

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS**

**ANA ELISA MENDES DE PAULA**

**INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO:  
UM ESTUDO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DA JUSTIÇA FEDERAL DA 6ª  
REGIÃO**

**VARGINHA/MG**

**2023**

**ANA ELISA MENDES DE PAULA**

**INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO:  
UM ESTUDO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DA JUSTIÇA FEDERAL DA 6ª  
REGIÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Wesllay Carlos Ribeiro.

**VARGINHA**

**2023**

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas  
Biblioteca Campus Varginha

Paula, Ana Elisa Mendes de.

Inovação no Poder Judiciário : Um estudo do caso do Laboratório de Inovação da Justiça Federal da 6ª Região / Ana Elisa Mendes de Paula. - Varginha, MG, 2023.

120 f. : il. -

Orientador(a): Wesllay Carlos Ribeiro.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2023.

Bibliografia.

1. Inovação do Serviço Público. 2. . Inovação no Judiciário. 3. Laboratórios de Inovação. 4. Trabalho laboratório de Inovação. 5. Oficina de Inovação. I. Ribeiro, Wesllay Carlos, orient. II. Título.

ANA ELISA MENDES DE PAULA

**INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO: UM ESTUDO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DA JUSTIÇA  
FEDERAL DA 6ª REGIÃO**

O Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação da Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 17 de novembro de 2023.

Prof. Dr. Weslley Carlos Ribeiro  
Presidente da Banca Examinadora  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins  
Instituição: Universidade Federal de São João del-Rei

Prof. Dr. André Luiz da Silva Teixeira  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas



Documento assinado eletronicamente por **Weslley Carlos Ribeiro, Professor do Magistério Superior**, em 17/11/2023, às 15:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1136551** e o código CRC **2547C2EA**.

## **AGRADECIMENTOS**

O desafio que o mestrado impõe não é possível de ser vencido sem o suporte e ajuda de pessoas próximas e queridas, por isso preciso agradecer a muitas pessoas por conseguir chegar nessa fase. Primeiramente, a Deus, por ser a rocha onde edifício muita vida e consolo nos momentos de angústia.

Em segundo a minha família: meus pais, Aristeu e Edetide pela ajuda com as crianças, suporte emocional e, especialmente, a minha mãe, que se dedicou a corrigir a dissertação. A meus filhos, Ana Emília e Samuel, por serem compreensivos em minhas ausências e ao meu marido, Marcelo, por estar ao meu lado neste momento.

Não menos importante, foi a orientação do Professor Dr. Wesllay Carlos Ribeiro, que com sua calma e sabedoria soube me conduzir durante o desenvolvimento de minha pesquisa. Suas diretrizes, permitiram o meu crescimento acadêmico.

Além disso, não posso deixar de agradecer aos meus colegas de trabalho, tanto de Pouso Alegre, quanto de Belo Horizonte que apoiaram minha decisão, permitindo que eu pudesse voltar a estudar.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Agradeço muito a todos!

## RESUMO

O Intuito desta dissertação é estudar o caso do Laboratório de Inovação da 6ª Região (iluMinas) e, assim, mapear os procedimentos e estruturar as metodologias utilizadas para o desenvolvimento de soluções inovadoras para o Judiciário, mas, especialmente, para o Tribunal Regional Federal da 6ª Região. Para realizar esse percurso, pesquisou-se, por meio de uma revisão bibliográfica, a literatura sobre inovação e sobre laboratório de inovação no serviço público e no Judiciário. Além disso, estudou-se, mediante a análise documental da Lei nº 13.243/2016, marco da inovação no serviço público brasileiro, e a Resolução nº 395/2021, que instituiu a política da inovação no Poder Judiciário, além das portarias da Seção Judiciária de Minas Gerais e do TRF6, que implantaram o laboratório de inovação na Justiça Federal de Minas Gerais. Por intermédio dessa análise, verificou-se que a criação desse setor está embasada na teoria da inovação no serviço público e respaldada na política de inovação do Judiciário. Com a finalidade de compreender o processo de produção da inovação deste Poder, pesquisaram-se os procedimentos realizados para a organização e para a condução de oficina de inovação, utilizando-se como base os relatórios da oficina de “Bens Apreendidos” e “Atendimento ao Público, além de acompanhar a organização e a realização da oficina de “Gestão Documental”. Isto possibilitou mapear não só padrão de estruturação desse tipo de evento, bem como as metodologias utilizadas.

