>. Acesso em outubro de 2023.

O GLOBO. O que era uma suspeita foi confirmado: 64% dos brasileiros dizem que racismo começa na escola. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/noticia/2023/07/27/para-64percent-dos-brasileiros-entre-16-e-24-anos-o-ambiente-escolar-e-onde-mais-sofrem-racismo-aponta-pesquisa.ghtml>. Acesso em outubro de 2023

OLIVEIRA, Jorge Rubem Folena de. O direito como meio de controle social ou como instrumento de mudança social? Revista de informação legislativa: v. 34, n. 136 (out./dez. 1997).

Origem da palavra. Etimologia da palavra oportunidade. Disponível em <https://origemdapalavra.com.br/palavras/oportunidade/>. Acesso em: 17 de junho de 2023.

PASSOS, José Joaquim Calmon de. Direito, poder, justiça e processo: julgando os que nos julgam. Rio de Janeiro: Forense, 2000, p. 68.

PREDEBON, José. Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. São Paulo: Atlas, 6. ed, 2006.

PREFEITURA DO RECIFE. Notícias. Protocolo Violeta é regulamentado no Recife. Disponível em: <https://www2.recife.pe.gov.br/noticias/06/11/2023/protocolo-violeta-e-regulamentado-no-recife>. Acesso em fevereiro de 2023.

POLI, Luciana Costa. O ATIVISMO JUDICIAL COMO FERRAMENTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DA SUSTENTABILIDADE. Revista Direitos Fundamentais & Democracia, v. 14, n. 14, p. 210–230, julho/dezembro de 2013.

RIBEIRO, Gabriel Paz Soares. A exportação de práticas ganhadoras do Prêmio Innovare: uma pesquisa empírica a partir do olhar de magistrados. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Direito. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 84 p., 2021.

RIBEIRO, Ricardo Silveira. POLÍTICAS PÚBLICAS JUDICIAIS? SIM, ELAS EXISTEM! Direito, Processo e Cidadania. Recife, v. 1, n.1, p.159-174, jan/abr, 2022.

ROMANO, Santi. L'Ordinamento Giuridico. Firenze: Sansoni, 1962.

SADEK, Maria Tereza. Prêmio Innovare: avaliação e impactos. Rio de Janeiro: Instituto Innovare, policopiado, 2012.

SANO, Hironobu. Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências. Brasília: Cadernos Enap, 2020. 45 p.

SANTOS, Boaventura de Sousa. PARA UMA REVOLUÇÃO DEMOCRÁTICA DA JUSTIÇA. Coimbra: Almedina, 2014. 160 p.

SCOTT, W. R. (2008). Institutions and organizations: Ideas and interests. In Institutions and Organizations: Ideas and Interests.

SCOTT, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas interests, and identities. In Interests, and Identities. SAGE Publications Inc.

SILVA, Jeovan Assis da; FLORÊNCIO, Pedro de Abreu e Lima. Políticas judiciárias no Brasil: o judiciário como autor de políticas públicas. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 2, n. 62, p. 119-136, jun. 2011.

SOUSA, M. M. de; GUIMARAENS, T. A (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. RAI-Revista de Administração e Inovação, 11(2), 321-344.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

STASZOWSKI, Eduardo. Inovação Pública: Uma perspectiva crítica (Ciclos de vida de Laboratórios de Inovação pública). In: CICLOS DE VIDA DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PÚBLICA. Brasília: Enap, 2020.
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.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Agenda 2030. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/hotsites/agenda-2030/#:~:text=A%20Agenda%202030%20da%20ONU,17%20objetivos%20de%20desenvolvimento%20sustent%C3%A1vel.> Acesso em novembro de 2023.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Coordenadoria de Biblioteca. Têmis. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=bibliotecaConsultaProdutoBibliotecaSimboloJustica&pagina=temis>. Acesso em dezembro de 2023.

