

**Fredie Didier Jr.
Leandro Fernandez**

O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E O DIREITO PROCESSUAL

**Administração Judiciária, Boas
Práticas e Competência Normativa**

Prefácio

Min. Ricardo Villas Bôas Cueva

4ª edição

revista, atualizada
e ampliada

2025

 **EDITORA**
*Jus***PODIVM**
www.editorajuspodivm.com.br

3. INOVAÇÃO E BOAS PRÁTICAS NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

3.1. O ADVENTO DA INOVAÇÃO COMO CATEGORIA INTEGRANTE DO REGIME JURÍDICO DE ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO PODER JUDICIÁRIO

A inovação não é catalogada pela doutrina processualista como um tema específico de sua reflexão. Frequentemente, sua abordagem é atrelada à incorporação de novas tecnologias digitais/ eletrônicas que produzem impactos no processo ou apenas percebida como uma preocupação daqueles que militam no cotidiano do Judiciário, não merecedora de maior elaboração teórica.

Temas como a flexibilização do processo e a adaptação da estrutura ou do funcionamento do Judiciário para atender a determinadas necessidades sociais também dizem respeito ao mesmo fenômeno, embora normalmente não se utilize o termo “inovação” para identificá-lo.

É necessário perceber que todas essas questões, aparentemente autônomas, estão inseridas no mesmo contexto temático, são visões parcelares de um tema mais amplo, que as congrega:

a *inovação*. Mais ainda: é preciso perceber que a inovação é um tema das ciências em geral – inclusive da Ciência do Direito –, não somente da Administração ou da Tecnologia da Informação.

No Brasil, o dever estatal de promoção e incentivo à inovação possui *status* constitucional (Constituição Federal, art. 218¹), tendo por destinatário também o Poder Judiciário.

O sujeito e o conteúdo desse dever precisam ser adequadamente compreendidos. Não se trata, observe-se, de um comando para a constante inovação dirigido aos agentes públicos pessoalmente considerados. Trata-se, em verdade, de um dever aplicável às instituições, cujo conteúdo abrange:

a) a não criação de obstáculos injustificados a iniciativas inovadoras, desenvolvidas por seu quadro de pessoal, pelos usuários dos seus serviços ou pelos sujeitos que atuam em determinado setor submetido a fiscalização ou regulação pelo Estado²⁻³;

b) o fomento à concepção, por seus agentes, pelos usuários dos serviços ou pelos sujeitos que atuam em determinado setor, de medidas inovadoras, o que inclui: *b.1*) a edição de atos normativos

1. Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação.
2. Lei n. 13.874/2019: "Art. 4º É dever da administração pública e das demais entidades que se vinculam a esta Lei, no exercício de regulamentação de norma pública pertencente à legislação sobre a qual esta Lei versa, exceto se em estrito cumprimento a previsão explícita em lei, evitar o abuso do poder regulatório de maneira a, indevidamente: (...) IV – redigir enunciados que impeçam ou retardem a inovação e a adoção de novas tecnologias, processos ou modelos de negócios, ressalvadas as situações consideradas em regulamento como de alto risco.
3. Um importante instrumento para o cumprimento desse dever é a análise de impacto regulatório (AIR), prevista na Lei n. 13.848/2019, art. 6º, na Lei n. 13.874/2019, art. 5º, e no Decreto n. 10.411/2020, que regulamenta os referidos dispositivos legais. A AIR compreende a realização de estudos para identificação dos possíveis efeitos do ato normativo que se pretende editar, bem como das alternativas disponíveis à administração pública, a fim de viabilizar o exame da necessidade expedição do ato e da razoabilidade do seu impacto econômico. Respostas a consultas dos administrados e criação de súmulas administrativas, figuras previstas na Lei n. 13.655/2018 (que alterou a LINDB), também desempenham relevante papel aqui.

que fundamentem a criação de práticas inovadoras, conferindo segurança jurídica a todos os envolvidos e estabelecendo parâmetros básicos de acompanhamento e controle⁴ – ou, em outros termos, a edição de normas de organização e procedimento que amparem e estimulem a inovação; *b.2*) a criação de condições fáticas favoráveis à experimentação de inovações, como a disponibilização de recursos humanos, materiais e tecnológicos; *b.3*) o oferecimento de meios para a qualificação para a inovação; *b.4*) o reconhecimento e a divulgação do sucesso de iniciativas de inovadoras; *b.5*) a constante revisão de métodos de trabalho, com a incorporação de medidas inovadoras.

