



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPa



NOTA TÉCNICA Nº 001/2021

TEMA: LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

RELATOR: DAVID JACOB BASTOS

Trata-se de Nota Técnica elaborada pelo Centro de Inteligência da Justiça Estadual do Pará (Cijepa) elaborada em atendimento à determinação da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) acerca do tema Laboratório de Inovação no Poder Judiciário.

Inicialmente, registre-se que os Laboratórios de Inovação deitam raízes no princípio da eficiência vocalizado pelo art. 37, “caput”, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), vindo Gilmar Ferreira Mendes a destacar que “[c]om o advento do princípio da eficiência, é correto dizer que a Administração Pública deixou de se legitimar apenas pelos meios empregados e passou – após a Emenda Constitucional nº 19/98 – a legitimar-se também em razão do resultado obtido” (in *Curso de Direito Constitucional*, 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2020, p. 962).

Assim, o constituinte derivado explicitou que a Administração Pública deve estabelecer critérios para aferição de desempenho, não sendo tal métrica limitada apenas



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

a critérios quantitativos, haja vista que o mencionado dever só efetivamente se cumpre quando são avaliados, exemplificativamente, os custos e benefícios econômicos, sociais e ambientais das decisões adotadas.

Isso porque tais atos decisórios apenas se legitimam se forem levados em consideração os diferentes impactos das atividades da Administração Pública, de modo a fomentar a concretização de direitos fundamentais, sendo tal orientação ratificada pelo art. 74, II, da CF/88, o qual se refere à necessidade de o sistema de controle interno integrado *“comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado”*.

Sendo incontroverso o valor jurídico da eficiência – e sem adentrar no debate entre a análise econômica do Direito de Richard Posner e a teoria do Direito como integridade de Ronald Dworkin –, o Conselho Nacional de Justiça passou a editar diversos atos normativos voltados à concretização do princípio da eficiência em relação ao Poder Judiciário, nos moldes que lhe foram autorizados pelo art. 103-B, § 4º, I, da CF/88.

Em relação ao tema em apreço, anote-se que a Corregedoria Nacional de Justiça publicou o **Provimento nº 85, de 19 de agosto de 2019** – no qual incentivou que os Tribunais criassem e instalassem Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS), vindo o Plenário do CNJ a editar a **Resolução CNJ nº 325**, de 29 de junho de 2020, e a **Resolução CNJ nº 395**, de 7 de junho de 2021, cuja conjugação com a **Lei nº 14.129**, de 29 de março de 2021 – que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública –, atribuiu a feição geral dos Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário.



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

No inciso VIII do art. 4º, a Lei nº 14.129/2021 conceitua **laboratório de inovação** como “*espaço aberto à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento de ideias, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos e a participação do cidadão para o exercício do controle sobre a administração pública*”.

Por sua vez, o art. 2º da Resolução CNJ nº 395/2021 define **inovação e prototipagem** da seguinte forma:

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.

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.

(destaquei)

Em progressão, o CNJ vocalizou que a **gestão da inovação** deve ser pautada pelos **princípios da cultura da inovação, foco no usuário, participação, colaboração, desenvolvimento humano, acessibilidade, sustentabilidade socioambiental, desenvolvimento sustentável, desburocratização e transparência**, cujos contornos foram delineados pelo art. 3º da mencionada Resolução CNJ nº 395/2021:

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



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

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 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*



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

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.*

Frise-se, outrossim, que o CNJ é bastante enfático no tocante à implementação dos Laboratórios de Inteligência engajados ao planejamento estratégico do próprio Conselho e dos Tribunais, com ênfase na ideia de “*justice as a service*”, nos termos dos arts. 4º e 5º da Resolução CNJ nº 395/2021:

CAPÍTULO II DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

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.

*Art. 5º 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**.*

(destaquei)

Todavia, anteriormente a tais diretrizes emanadas do CNJ, o **Tribunal Regional Federal da 3ª Região** foi o pioneiro ao lançar o **IJUSPLAB**, em 12/6/2017, cujo amadurecimento encontra-se registrado em obra literária lançada, em 2019, com o



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

título *Inovação no Judiciário – Conceito, criação e práticas do primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário*.