Palavras-chave: inovação; Poder Judiciário; laboratório de inovação; oficina de inovação; Tribunal Regional Federal da 6ª Região.

## **ABSTRACT**

The purpose of this dissertation is to study the case of the Innovation Laboratory of the 6th Region (iluMinas) and thus map the procedures and structure the methodologies used to develop innovative solutions for the judiciary, but especially for the Federal Regional Court of the 6th Region. To carry out this journey, we employ a bibliographical review to researched, the literature on innovation and innovation laboratories in the public service and the judiciary. Furthermore, Law No. 13,243/2016, a landmark of innovation in the Brazilian public service, and Resolution No. 395/2021, which established the innovation policy in the judiciary, through documentary analysis were studied, in addition to the ordinances, from the judiciary Section of Minas Gerais and TRF6, which implemented the innovation laboratory in the Federal Court of Minas Gerais. Through this analysis it was verified that the creation of this sector is based on the theory of innovation in the public service and supported by the judiciary's innovation policy. Furthermore, in order to understand the innovation production process of this Power, the procedures carried out for the organization and conduct of an innovation workshop were researched, using as a basis the workshop reports on "Seized Assets" and "Service to Public, in addition to monitoring the organization and implementation of the "Document Management" workshop This made it possible to map the structuring pattern of this type of event, as well as the methodologies used.

Keywords: innovation; judiciary; innovation laboratory; innovation workshop; Federal Regional Court of the 6th Region.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Organização do Poder Judiciário .....	21
Figura 2 –	Evolução da Teoria da Inovação no Serviço Público.....	24
Figura 3 –	Etapas de desenvolvimento da Inovação.....	28
Figura 4 –	Linha do tempo do surgimento dos LISP.....	32
Figura 5 –	Espiral da Inovação.....	40
Figura 6 –	Mapa estratégico do CNJ relacionado com ODS da Agenda 2030. ....	44
Figura 7 –	Fluxograma de análise de resultado. ....	57
Figura 8 –	Preceitos da Inovação no Serviço Público brasileiro dispostos na Lei nº 13.243/2016 .....	60
Figura 10 –	Dinâmica Quebra-Gelo sobre as perspectivas dos participantes com relação à trilha.....	83
Figura 11 –	Etapas da Oficina de Inovação.....	89
Figura 12 –	Proposta de Intervenção nas etapas da produção da Inovação. ....	93
Fotografia 1 -	Espaço do Laboratório de Inovação da 6ª Região após a reforma ....	67