Existe uma definição legal de inovação.

De acordo com a Lei n. 10.973/2004, a inovação consiste na introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente, que possam resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (art. 2º, inciso IV).

A Resolução n. 395/2021 do Conselho Nacional de Justiça define inovação como a “implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas” (art. 2º, *caput*).

4. É possível citar alguns exemplos, sem prejuízo, evidentemente, da criação de atos infralegais pelos diversos órgãos e entidades da administração pública: a Lei n. 13.243/2016 (que alterou a Lei n. 10.973/2004, marco normativo da inovação e da pesquisa tecnológica), a Lei n. 13.874/2019 (Lei da Liberdade Econômica), a Lei n. 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e a Lei Complementar n. 182/2021 (Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador).

Partindo dessa definição, é possível afirmar que, no âmbito da administração judiciária, inovar significa propor ideias, intuídas a partir de necessidades práticas ou identificadas a partir de uma visão tão ampla quanto possível do sistema.

Sucedem que é preciso ir além.

Convém tentar sistematizar as diretrizes para a identificação de uma *inovação* – note que as diretrizes são para as *boas inovações*; há, por isso, um juízo valorativo, não apenas descritivo do tema. As inovações devem ser:

a) compatíveis com o ordenamento (lícitas, portanto, embora não previstas na legislação ou em atos administrativos);

b) passíveis de execução (ideias cuja concretização é impossível não ultrapassam o terreno da imaginação e em nada inovam);

c) distintas da abordagem tradicional, que, evidentemente, deve ser conhecida por aquele que propõe a nova abordagem;

d) capazes de alcançar resultados melhores do que a solução tradicional ou os mesmos resultados de maneira mais eficiente;

e) relativas a procedimentos, conformações institucionais, ferramentas de trabalho, métodos de solução de problemas ou comportamento dos sujeitos envolvidos.

A consolidação de uma verdadeira cultura da inovação na administração judiciária depende, além do estímulo a iniciativas espontaneamente surgidas na prática, do desenvolvimento de *ambientes de constante reflexão sobre a organização e o funcionamento do sistema de justiça*, que possuam caráter permanente (em contraposição à transitoriedade típica dos grupos de trabalho), disponham de recursos para identificação de seus problemas quantitativos e qualitativos, dotados de caráter interinstitucional, compostos por pessoas com perspectivas diversas sobre o sistema de justiça, preferencialmente com a participação de integrantes

da academia, e com meios para a realização de testes das soluções concebidas (prototipagem⁵).

Embora ainda pouco conhecida, essa figura já existe no ordenamento brasileiro: são os *laboratórios de inovação*.

3.2. A LEI N. 14.129/2021, A RESOLUÇÃO 395/2020 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E OS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

A instituição de *laboratórios de inovação* é estimulada pelo art. 219, parágrafo único⁶, da Constituição Federal e pelas Leis n. 10.973/2004 e n. 14.129/2021 (Lei do Governo Digital). A primeira lei pode ser considerada como o marco regulatório geral da inovação e da pesquisa científica e tecnológica no Brasil, com ênfase no ambiente produtivo e na competitividade empresarial. A segunda, recentemente editada, é destinada especificamente à administração pública.

A Lei n. 14.129/2021 prevê a possibilidade de estabelecimento de laboratórios de inovação por entes públicos para a criação e a experimentação de conceitos, instrumentos e métodos inovadores para a gestão pública (art. 44⁷), com a *valorização* da colaboração interinstitucional, *fomento* à participação social e à

-
5. Resolução n. 395/2021 do Conselho Nacional de Justiça, art. 2º, Parágrafo único. Considera-se prototipagem a realização de experimentos e testes para avaliação prévia do impacto da implantação de determinado produto, serviço ou processo de trabalho.
 6. Art. 219, parágrafo único, Constituição Federal: “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”.
 7. “Art. 44. 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”.

transparência, *apoio* a políticas públicas orientadas por dados e com base em evidências, *difusão* do conhecimento no âmbito da administração pública e *ênfase* na prestação de serviços à sociedade (art. 45⁸).