TOFFOLI, José Antonio Dias; KIM, Richard Pae. POLÍTICAS JUDICIÁRIAS TRANSPARENTES, EFICIENTES E RESPONSÁVEIS. Revista CNJ / Conselho Nacional de Justiça (CNJ). – v. 7, n. 1, jan./jun. 2023 | ISSN 2525-45002.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Adote um boa noite. Site do projeto disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/adoteumboanoite>. Acesso em outubro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Notícias. TJSP promove evento do projeto “Sua que é Sua”. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=79037&pagina=90>. Acesso em outubro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Programa ApadrinhARTE. Disponível em: <https://tjsp.jus.br/ApadrinhARTE>. Acesso em outubro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Institucional. Tribunal de Justiça. Organogramas. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/organograma/organograma>. Acesso em fevereiro de 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Notícias. Projeto de Apadrinhamento transforma a vida de adolescentes. Disponível em: < https://portaltj.tjrj.jus.br/web/guest/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/56586799> . Acesso em 17 de setembro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Observatório Judicial da Violência Contra a Mulher. Projetos. Programa Mãos Empenhadas. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br/web/guest/observatorio-judicial-violencia-mulher/projetos/programa-maos-empenhadas>. Acesso em novembro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Observatório Judicial da Violência Contra a Mulher. Projetos. Projeto Inspirar. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br/web/guest/projeto-inspirar>. Acesso em novembro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Observatório Judicial da Violência Contra a Mulher. Projetos. Projeto Violeta. Histórico. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/observatorio-judicial-violencia-mulher/projeto-violeta/historico> . Acesso em setembro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Observatório Judicial da Violência Contra a Mulher. Projetos. Projeto Violeta. Juizados integrantes. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/observatorio-judicial-violencia-mulher/projeto-violeta/juizados-integrantes>. Acesso em novembro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Portal da Infância e Juventude. CEVIJ – Infância e Juventude. Apadrinhamento. Disponível em: <https://portaltj.tjrj.jus.br/web/portal-da-infancia-e-juventude/apadrinhamento>. Acesso em setembro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Portal da Infância e Juventude. Varas - Infância e Juventude. Disponível em: <https://portaltj.tjrj.jus.br/web/portal-da-infancia-e-juventude/varas-infancia-e-juventude>. Acesso em setembro de 2023.

UOL. Portal ECOA. FOMENTANDO SONHOS. Para tirar a luta por direitos "do papel", juiz Iberê de Castro Dias cria ações práticas para adoção tardia. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/reportagens-especiais/causadores-ibere-de-castro-dias/#page1>. Acesso em outubro de 2023.

UOL. Revista Trip. Com histórias de vida opostas, o juiz Iberê Dias e o rapper Dexter uniram suas forças para dar uma perspectiva de futuro a milhares de jovens que vivem nas casas de acolhimento do estado de São Paulo. Disponível em: <https://revistatrip.uol.com.br/trip-transformadores/juiz-ibere-diase-o-rapper-dexter-criam-o-trampo-justo-que-ajuda-jovens-em-casas-acolhimento>. Acesso em outubro de 2023.

VILAÇA, Luciano. Dentro e Fora da Caixa: Tenha uma Mente 4.0. 1ª Ed. IBEC - Instituto Brasileiro de Estudos da Complexidade, 2019.

WEBER, Max. Economia e sociedade. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 3. ed. Brasília : Ed. Unb, 1994, v. 1. p. 139.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos. Trad. Juarez Tavares. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; "A Mudança Cultural da Gestão Judicial: Inovação como Base da Busca da Excelência do Serviço Público", p. 41 -58. In: Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Blucher, 2019.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. DIREITOS HUMANOS E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: SINCRONISMOS PARA UM PACTO GLOBAL DE IGUALDADE E SOLIDARIEDADE, p. 315-348. In: INOVAÇÃO JUDICIAL: FUNDAMENTOS E PRÁTICAS PARA UMA JURISDIÇÃO DE ALTO IMPACTO. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2021.

ANEXOS

ANEXO A

Entrevistas realizadas

1) Entrevista com o Dr. Sérgio Luiz Ribeiro de Souza, idealizador do projeto *Apadrinhar - Amar e Agir para Materializar Sonhos*, realizada em setembro de 2023 por meio de correio eletrônico.

[Pergunta 1] O Apadrinhar continua sendo desenvolvido pela 4ª Vara da Infância, da Juventude e do Idoso da Capital?

[Resposta 1] Sim.

[Pergunta 2] O que foi necessário para que essa prática, após a premiação do *Innovare*, virasse uma política do TJ/RJ? O senhor saberia dizer como foi esse processo de institucionalização da prática?

[Resposta 2] O Projeto *Apadrinhar, Amar e Agir para Realizar Sonhos* foi institucionalizado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, através do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ n° 08/2017, inclusive em um primeiro momento foi incluído entre os poucos projetos estratégicos que o TJ/RJ tem anualmente. Como qualquer projeto desenvolvido no TJ/RJ, houve a necessidade da análise e avaliação técnica por diversos setores do TJ/RJ, até chegar à aprovação pela Presidência do TJ/RJ e o resultado normatizado através do Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ n° 08/2017, que fica à disposição de qualquer juiz que deseje institucionalizar o Projeto Apadrinhar na sua Vara da Infância e da Juventude.