Em manifestação que sintetiza a visão do CNJ sobre os Laboratórios de Inovação, a Procuradora de Justiça e Conselheira **Maria Tereza Uille Gomes** registrou a importância de magistrados(as) e servidores(as) conhecerem e participarem da *“ideação e construção desse espaço receptivo, criativo e de diálogo horizontal no Poder Judiciário, em busca de soluções para os problemas complexos da gestão pública colocando-se no lugar do usuário do serviço público”*, tendo a Conselheira ressaltado que *“[a]o mesmo tempo que o Laboratório contrasta com o ambiente tradicional, conservador e hierarquizado do Poder Judiciário traz consigo a leveza e a habilidade de servir como porta de entrada para o diálogo informal, interinstitucional e com representantes dos diversos segmentos da sociedade”*.

Firmadas tais premissas nacionais, anote-se que, no TJPA, o Laboratório de Inovação pode ser inserido no Planejamento Estratégico traçado para o quinquênio 2021/2026 – cujos lindes encontram-se na Resolução TJPA nº 9, de 30 de junho de 2021 –, mormente nos macrodesafios *“Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional”* e *“Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária”*.

Todavia, é importante registrar que a concretização de ações alusivas aos referidos macrodesafios necessita da pré-compreensão de que os Laboratórios de Inovação propriamente ditos se diferenciam dos LIODS ou das Oficinas LIODS.

Isso porque aqueles visam ser um espaço de interação e abertura do Judiciário aos avanços disponíveis para a otimização das atividades dos Tribunais – não se limitando a inovação apenas aos aspectos vinculados à tecnologia da informação, contemplando qualquer ação planejada, homologada e da qual advém um protótipo institucional com o objetivo solucionar, colaborativamente, problemas complexos e melhorar o desempenho jurisdicional ou administrativo em relação ao serviço prestado ao cidadão-usuário –, ao passo que estes se caracterizam, nos termos do art. 6º da



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

Resolução CNJ nº 395/2021, pela busca da implementação de um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Organizações das Nações Unidas vocalizadas pela Agenda 2030, sendo a sigla LIODS formada pela agregação das palavras “inovação”, “inteligência” com a sigla ODS.

No particular, rememore-se que, em 2018, a Conselheira Maria Tereza Uille Gomes introduziu o tema Agenda 2030 em relação ao Poder Judiciário, sinalizando a importância de agregar tal agenda internacional de direitos humanos e desenvolvimento sustentável às metas e indicadores de políticas públicas como objetivos estratégicos para a melhoria da atividade-fim desempenhada pelos Tribunais.

A diferenciação mencionada foi objeto de reflexão por parte do Juiz de Direito Rafael da Silva Maia, do TJPA, o qual estuda o tema da inovação e vislumbra a possibilidade de optar-se tanto pela **implementação de um Laboratório de Inovação que, eventualmente, executa uma Oficina LIODS específica para o enfrentamento de algum ODS** – como no caso do SINARME –, quanto pela **implantação de um LIODS**, o qual já nasceria com um ODS específico a ser trabalhado, acreditando o nominado magistrado que a primeira opção seria mais interessante, ante a maleabilidade que propiciaria ao desenvolvimento das atividades em relação aos LIODS e aos interesses institucionais do TJPA.

Em relação à implementação do Laboratório de Inovação, é necessário destacar que as iniciativas exitosas, no Poder Judiciário, partiram da fase de formação de laboratoristas com foco em inovação – magistrados e servidores – com a realização de parceria com alguma startup com tal finalidade institucional, dentre as quais se destacam o Judiciário Exponencial, a WeGov e a iLabs, conforme informado pelo Juiz de Direito Rafael da Silva Maia.

Conforme esclarecido pelo nominado magistrado, em abril deste ano, a Escola Judicial do Estado do Pará lançou programa de formação voltado à inovação, o qual foi denominado EJP@Inova, tendo sido realizados webinários voltados à sensibilização de magistrados(as) e servidores(as) sobre o tema, estando o referido



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

programa na fase 2, a qual engloba a previsão de curso de Design Thinking – a ser realizado em setembro de 2021 –, sendo a fase 3 a efetiva implementação de Laboratório de Inovação.

Dito isso, sugere-se que os elementos já coletados pela EJPA – e que constam de documento registrado, no sistema Siga-Doc, sob o código PA-MEM-2021/11009 – sejam analisados pela Presidência do TJPA para fins de reflexão e modelagem do vindouro Laboratório de Inovação, assim como recomenda-se que o **ato normativo instituidor do Laboratório paraense** possa se inspirar em outros Laboratórios de Tribunais já existentes.