Essas diretrizes estão incorporadas na Resolução n. 395/2021 do Conselho Nacional de Justiça, que versa sobre a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 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. 1^o).

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. O reconhecimento da sua importância pelo Conselho Nacional de Justiça levou à previsão do estímulo à inovação como uma das metas nacionais do Judiciário nos anos de 2022 a 2024 (Meta 9).

-
8. “Art. 45. Os laboratórios de inovação terão como diretrizes: I – colaboração interinstitucional e com a sociedade; II – promoção e experimentação de tecnologias abertas e livres; III – uso de práticas de desenvolvimento e prototipação de softwares e de métodos ágeis para formulação e implementação de políticas públicas; IV – foco na sociedade e no cidadão; V – fomento à participação social e à transparência pública; VI – incentivo à inovação; VII – apoio ao empreendedorismo inovador e fomento a ecossistema de inovação tecnológica direcionado ao setor público; VIII – apoio a políticas públicas orientadas por dados e com base em evidências, a fim de subsidiar a tomada de decisão e de melhorar a gestão pública; IX – estímulo à participação de servidores, de estagiários e de colaboradores em suas atividades; X – difusão de conhecimento no âmbito da administração pública”.
 9. Art. 1^o Fica instituída a Política de Gestão da Inovação, no âmbito do Poder Judiciário, 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.

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*¹⁰), *b) alcança* tanto a atividade judiciária quanto a administrativa (art. 3º, I¹¹) 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. 4º¹²).

A criação de laboratórios de inovação, prevista como faculdade na Lei n. 14.129/2021, tornou-se, com a Resolução n. 395/2021, política judiciária *obrigatória* para os tribunais (arts. 4º e 5º) e para o próprio CNJ (arts. 6º a 8º). Evidentemente, as regras que estabelecem o dever de instituição de laboratórios de inovação não devem ser interpretadas como uma limitação a outras possibilidades de manifestação de iniciativas inovadoras. Os laboratórios devem existir para potencializar a cultura da inovação, mas definitivamente não possuem o monopólio da sua implementação.

10. Art. 2º Para fins desta Resolução, considera-se inovação a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas.

11. Art. 3º 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. 4º 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.

Parágrafo único. As estruturas de inovação de que trata o *caput* deste artigo deverão ser instituídas pelos órgãos do Poder Judiciário no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Resolução.

A Resolução também criou a Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro (RenovaJud), composta pelo Comitê Gestor Nacional da Inovação do Poder Judiciário, pelo Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do CNJ, pelos Laboratórios de Inovação instituídos no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário e pelo Conselho Consultivo Nacional da Inovação do Poder Judiciário, com o objetivo de integrar centros de inteligência e tornar a gestão da inovação uma política permanente no Judiciário.

A RenovaJud possui um enorme potencial. Sua colaboração com as escolas do Poder Judiciário e das demais instituições do sistema de justiça (como as escolas da OAB, do Ministério Público, da Defensoria Pública e das Advocacias Públicas) e com a academia será decisiva para a superação de uma das limitações históricas no ensino jurídico (sob as perspectivas da formação inicial e da formação continuada): o estudo sobre o *saber fazer* de forma dispersa e fragmentada, restrita aos integrantes das respectivas carreiras ou órgãos.

O baixo grau de divulgação e de sistematização de iniciativas inovadoras e a frequente ausência de diálogo entre instituições leva à constatação da existência de iniciativas que são simplesmente desconhecidas pela maioria dos operadores do Direito ou que são sucessivamente “redescobertas”, sem o aproveitamento das experiências amadurecidas em outras localidades.

Por tudo isso, seria equivocado afirmar que o sistema de justiça brasileiro simplesmente *tolera* a adoção de práticas inovadoras; ele, na verdade, as *estimula*. Mais ainda: *supõe* que serão adotadas pelos operadores do Direito e *oferece* o fundamento normativo para tanto.