[Pergunta 3] A institucionalização do projeto parece que não preservou os aspectos originais da prática. O Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 08/2017 dispôs sobre a institucionalização e disseminação do projeto, porém não mencionou aspectos chaves, como a utilização do site para

que os padrinhos e madrinhas pudessem ver as reais necessidades dos abrigos e contribuir na exata medida dessas necessidades. O que o senhor pensa sobre essa questão?

[Resposta 3] O Projeto *Apadrinhar, Amar e Agir para Realizar Sonhos* conta com uma página do Apadrinhamento (www.apadrinhar.org), que não está incluída dentro do site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Essa página foi elaborada por um padrinho e gentilmente doada pela Empresa de publicidade Vitória Cl, sem qualquer custo para o TJ/RJ. Este juízo aventou a possibilidade da íntegra da página do Apadrinhar com todas as informações serem incluídas na página do TJ/RJ, no entanto isso exigiria uma questão de TI (tecnologia da informação), já que o site do TJ/RJ precisaria sofrer alterações, que gerariam custos para o TJ/RJ. Enfim, isso é uma questão de estrutura, poucos recursos humanos, para atender uma demanda gigantesca de TI. Todos esses entraves não permitiram a inclusão da página do Apadrinhar dentro da página do TJ/RJ.

[Pergunta 4] Salvo melhor juízo, o site original do projeto não está mais no ar. O senhor sabe informar o que ocorreu?

[Resposta 4] Como já foi dito anteriormente, dependemos de um parceiro externo, de um padrinho, que faz a manutenção do site, que faz todos os pagamentos do site. Isso gera um custo financeiro, a fim de manter o site no ar. Dessa forma, dependemos desse parceiro que estamos entrando em contato para viabilizar o restabelecimento e manutenção técnica do site.

[Pergunta 5] Houve o aproveitamento da prática por mais algum estado, além do Rio de Janeiro e de Minas Gerais?

[Resposta 5] O Estado de Minas Gerais realmente implementou o Projeto Apadrinhar, da forma como o Rio de Janeiro implementou. Com relação aos outros estados, recebi inúmeros contatos de juízes de outros estados que pediram para encaminhar o nosso modelo de apadrinhamento, o Ato Normativo, para verem como funciona. Acredito que muitos colegas implementaram em seus estados ou aperfeiçoaram os que já existiam, com base no nosso modelo, mas não tenho isso registrado em números efetivamente.

[Pergunta 6] De maneira geral, por que o Judiciário não consegue aproveitar iniciativas inovadoras em outros Tribunais de forma rápida e efetiva? O senhor tem algum palpite?

[Resposta 6] Em primeiro lugar existe uma questão da necessidade da melhoria da comunicação entre os Tribunais de Justiça do Brasil. Essas boas práticas deveriam ser comunicadas formalmente para todos os tribunais. Entendo que o ideal era a adoção de um banco de boas práticas dividido por temas, como por ex. Tema: Apadrinhamento. Apareceriam as experiências do RJ; de SP, como o Adote um boa noite e outros. Haveria um guia com a concentração de todos os projetos sobre determinada temática. E a divulgação também é necessária. Além de uma ferramenta, que facilite a busca com facilidade de projetos de acordo com determinados temas, para que cada um aproveite o que for melhor, de acordo com a sua realidade e crie um terceiro projeto contendo essas partes que considera mais apropriadas das já existentes.

2) Entrevista com a Coordenadoria do Programa Criança e Adolescente Protegidos, realizada por meio do procedimento SEI nº 0122996-21.2023.8.16.6000, respondido em outubro de 2023.

[Pergunta 1] O Programa Criança e Adolescente Protegidos continua sendo desenvolvido de forma efetiva pelo Tribunal e pelo Governo do Estado (principalmente no que diz respeito à coleta de dados biométricos dos recém-nascidos)?

[Resposta 1] Sim, o Programa continua a ser efetivado. No que diz respeito à coleta de dados biométricos dos recém-nascidos, tal está ocorrendo no Hospital do Trabalhador de Curitiba (maior complexo hospitalar público do Paraná). Logo após o nascimento, ainda na sala de parto, é feita a coleta de impressões digitais das crianças, por enfermeiras treinadas em aparelhos desenvolvidos para tal mister. Até o momento já foram coletadas impressões digitais de mais de 2000 recém-nascidos. Cumpre observar, ainda, que em 08 de fevereiro de 2022, o Estado do Paraná, por intermédio das Secretarias de Justiça de Estado da Justiça, Família e Trabalho, da Secretaria da Segurança Pública (Departamento da Polícia Civil e do Instituto de Identificação do Paraná – IIPR), da Secretaria de Estado da Saúde, da Companhia de Tecnologia da

Informação e Comunicação do Paraná – Celepar, o Tribunal de Justiça do Paraná, e a empresa Natosafe S.a., firmaram Termo de Cooperação Técnica n.º 002/2022, para fins de viabilizar a consecução do biometria neonatal. Desse modo, com prazo de vigência de 24 meses do referido Termo, foi elegível o Hospital do Trabalhador, em Curitiba/Pr., para o desenvolvimento das atividades da prova de conceito da biometria neonatal, cujos trabalhos permanecem em curso na maternidade daquele hospital, para futuro processo de homologação pelo Instituo de Identificação do Estado do Paraná.