Nesse passo, conforme pesquisa realizada pelo Juiz de Direito João Valério Moura Júnior, destaca-se a Portaria nº 2.085, de 19 de julho de 2021, a qual instituiu o Laboratório de Inovação do **Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco**, cujo texto ora se reproduz, com as adaptações que poderiam ser utilizadas em relação ao TJPA:

Art. 1º Instituir o Laboratório de Inovação do Poder Judiciário do Estado do Pará, vinculado à Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), com o fito de elaborar e implementar o programa de gestão da inovação de que trata a Resolução CNJ n.º 395, de 7 de junho de 2021, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Art. 2º Os trabalhos desenvolvidos no Laboratório de Inovação observarão as seguintes diretrizes:

I - valorização do(a) usuário(a) final do serviço;

II - utilização do espaço físico e dos recursos materiais já disponíveis no Poder Judiciário;

III - busca do conhecimento e da inovação;

IV - flexibilidade, simplicidade e desburocratização;

V - priorização de projetos de automação e de inteligência artificial que visem reduzir a carga



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

operacional dos(as) usuários(as) e o respectivo aumento de produtividade dos(as) magistrados(as) e servidores(as);

VI - colaboração democrática e integração entre os(as) participantes, estimulando a manifestação de diversos pontos de vista;

VII - participação efetiva das áreas envolvidas e a integração, sempre que possível, entre atividade-fim e atividade-meio;

VIII - visão multidisciplinar sobre os problemas, com trocas de experiências;

IX - colaboração em projetos de interesses multisetoriais, envolvendo os diversos setores do poder público e da iniciativa privada;

X - transparência dos dados;

XI - aplicação de técnicas e metodologias ágeis, ativas e inovadoras de trabalho com foco na experimentação e avaliação.

Art. 3º São objetivos estratégicos do Laboratório de Inovação:

I - elaborar as diretrizes de fomento à gestão estratégica e à inovação;

II - propor programas, projetos e ações disruptivas de inovação, automação e inteligência;

III - estimular um ambiente criativo e colaborativo, de valorização à cultura da inovação para que novos conhecimentos e ideias possam ser facilmente compartilhados e desenvolvidos;

IV - desenvolver condições para a realização de pesquisa, desenvolvimento e a implementação efetiva de práticas inovadoras, visando ao aperfeiçoamento institucional;

V - auxiliar na elaboração, celebração e execução de contratos, convênios, acordos de cooperação ou



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPÁ

instrumentos congêneres, que tenham por objeto o trabalho de pesquisa e inovação, assim como aproximar a instituição do ecossistema de tecnologia e inovação do Poder Judiciário nacional;

VI - identificar oportunidades de inovação, proporcionando meios para auxiliar a qualificação de projetos, para o planejamento estratégico institucional e da Secretaria de Informática;

VII - coordenar o diálogo interinstitucional e multidisciplinar relativo à inovação e à inteligência com os demais setores da sociedade;

VIII - propor soluções objetivando aumentar a produtividade e a eficácia do trabalho realizado pelas unidades judiciárias e administrativas;

IX - promover a melhoria do sistema classificatório dos processos e da qualidade dos dados para fins de gestão da informação e de cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça;

X - contribuir para automação e racionalização das rotinas de trabalho.

Art. 4º Na condução dos trabalhos observar-se-ão as seguintes orientações, dentre outras que poderão ser estabelecidas pelo(a) Coordenador(a):

I - as reuniões dos membros do Laboratório realizar-se-ão, em regra, mensalmente, de forma presencial ou remota, sendo admissível a redução do intervalo dos encontros, a critério do Coordenador, caso haja necessidade;

II - competirá eleger, a cada semestre ou ao término de cada projeto, um problema, questão ou desafio, a ser abordado pelo Laboratório de Inovação;



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

III - os integrantes definirão, conforme o caso, a estratégia que será adotada para encaminhamento da questão, indicando os membros que comporão grupo de trabalho específico, especialmente criado para cada desafio;

IV - os(as) magistrados(as) e servidores(as) componentes do Laboratório de Inovação exercerão suas atribuições sem prejuízo das respectivas funções administrativas e/ou jurisdicionais, salvo na hipótese prevista no inciso V deste artigo;

V - poderá ser solicitada, por tempo determinado, a designação de servidores(as), integrantes ou não do Laboratório de Inovação, para atuar exclusivamente nas atividades deste, durante a execução de projeto específico, de maneira a direcionar os esforços à sua efetiva conclusão, sem a concorrência de suas atribuições regulares;

VI - demonstrada a necessidade, poderá ser disponibilizado espaço físico adequado ao desenvolvimento de projetos, enquanto durar a conclusão dos trabalhos.