Não há dúvidas: no atual cenário normativo, o Judiciário, historicamente identificado como o mais tradicional dos Poderes, é também convidado à criatividade, à inovação, à experimentação e à colaboração, inclusive com instituições, pessoas e órgãos externos aos seus quadros, para o desenvolvimento de *boas práticas*,

categoria prevista expressamente na Resolução 395/2020 (art. 3º, IV¹³), que será examinada a seguir.

3.3. BOAS PRÁTICAS JUDICIÁRIAS

3.3.1. Noção e espécies

A preocupação com o desenvolvimento de estímulos para a adoção de boas práticas na administração judiciária é uma tendência internacional.

O Banco Mundial, por exemplo, considera a incorporação de boas práticas em matéria de estrutura e procedimentos judiciais, gestão processual, automação de tribunais e ADR's na análise do seu Índice de Qualidade de Processos Judiciais, que integra a avaliação a respeito da qualidade do ambiente de negócios nos diversos países. Em estudo realizado em 2016, a entidade constatou um interessante fenômeno: autoridades responsáveis por órgãos judiciais locais têm demonstrado crescente interesse em conhecer e, observadas as necessárias adaptações, replicar boas práticas adotadas em outros países, como política institucional para o aperfeiçoamento da sua própria justiça¹⁴. Isso significa que o aprendizado é um dos mais valiosos subprodutos da abertura do sistema jurídico para o desenvolvimento de boas práticas no âmbito da administração judiciária – lição cujo proveito, como se verá, já tem sido percebido no Brasil.

Precisamente para atender a uma demanda de divulgação e consolidação de boas práticas, a Comissão Europeia para a Eficiên-

13. “Art. 3º São princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário: (...) IV – colaboração: trabalho em rede de inovação para a coordenação de esforços, cocriação, criatividade, experimentação e o compartilhamento de boas práticas;”

14. GRAMCKOW, Heike et al. *Good Practices for Courts: Helpful Elements for Good Court Performance and the World Bank's Quality of Judicial Process Indicators*. Washington: The World Bank, 2016, p. 3-4. Disponível em: <<https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/25101>>. Acesso em 09 out. 2021.

cia da Justiça (CEPEJ) criou o “Centro de Inovação – Plataforma para o intercâmbio de boas práticas em matéria judicial”¹⁵, que compila iniciativas concernentes, ilustrativamente, ao uso de novas tecnologias no Judiciário, ao estabelecimento de padrões de qualidade na prestação de serviços judiciais, às diretrizes para a execução de decisões judiciais, ao desenvolvimento de critérios para a definição e a observância de prazos razoáveis para a duração de processos e à gestão de processos.

É preciso, então, compreender qual exatamente é o significado da locução *boa prática*.

A vagueza semântica da expressão “boa prática”, acentuada pela incorporação de um termo oriundo do plano axiológico (“boa”), necessita de adequado preenchimento.

Uma prática deve ser qualificada como *boa* não por ser do agrado dos operadores envolvidos com o caso, mas a partir do atendimento de quatro requisitos essenciais aferíveis objetivamente à luz do ordenamento jurídico e do resultado concreto das ações adotadas: adequação a um caso, a um perfil de casos ou a determinada demanda social; conformidade com o ordenamento jurídico; caráter inovador; promoção de determinado bem jurídico em extensão superior àquela assegurada pelos modelos básicos tradicionalmente adotados.

A Portaria n. 140/2019 do CNJ define boa prática, em seu art. 4º, I, da seguinte maneira: “experiência, atividade, ação, caso de sucesso, projeto ou programa, 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”¹⁶.

15. <<https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/innovation-centre>>.

16. De maneira semelhante, a Portaria n. 193/2019 do CNJ prevê: Art. 2º Considera-se boa prática de desburocratização as atividades, ações, projetos ou programas, cujos resultados sejam notórios pela eficiência, eficácia e/ou efetividade e contribuam para o aprimoramento e a simplificação de tarefas, procedimentos ou processos

Sinteticamente, as *boas práticas na administração judiciária podem ser compreendidas como ações ou comportamentos (no âmbito processual ou administrativo) ou arranjos institucionais direcionados ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional*¹⁷ ou os demais serviços da justiça.