[Pergunta 2] Se sim, o Programa já foi expandido para outras regiões?

[Resposta 2] O programa é realizado em todo o Estado do Paraná, atualmente, através de uma ação institucional focada em várias necessidades da população, por meio do Projeto "Paraná em Cidadão". Neste, realiza-se uma "feira de serviços", visa a expansão dos atendimentos e beneficiando localidades que ainda não possuem a estrutura necessária para a implantação do Programa, da qual, no dia que antecede a abertura da "Feira de Serviços", utilizando a estrutura organizada no município, o Instituto de Identificação se dedica exclusivamente à confecção de documentos de identidade exclusivamente para as crianças e adolescentes beneficiados pelo Programa. Cidades atendidas pelo Programa Criança e Adolescente Protegidos, por intermédio da "Feira de Serviços", pós pandemia do Covid-19: Rio Negro, Cascavel, Apucarana, Almirante Tamandaré, Itaperuçu, Pontal do Paraná, Ivaiporã, Tapejara, Nova Laranjeiras, Prudentópolis, Loanda, Cambará, Mallet, Capanema, Santo Antônio da Platina, Medianeira, Cruzeiro do Oeste, Cornélio Procópio, Mariluz, Formosa do Oeste, Terra Boa, Sarandi, Sertaneja, Londrina, Peabiru, Salto do Lontra, Rio Branco do Ivaí, Irati, Quedas do Iguaçu e Cafelândia. Ademais, periodicamente, a Desembargadora idealizadora do Programa, visita as Comarcas do Estado para engajar toda a comunidade sobre a importância da identificação de crianças e adolescentes em idade escolar. Nesse sentido, realiza uma reunião técnica, junto com os magistrados e magistradas das varas de infância e juventude, representantes do Ministério Público, autoridades municipais, servidores da assistência social e educação, bem como os identificadores. Na oportunidade, todos os envolvidos se comprometem em reduzir ou até mesmo elidir a ausência de identificação dessas crianças e adolescentes, matriculados nas redes municipais, estaduais e privadas.

[Pergunta 3] A Lei nº 19.634/2018, que institui o Programa, já foi regulamentada por outra normativa? (ref. art. 8º da Lei mencionada).

[Resposta 3] Ainda não. Porém tramita na Assembleia Legislativa o Projeto de Lei n.º 197/2023 que almeja a implantação da biometria neonatal em todo o Estado do Paraná.

3) Entrevista realizada com a Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar do Estado do Rio de Janeiro, respondida em novembro de 2023, por correio eletrônico.

[Pergunta 1] No TJ/RJ havia um movimento de fortalecimento da Política Judiciária de Enfrentamento à Violência Contra a Mulher. O Projeto Violeta, inclusive, estava inserido na proposta de projetos estratégicos do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro para o sexênio de 2021-2026 (Resolução 12/2021). Ocorre que, com a troca do Presidente do Tribunal, houve a expedição do Ato Executivo 93/2023, que revisou o Plano Estratégico do PJERJ e retirou o Projeto Violeta da estratégia do órgão. Na sua opinião, como possibilitar a continuação e o desenvolvimento de projetos tão importantes como esses, desvinculando-os da vontade institucional de terceiros, como a do presidente do Tribunal?

[Resposta 1] Quando o projeto traz resultados satisfatórios e sua implantação responde positivamente, ele sai dessa esfera de "projeto estratégico" dentro do tribunal e vira uma rotina de trabalho. E foi exatamente o que aconteceu com o "Violeta", após um certo período ele entrou na consolidação normativa. O "Violeta" foi institucionalizado pelo código de normas da CGJ (ATO NORMATIVO CONJUNTO TJ/ CGJ Nº 20/ 2020) e continua sendo disseminado com o apoio da COEM.