Art. 5º O Laboratório de Inovação terá a seguinte composição:

[composição a ser definida pela Presidência do TJPA]

Parágrafo único. Os membros componentes não receberão qualquer adicional para participar das atividades do Laboratório.

Art. 6º Os projetos aplicáveis ao Laboratório de Inovação deverão ser coletados, a partir da ampla submissão de ideias pelo público interno e externo, as quais serão objeto de seleção e priorização pelo Coordenador, com auxílio dos demais membros, com base em critérios objetivos e alinhados ao Planejamento Estratégico institucional.

§ 1º Os meios de submissão de ideias deverão ser estabelecidos pelo Laboratório de Inovação,



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

preferencialmente por meio eletrônico, dando ampla publicidade no sítio eletrônico do TJPA.

§ 2º Os projetos de sistemas desenvolvidos pelo Laboratório de Inovação que apresentarem resultado e forem aprovados para a devida aplicação em ambiente produtivo, deverão ser preparados e documentados para que possam ser transferidos de forma harmônica à equipe técnica que irá sustentá-lo em sua operação.

§ 3º Havendo necessidade de treinamento para a utilização das novas ferramentas desenvolvidas, poderá ser solicitada a elaboração de cursos específicos a serem ministrados pela Escola Judicial do Estado do Pará (EJEPA).

Art. 7º O Laboratório de Inovação poderá atuar em conjunto com outros laboratórios ou agentes de inovação dos setores públicos e privado que possuam a mesma finalidade, inclusive realizando parcerias visando ao engrandecimento por meio da troca de experiências.

Art. 8º Após a devida designação, os membros do Laboratório de Inovação deverão realizar a primeira reunião, no prazo de 30 dias ininterruptos, quando deverá ser preparado o planejamento inicial para a coleta de ideias e seleção dos projetos.

Art. 9º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Derradeiramente, é curial que o Laboratório de Inovação possua uma *Carta de Serviços*, a qual possui a definição dos objetivos da unidade – que constam, sugestivamente, no art. 3º da minuta do normativo acima proposto –, os quais são flexíveis e se adaptam às necessidades do Tribunal a que estejam vinculados, sendo necessário que o demandante receba o *feed-back* dos trabalhos desenvolvidos pelo Laboratório até a formatação de protótipo, sendo este o produto final dos laboratoristas



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DO PARÁ – CIJEPA

que será submetido ao demandante, a quem compete utilizá-lo em suas atividades para a superação do desafio proposto.

Diante de tais vetores advindos da CF/88, da Lei nº 14.129/2021 e dos normativos oriundos do CNJ, o TJPA tem os referenciais necessários à reflexão do modelo de Laboratório de Inovação que pretende instalar para otimizar o atendimento ao jurisdicionado, especialmente diante das necessidades inerentes a um Estado federado com dimensões continentais, diferentes níveis de desenvolvimento tecnológico e diversidade de realidades humanas, no qual o Judiciário é conclamado a, diuturnamente, exercer sua função constitucional de guardião do Estado Democrático de Direito e de concretizador das garantias fundamentais.

Belém/Pará, 23 de agosto de 2021.

DAVID JACOB BASTOS

Assessor da Presidência e Integrante do Grupo de Inteligência do Cijepa

CERTIDÃO

Certifico que a presente Nota Técnica foi aprovada pelos(as) integrantes do Grupo Operacional e das Coordenações Temáticas do Cijepa, em 23 de agosto de 2021, durante a 4ª Reunião Ordinária. E, após, foi **VALIDADA** pela **Exma. Desa. CÉLIA REGINA DE LIMA PINHEIRO, Presidente do Centro de Inteligência da Justiça Estadual do Pará – Cijepa**, culminando com a instituição do Laboratório de Inovação por meio da Portaria nº 2.924/2021-GP, de 31 de agosto de 2021. Dou fé.

Belém/Pará, data da assinatura eletrônica.

CAMILA AMADO SOARES

Secretária do Centro de Inteligência da Justiça Estadual do Pará