Consideradas a partir da sua origem, as boas práticas podem ser classificadas em duas modalidades: práticas com *pretensão de institucionalização* e práticas desenvolvidas para *atendimento das peculiaridades de um caso concreto*.

As *boas práticas com pretensão de institucionalização* são concebidas pelo Conselho Nacional de Justiça, pelos tribunais ou por outras entidades como estratégias institucionais para a solução de problemas identificados no sistema de justiça ou para o aperfeiçoamento do seu funcionamento. Elas nascem de *cima para baixo*, são fomentadas a partir do plano geral para o plano do caso. Nessa modalidade, as iniciativas veiculadas por meio de resoluções (v.g.: Resoluções n. 385 e 398, ambas de 2021, que versam sobre os Núcleos de Justiça 4.0) e recomendações (como a Recomendação n. 76/2020, sobre a certificação coletiva) do CNJ ocupam um espaço central e evidenciam a vocação do Conselho para atuar como um verdadeiro *think tank* na administração judiciária, tema que será abordado adiante. Atualmente, a sistematização das diretrizes para a concepção de boas práticas

de trabalho, de modo a promover agilidade, otimização de recursos e ganho de eficiência à prestação de serviços no Poder Judiciário.

17. A Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça define boas práticas da seguinte maneira: “*It is considered a ‘good practice’ any practice which meets the general mission of the CEPEJ, which is to contribute to a better functioning and performance of the judiciary or the courts, while guaranteeing the quality of services provided to litigants*” (tradução livre dos autores: “É considerada uma ‘boa prática’ qualquer prática que cumpra a missão geral da CEPEJ, que consiste em contribuir para um melhor funcionamento e desempenho do Poder Judiciário ou dos tribunais, assegurando simultaneamente a qualidade dos serviços prestados aos litigantes”). Disponível em: <<https://rm.coe.int/cepej-innovation-centre-platform-for-the-exchange-of-good-practices-re/168078e4f4>>. Acesso em 11 out. 2021.

com pretensão de institucionalização pelo CNJ e pelos tribunais está prevista na Resolução n. 395/2021 do Conselho.

Um exemplo interessante dessa modalidade de boa prática foi a criação, pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, de uma Comissão de Conflitos Fundiários, com o objetivo de incentivar soluções consensuais, inclusive em fase pré-processual, e realizar visitas técnicas que também contribuem para oferecer condições mais adequadas para eventual decisão judicial. No julgamento da ADPF n. 828, sobre desocupações coletivas e despejos de pessoas vulneráveis no contexto da pandemia da Covid-19, o Supremo Tribunal Federal considerou que o modelo adotado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná era bem-sucedido e deveria ser replicado por outros Tribunais de Justiça e Tribunais Regionais Federais¹⁸. Posteriormente, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução n. 510/2023, que regulamenta a instalação, a composição e o funcionamento das – agora denominadas – *Comissões de Soluções Fundiárias*.

A academia também pode contribuir com o CNJ para a elaboração e divulgação de boas práticas com pretensão de institucionalização. Exemplo disso são as *Diretrizes para a Elaboração de Ementas*¹⁹, produzidas a partir de cooperação institucional entre o Conselho e o Laboratório de Regulação Econômica da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ Reg). O documento tem o propósito de oferecer critérios de padronização da redação de ementas de decisões judiciais, o que contribui para a concretização dos deveres de estabilidade, integridade e coerência da jurisprudência, além de facilitar a pesquisa de posicionamentos dos tribunais por seres humanos e por ferramentas de inteligência artificial.

18. STF, Pleno, ADPF n. 828, rel. Min. Roberto Barroso, j. em 02.11.2022, publicado em 01.12.2022.

19. O documento está disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/diretrizes-elaboracao-ementas-uerj-cnj-v15122021.pdf>>.