[Pergunta 2] O Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº 20/2020 dispôs sobre o funcionamento do Projeto Violeta e do Protocolo Violeta-Laranja, estabelecendo os requisitos necessários a serem observados no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. A senhora saberia me dizer como foi esse processo de institucionalização do Projeto Violeta? Ou, em outros

termos: o que foi necessário para que esse projeto deixasse de ser uma prática e virasse uma política do Tribunal?

[Resposta 2] Conforme dito na questão 1, os resultados trazidos mediante sua implantação, mostraram que o projeto precisava ser expandido em outros juizados. A atuação da COEM na articulação com as demais instituições integrantes do protocolo foi fundamental para no processo de expansão (Polícia Civil, Ministério Público, Defensoria Pública), pois o "Violeta" é implantado através de convênio com essas instituições parceiras. A COEM permanece atuando, até hoje, em prol da expansão do "Violeta" dentro do Estado do Rio de Janeiro. Atualmente os juizados com o "violeta" implantado são (em breve, teremos também no juizado de Araruama, cujas tratativas para formalização do convênio á estão em andamento):

I Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher

II Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Regional de Campo Grande

III Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Fórum Regional de Jacarepaguá

IV Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Fórum Regional de Bangu

V Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher

VI Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher – Regional Leopoldina

Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de Nova Iguaçu - Mesquita

Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de São João de Meriti

Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de Saquarema

Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de Belford Roxo

Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Comarca de Petrópolis

VII Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - Regional Barra da Tijuca

Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e Especial Adjunto Criminal de Araruama

Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e Especial Adjunto Criminal de Itaboraí

Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher da Comarca de São Gonçalo

Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e Especial Adjunto Criminal de Rio das Flores

[Pergunta 3] O Projeto Violeta é desenvolvido em outro estado da Federação?

[Resposta 3] Com a premiação do *Innovare*, a divulgação foi ampliada. O projeto passou a ser apresentado e difundido como "boas práticas" em eventos, fóruns, como o FONAVID etc. Com isso, outros tribunais passaram a divulgar também (TJBA, TJCE etc.). Certamente, o Projeto Violeta serviu de referência para outras práticas, dentro desse contexto no enfrentamento à violência doméstica, como é o caso do protocolo violeta em Recife https://www2.recife.pe.gov.br/noticias/06/11/2023/protocolo-violeta-e-regulamentado-no-recife#:~:text=S%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20do%20Protocolo%20Violeta,pessoa%20em%20situa%C3%A7%C3%A3o%20de%20viol%C3%AAncia.

[Pergunta 4] De forma geral, por que não conseguimos aproveitar iniciativas premiadas em outros Tribunais de forma rápida e efetiva? A senhora tem algum palpite?

[Resposta 4] Atualmente, nem todos os juizados de violência doméstica possuem o "violeta" implantado, pois a implantação requer uma série de fatores, disponibilização de equipes técnicas (Psicólogos e Assist. Sociais), articulação com outras instituições que compõem o protocolo etc. O nosso maior desafio, por exemplo, é a implantação nas regiões interioranas do Estado, onde o quadro de profissionais técnicos é mais limitado. As outras instituições parceiras também enfrentam limitações no quadro de seus servidores, principalmente em regiões mais afastadas da Capital, é algo que também pode impactar na articulação para implantação. Provavelmente, os outros tribunais devem enfrentar alguns desafios que possam impactar na implantação de determinados projetos, de acordo com a realidade de cada Estado. De qualquer forma, a divulgação de boas práticas auxilia nesse processo de aproveitar outras iniciativas. O TJRJ, por exemplo, implantou o projeto "Mãos Empenhadas", que teve sua origem no TJGO. Outro projeto que está sendo desenvolvido no TJRJ é o "Inspirar", baseado em um projeto implantado no TJMG, conforme informações abaixo extraídas do Observatório Judicial da Mulher. Os projetos, em sua maioria, requerem uma integração muito forte e contínua entre as

instituições. O trabalho em "rede" é fundamental, pois sozinho não conseguimos ir muito longe. É preciso perseverar e não desistir.

Programa Mãos Empenhadas

O projeto “Mãos EmPENHAdas contra a Violência” é fruto de uma parceria do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, através da COEM, com o SENAC-RJ e o SESC-RJ, desde 2019, que visa capacitar profissionais da área da beleza para que sejam agentes multiplicadores de informação no combate à violência, identificando e orientando as clientes com base na Lei n. 11.340/2006. Também são parceiros o Conselho Estadual dos Direitos da Mulher (CEDIM-RJ) e o Sindicato dos Institutos de Beleza e Cabeleireiros de Senhoras do Rio de Janeiro (SINBEL-RJ).

https://www.tjrj.jus.br/web/guest/observatorio-judicial-violencia-mulher/projetos/programa-maos-empenhadas