As boas práticas desenvolvidas para atendimento das peculiaridades de um caso concreto nascem de um movimento em sentido oposto ao visualizado acima: surgem de *baixo para cima*. Intuídas pelos operadores caso a caso, elas não são pensadas com enfoque em uma visão global do sistema de justiça, mas para a solução de um específico problema ou conjunto de problemas²⁰. A exuberância da vida e a criatividade daqueles que atuam no processo fazem delas as mais ricas espécies de boas práticas. O caso do rompimento da barragem de Mariana, em Minas Gerais, é um belo exemplo. As medidas previstas no Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) e no Termo de Ajustamento de Conduta para aprimoramento da sua governança (TAC-Gov), a exemplo da criação de uma fundação privada para a gestão dos projetos socioambientais e socioeconômicos em resposta aos impactos decorrentes do rompimento da barragem de Fundão, têm sido decisivas para a reparação dos danos verificados.

É possível identificar diferentes formas de estímulo a esse segundo grupo de práticas. A mais conhecida é o Prêmio Innovare²¹, concedido pelo Instituto Innovare desde 2004. Anualmente, o prêmio é destinado ao reconhecimento de práticas que contribuam para o aprimoramento do sistema de justiça, nas categorias Tribunal, Juiz, Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia, Justiça e Cidadania, além de um eixo temático diferente escolhido a cada ano pelo CNJ. Outros exemplos são o Prêmio “Justiça & Saúde do CNJ”,

20. Eduardo José da Fonseca Costa apresentou, ainda à época do CPC-1973, interessante exemplo de boa prática, construída a partir da intuição do julgador, no âmbito do complexo tema da judicialização de políticas públicas: a criação de um cronograma negociado para a implantação de política pública, precedida de atos como a reunião com cada uma das partes separadamente, a instauração de rodadas de negociação, a participação de técnicos na respectiva área, a consulta a *amici curiae*, a realização de audiências públicas e a possibilidade de efetuação de inspeção judicial (COSTA, Eduardo José da Fonseca. “A ‘execução negociada’ de políticas públicas em juízo”. *Revista de Processo*. São Paulo: RT, 2012, n. 212, p. 25-56).

21. <https://www.premioinnovare.com.br/>.

que reconhece e divulga ações, projetos ou programas voltados a orientar as políticas judiciárias para o aprimoramento das formas adequadas de soluções de conflitos envolvendo a saúde pública e suplementar (art. 5º-A, Resolução n. 107/2010), e o Prêmio “Solo Seguro”, concedido a ações, projetos ou programas inovadores e práticas de sucesso que visem ao aperfeiçoamento da regularização fundiária (Provimento CN-CNJ n. 145/2023).

Também merece destaque o Prêmio Justiça e Inovação, promovido pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Conselho Nacional de Justiça no ano de 2023, com o objetivo de incentivar pesquisas acadêmicas (categoria “Inovação para a Justiça – Academia inovadora”) e soluções inovadoras apresentadas por membros e servidores do Poder Judiciário (categoria “Inovação para a Justiça – Judiciário inovador”) para o aperfeiçoamento e a superação de desafios na prestação jurisdicional. Em consonância com as características que orientam as práticas inovadoras, o prêmio aceita a inscrição somente de “projetos inovadores, criativos, com resultados validados e replicáveis”, não sendo admitidos “análises, dissertações, estudos, teses, monografias e propostas de natureza meramente teórica ou especulativa”.

O Portal de Boas Práticas do Judiciário, previsto inicialmente pela Resolução n. 198/2014 do CNJ (posteriormente revogada pela Resolução n. 325/2020) e regulamentado pela Portaria n. 140/2019, também é um exemplo de incentivo à atuação inovadora no Judiciário e, ao mesmo tempo, está inserido no âmbito da tarefa de difusão de práticas de sucesso pelo Conselho. Trata-se de um ambiente virtual²² que reúne práticas bem-sucedidas identificadas a partir dos critérios de eficiência, qualidade, criatividade, exportabilidade, satisfação do usuário e desburocratização²³. O

22. <https://boaspraticas.cnj.jus.br/portal>.