Inspirar

Iniciativa da Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher - COEM, em atuação conjunta com a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, SEAP-RJ, a OAB Mulher-RJ e Defensoria Pública, alinhada com a política pública de Execução Penal, preconizada pelo Conselho Nacional de Justiça. O projeto, amparado na Resolução CNJ nº 391 de 10 de maio de 2021, que passou a prever o direito à remição da pena por meio da leitura de obras literárias, visa a reinserção social e humanização do cumprimento das penas privativas de liberdade, por meio de leituras compartilhadas e escrita, no universo carcerário feminino. A proposta mobiliza o potencial criativo das participantes, despertando a curiosidade e o gosto pela leitura, além de permitir o acesso a textos, debates sobre os temas propostos e atividades escrita ou oral, aplicadas após o término das leituras.

https://www.tjrj.jus.br/web/guest/projeto-inspirar

4) Entrevista realizada em outubro de 2023 com a Dra. Vania Mara Nascimento Gonçalves, juíza titular da Vara da Infância, da Juventude e do Idoso de Teresópolis, através de correio eletrônico.

[Perguntas] O projeto de apadrinhamento vem sendo desenvolvido de forma efetiva por esta Comarca em suas três modalidades (afetivo, provedor e prestador de serviços)? Esta vara encontra dificuldades práticas ou metodológicas para executar o projeto? Por onde a Vara consegue visualizar as necessidades dos abrigos e dos menores ali acolhidos e como os pretensos padrinhos e madrinhas tomam conhecimento do projeto?

[Respostas] A VIJI Teresópolis já desenvolvia um programa de apadrinhamento afetivo antes da formalização do Programa Apadrinhar – Amar e Agir para Realizar Sonhos. O programa da VIJI Teresópolis era realizado em parceria com as entidades de acolhimento da Comarca e sempre teve como foco os acolhidos sem perspectivas de reintegração familiar e de colocação familiar substituta, notadamente os adolescentes. Assim, a criação do programa institucional teve como maior ganho a oficialização do apadrinhamento e o reconhecimento de que se tratava de estratégia que atendia os interesses desse público, que assim tinha garantida a oportunidade de convivência comunitária e em muitos casos, através do apadrinhamento, conquistou a convivência familiar de forma definitiva, como guarda ou adoção. A VIJI Teresópolis desenvolve, portanto, o apadrinhamento afetivo sem dificuldades, mas não vem assumindo o protagonismo quanto às outras modalidades de apadrinhamento – provedor e prestador de serviços. Sabemos, no entanto, que as duas entidades existentes na Comarca, que são entidades filantrópicas ligadas a igrejas evangélicas, recebem ajuda na forma de doações e trabalho voluntário. A VIJI Teresópolis mantém um diálogo permanente com as entidades de acolhimento, sua equipe técnica realiza visitas institucionais periódicas e a VIJI recebe as informações sobre as necessidades das instituições e das crianças e adolescentes acolhidos, atuando também no atendimento e encaminhamento de necessidades específicas comunicadas. Por conta da existência do programa de Apadrinhamento há muitos anos, já existe na Comarca de Teresópolis uma cultura de apadrinhamento que faz com que haja uma busca espontânea de possíveis padrinhos interessados em conhecer as entidades e apadrinhar os adolescentes. Além disso, o apadrinhamento e a realidade das crianças e adolescentes acolhidos são temas recorrentes nas reuniões do grupo de preparação para adoção da Comarca, coordenado pela equipe técnica. Avalia-se aqui que o apadrinhamento é um dos recursos da Busca Ativa de adotantes nas adoções necessárias na medida em que permite que crianças e adolescentes fora

do perfil declinado pelos pretendentes tenham visibilidade e possam ser conhecidos e ganhem chance de colocações familiares substitutas.

5) Entrevista realizada por correio eletrônico com a Sra. Adriana Landim Marques, Comissária de Justiça da Comarca de Sapucaia, em setembro de 2023.

[Perguntas] O projeto de apadrinhamento vem sendo desenvolvido de forma efetiva por esta Comarca em suas três modalidades (afetivo, provedor e prestador de serviços)? Esta vara encontra dificuldades práticas ou metodológicas para executar o projeto? Por onde a Vara consegue visualizar as necessidades dos abrigos e dos menores ali acolhidos e como os pretensos padrinhos e madrinhas tomam conhecimento do projeto?