23. Portaria n. 140/2019: “Art. 12. A avaliação das propostas de boas práticas deverá observar os seguintes critérios gerais: I – eficiência: demonstração de que a prática produz resultados utilizando os recursos de forma adequada; II – qualidade: con-

banco de dados é público e pode ser consultado para fornecer subsídios para a abordagem de questões semelhantes.

A adoção de boas práticas destinadas à simplificação, à modernização e ao aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Judiciário é estimulada também por meio da concessão do Selo de Desburocratização do Conselho Nacional de Justiça, previsto em sua Portaria n. 193/2019²⁴.

É claro que uma boa prática nascida a partir de um caso pode fazer o caminho da institucionalização. Cabe ao Conselho Nacional de Justiça a função de observatório nacional das boas práticas judiciárias, para compilá-las, divulgá-las, promovê-las e, se for o caso, incorporá-las institucionalmente.

3.3.2. A posição das boas práticas na teoria das fontes do Direito processual

3.3.2.1. Soft law e boas práticas

A relação entre *soft law* e boas práticas processuais é evidente. Documentos de *soft law* podem servir como instrumento tanto de divulgação das *boas práticas com pretensão de institucionalização* (como se dá frequentemente com as

junto de atributos que se refere ao atendimento das necessidades e ao padrão de produtos e serviços disponibilizados; III – criatividade: capacidade de inovação para resolução de problemas. A prática deve ter sido capaz de provocar mudanças por meio da implantação de novas técnicas, metodologias e outras estratégias criativas; IV – exportabilidade: capacidade de permitir a replicação da experiência para outras organizações; V – satisfação do usuário: demonstração da real melhoria dos processos, ações a partir da implementação da prática; VI – alcance social: capacidade da prática de beneficiar o maior número de pessoas; VII – desburocratização: simplificação dos processos de trabalho em relação aos benefícios atingidos”.

24. “Art. 3º O Selo de Desburocratização do CNJ tem como objetivos:

I – reconhecer, dar publicidade, estimular e disseminar iniciativas que contribuíram para elevar o patamar de excelência na prestação de serviços e promovam a modernização, a simplificação, a celeridade e o ganho de eficiência; II – valorizar os órgãos que atuam de forma criativa gerando aprimoramento dos serviços judiciais; III – incentivar o compartilhamento das boas práticas e suas replicações entre os órgãos do Poder Judiciário”.

recomendações do CNJ, ilustrativamente) quanto de consolidação e sistematização das *boas práticas desenvolvidas para atendimento das peculiaridades de um caso concreto* (a exemplo do que se verifica com as diretrizes da IBA sobre produção de provas na arbitragem internacional).

Além disso, a Recomendação do Conselho Nacional de Justiça funciona como uma declaração de licitude do comportamento recomendado – além de lícito, é recomendável –, o que confere segurança jurídica aos órgãos julgadores e aos jurisdicionados.

3.3.2.2. *Boas práticas, precedentes judiciais e costumes processuais*

Não se deve confundir a figura das boas práticas processuais com os precedentes judiciais nem com os costumes processuais.

Precedente é, antes de tudo, uma decisão. Em um sentido amplo, precedente pode ser compreendido como a decisão cujo elemento normativo servirá como parâmetro para a definição da solução de casos análogos futuros. Em sentido estrito, o precedente pode ser identificado com a *ratio decidendi*, isto é, o fundamento jurídico essencial à decisão proferida²⁵. O precedente, então, é essa norma jurídica geral que se encontra na fundamentação da decisão, construída pelo órgão julgador, por indução, a partir do exame de determinado caso e que serve como modelo para a solução de casos futuros semelhantes.

O precedente é uma fonte jurisdicional do Direito. Os precedentes são fonte de segundo grau, porque produzem Direito a partir da interpretação de outras fontes – são, por isso, fontes de normas com mais densidade e concretude do que as normas processuais constitucionais ou legais.

25. O trecho sintetiza a exposição contida em DIDIER JR., Fredie; BRAGA, Paula Sarno; OLIVEIRA, Rafael Alexandria. *Curso de Direito Processual*. 15. ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2020, v. 2., p. 557-558.