[Respostas] Com a Portaria 01/2017 foi instituído o projeto de apadrinhamento na Comarca de conclusão. Para a divulgação do programa de apadrinhamento, organizamos um grande evento na Casa da Cultura, onde foi realizada uma exposição sobre o tema. Nesse evento, contamos com a presença de representantes das escolas, dos Conselhos Municipais, de diversas Igrejas, de responsáveis por clínicas e postos de saúde, de presidentes de associações de moradores, etc. Na época, também foi publicada no jornal local uma matéria sobre a implantação do projeto na Comarca, explicando o apadrinhamento e todas as suas modalidades. Ainda solicitamos à gráfica do TJRJ a impressão de cartilhas, do Programa de Apadrinhamento, para serem distribuídas em locais no município onde há um grande movimento de pessoas. Na Comarca, já tivemos padrinhos nas três modalidades, mas em um número muito inferior ao esperado. Percebemos que o fato de precisar gerar um processo às vezes faz com que os interessados desanimem. Então é preciso sempre explicar que é um caminho importante e necessário para que o pedido possa ser deferido.

6) Entrevista realizada em setembro de 2023 com a Sra. Raphaelly Guimarães Gonçalves Rodrigues, Assistente Social da Equipe Técnica Interdisciplinar Cível do 5° NUR da Comarca de Pinheiral, via correio eletrônico.

[Pergunta 1] O projeto de apadrinhamento vem sendo desenvolvido de forma efetiva por esta Comarca em suas três modalidades (afetivo, provedor e prestador de serviços)?

[Resposta 1] O programa existe na Comarca, mas temos somente um padrinho afetivo.

[Pergunta 2] Esta vara encontra dificuldades práticas ou metodológicas para executar o projeto?

[Resposta 2] Sim.

[Pergunta 3] Por onde a Vara consegue visualizar as necessidades dos abrigos e dos menores ali acolhidos?

[Resposta 3] O contato é feito entre a instituição de acolhimento e a equipe técnica do juízo nas reuniões de acompanhamento dos acolhidos.

[Pergunta 4] Como os pretensos padrinhos e madrinhas tomam conhecimento do projeto?

[Resposta 4] Normalmente pela própria equipe da instituição de acolhimento.

7) Entrevista realizada em setembro de 2023, por correio eletrônico, com o Sr. Mailli Thomi, Chefe de Serventia do Cartório da Vara Única de Cambuci – RJ.

[Pergunta] O projeto de apadrinhamento vem sendo desenvolvido de forma efetiva por esta Comarca em suas três modalidades (afetivo, provedor e prestador de serviços)?

[Resposta] O projeto não foi implementado na Comarca.

8) Entrevista realizada com o Comissário de Justiça da Comarca de Três Rios – Areal – Levy Gasparian, em setembro de 2023, via correio eletrônico.

[Pergunta 1] O projeto de apadrinhamento vem sendo desenvolvido de forma efetiva por esta Comarca em suas três modalidades (afetivo, provedor e prestador de serviços)?

[Resposta 1] O Projeto Apadrinhar foi iniciado em Três Rios no ano de 2016 e é disciplinado pela Portaria 02/2016 e vem sendo mantido desde então. O projeto contempla as três modalidades citadas na pergunta.

[Pergunta 2] Esta vara encontra dificuldades práticas ou metodológicas para executar o projeto?

[Resposta 2] Não encontramos dificuldades nesse sentido.

[Pergunta 3] Por onde a Vara consegue visualizar as necessidades dos abrigos e dos menores ali acolhidos?

[Resposta 3] Em contato direto com a entidade de acolhimento.

[Pergunta 4] Como os pretensos padrinhos e madrinhas tomam conhecimento do projeto?

[Resposta 4] Em geral, por meio da publicidade do próprio Tribunal de Justiça sobre o projeto.

ANEXO B

Portarias do Programa de Apadrinhamento - Comarcas do Estado do Rio de Janeiro

Portaria 01/2016 - Comarca de Volta Redonda. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/Portaria+Apadrinhamento.pdf/407ee22e-94f5-c2e8-e5dd-01d6bb5883d6>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 02/2016 - Comarca de Três Rios. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/portaria-02-2016-projeto_apadri-tres-rios.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2016 - Comarca da Capital. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/portaria-01-2016-prog-apadri.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/20016 - Comarca de Valença. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/portaria-apadrinhamento.pdf?=v23>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 02/2016 - Comarca de Cachoeiras de Macacu. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/1840273/PORTARIA+02-2016+-+PROGRAMA+DE+APADRINHAMENTO_Macacu+-+Assinado.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2016 - Comarca de Teresópolis. Disponível em: <http://infanciaejuventude.tjrj.jus.br/informacoes/docs/relacao-varas/portaria-01-2016-teresopolis.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2016 - Comarca de Rio Bonito. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/portaria-01-2016-projeto_apadri-rio-bonito.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 02/2017 - Comarca de Nova Friburgo. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/1840273/Portaria+Liane+Final.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2017 - Comarca de Macaé. Disponível em: <https://portaltj.tjrj.jus.br/documents/6587737/8188662/macae-portaria-01-2017-apadrinhamento.pdf/038d351f-0b2e-e895-739b-405db43f4ae0?version=1.0>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2017 - Comarca de Barra do Piraí. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/1840273/Portaria+01-2017.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2017 - Comarca de Paracambi. Disponível em: <http://infanciaejuventude.tjrj.jus.br/informacoes/docs/relacao-varas/portaria-paracambi-02-2017.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2017 - Comarca de Duas Barras. Disponível em: <https://portaltj.tjrj.jus.br/documents/6587737/8188662/duas-barras-portaria-01-2017-apadrinhamento.pdf/f5029634-526d-f3ed-b4ca-720378a1db28?version=1.0>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2017 - Comarca de Paraty. Disponível em: <https://portaltj.tjrj.jus.br/documents/6587737/8188662/paraty-portaria-01-2017-apadrinhamento.pdf/7cbdee6d-b5e6-d296-5dad-e598b5a72a39?version=1.0>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2017 - Comarca de Rio Claro. Disponível em: <http://infanciaejuventude.tjrj.jus.br/informacoes/docs/relacao-varas/portaria-01-2017-rio-claro.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2017 - Comarca de Sapucaia. Disponível em: <http://infanciaejuventude.tjrj.jus.br/informacoes/docs/relacao-varas/portaria-01-2017-sapucaia.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2018 - Comarca de Nova Iguaçu / Mesquita. Disponível em: < http://infanciaejuventude.tjrj.jus.br/informacoes/docs/relacao-varas/portaria-01-nova-iguacu-2018.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2018 - Comarca de Cabo Frio. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/0/Cabo+Frio_portaria+n%C2%B0+012018.pdf/eeb355f3-0a3c-bdbf-cd57-a8d7a997eb21>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2018 - Comarca de Armação de Búzios. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/Portaria+01-2018.pdf/0d3581a5-7d77-9c82-4797-b559dbb47761>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2018 - Comarca de Carapebus / Quissamã. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/0/PORTARIA+N%C2%BA+012018_Carapebus+Quissama.pdf/48b97e31-c891-1aa5-7aef-d4bf6b09a394>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2018 - Comarca de Iguaba Grande. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/0/portaria_apadrinhamento_IGUABA+GRANDE.pdf/cf71375e-1073-f785-5ecc-575995445745>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2018 - Comarca de São João de Meriti. Disponível em: <http://infanciaejuventude.tjrj.jus.br/informacoes/docs/relacao-varas/portaria-01-2018-meriti.pdf>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2019 - Comarca de Angra dos Reis. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/Portaria+01_2019.pdf/828fd3ca-7970-9238-a95c-41386e80e8af>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 02/2019 - Comarca de Cambuci. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/Port+n%C2%BA+02-2019.pdf/ec46b968-8f81-9db4-97ee-2f8d1eccb8af>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2019 - Comarca de Bom Jesus de Itabapoana. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/Portaria+de+apadrinhamento+Bom+Jesus+do+Itabapoana.pdf/b50a007c-ee16-236e-ffc8-bcc5ccc40891>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2019 - Comarca de Mangaratiba. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/3377549/PORTARIA+APADRINHAMENTO_0003.pdf/2a04e680-f0f2-ae80-1ab2-9d4e04d2c08f>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2020 - Comarca de Pinheiral. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/0/Pinheiral-Port+Apadrinhamento.pdf/1b5b7745-7709-bcd8-6131-73dbab2959ac?t=1598532350068>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2022 - Comarca de Campos dos Goytacazes - Disponível em: <https://portaltj.tjrj.jus.br/documents/6587737/6602037/campos-portaria-01-2022-apadrinhamento.pdf/acb40eb0-1562-d6a9-75d9-6ac175c49cf5?version=1.0>. Acesso em setembro de 2023.

Portaria 01/2022 - Comarca de Conceição de Macabu. Disponível em: <https://portaltj.tjrj.jus.br/documents/6587737/6602037/portaria-01-2022-apadrinhamento.pdf/9014d20e-56b2-572c-e100-0033214c2391?version=1.0>. Acesso em setembro de 2022.

Portaria 02/2023 - Comarca de Italva / Cardoso Moreira. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/documents/6587737/0/PORTARIA+022023+APADRINHAMENTO.pdf/c992651a-9668-c54c-319d-c1f3eb4e720e?t=1683051904038>. Acesso em setembro de 2023.