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Divisão de Competência dos Tribunais Regionais Federais antes da Lei 14.226/2021 .....	22
Quadro 2 – Conceito de Inovação no Setor Público.....	25
Quadro 3 – Relação de Estado e Inovação.....	26
Quadro 4 – Fases da Inovação. ....	29
Quadro 5 – Classificação dos Laboratórios de Inovação quanto à dimensão institucional.....	34
Quadro 6 – Características dos laboratórios de inovação.....	34
Quadro 7 – Metodologias mais utilizadas no Laboratório de Inovação do Judiciário. ....	47
Quadro 8 – Exemplos de Protótipo Desenvolvidos pelos LiJud's.....	49
Quadro 9 – Princípios da Inovação no Poder Judiciário.....	62
Quadro 10 – Protótipos do IluMinas. ....	67
Quadro 11 – Dados do relatório da oficina de bens apreendidos.....	72
Quadro 12 – Desenvolvimentos das Atividades por dia. ....	73
Quadro 13 – Dados do relatório da oficina de atendimento ao público. ....	75
Quadro 14 – Etapas de desenvolvimento dos trabalhos na oficina.....	76
Quadro 15 – Reuniões de Organização da Oficina de Gestão Documental. ....	78
Quadro 16 – Ferramentas utilizadas na Oficina de Gestão Documental.....	79
Quadro 17 – Descrição das Atividades do Utilizadas nas Trilhas.....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
CF/88	Constituição Federal de 1988
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPAD	Comissão Permanente de Avaliação Documental
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DIREF	Direção do Foro
EC	Emenda Constitucional
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENFAM	Escola Nacional de Formação Magistrados
ICT	Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação
LiJud	Laboratório de Inovação no Judiciário
LIODS	Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
LISP	Laboratório de Inovação do setor público
NGP	Nova Gestão Pública
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ODS	Objetivo(s) do Desenvolvimento Sustentável
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
Presi	Presidência do Tribunal Regional Federal da 6ª Região
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SJMG-DIREF	Seção Judiciária de Minas Gerais - Direção do Foro da Seção Judiciária de Minas Gerais
TRF1	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
TRF6	Tribunal Regional Federal da 6ª Região

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	CRIAÇÃO DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6ª REGIÃO .....	21
2.2	EVOLUÇÃO DA TEORIA DA INOVAÇÃO.....	23
2.3	CONCEITO DE INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO .....	24
2.4	PROCESSO DE INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	26
2.5	HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	29
2.6	OS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO .....	33
2.7	DESAFIOS DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO .....	37
2.8	INOVAÇÃO NO SISTEMA DE JUSTIÇA .....	38
2.9	LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO (LIJUD).....	41
2.10	REDE DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO.....	46
<b>3</b>	<b>PLANEJAMENTO DO ESTUDO DO CASO .....</b>	<b>50</b>
3.1	PLATAFORMA TEÓRICA .....	50
3.2	COLETA DE DADOS .....	50
<b>3.2.1</b>	<b>Protocolo de coleta de dados.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Triangulação.....</b>	<b>55</b>
3.4	ANÁLISE DE RESULTADOS .....	55
<b>4</b>	<b>RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>58</b>
4.1	LEI Nº 13.243 DE 2016.....	58
4.2	RESOLUÇÃO Nº 395/2021 DO CNJ.....	61
4.3	O LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DA JUSTIÇA FEDERAL DA 6ª REGIÃO (ILUMINAS) .....	64
4.4	NORMATIVOS DE INSTITUIÇÃO DO LIJUD NO TRF6.....	68
<b>4.4.1</b>	<b>Valores da inovação nos normativos do IluMinas .....</b>	<b>70</b>
4.5	OFICINAS ESTUDADAS DO ILUMINAS.....	71
<b>4.5.1</b>	<b>Oficina de bens apreendidos.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Oficina de atendimento ao público .....</b>	<b>75</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Oficina de gestão documental.....</b>	<b>77</b>
4.6	PROCESSO DE PRODUÇÃO DA INOVAÇÃO .....	87
4.7	ETAPAS DA OFICINA DE INOVAÇÃO.....	87

4.8	METODOLOGIA UTILIZADA.....	90
5	<b>PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DAS ATIVIDADES DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO.....</b>	<b>91</b>
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação, em sentido amplo, é desenvolvida pelo setor público como forma de buscar a melhoria da qualidade das organizações governamentais desde o final da década de 1990 (Castro, 2017). É importante, contudo, ressaltar que a utilização de técnicas de inovação como forma de se buscar soluções para a administração do setor público não é recente, ela tem se intensificado nos últimos 20 (vinte) anos (Cavalcanti; Cunha, 2017), principalmente a partir das políticas de *New Public Management* (Castro *et al.*, 2022; Sano, 2020) como uma maneira de modernizar a gestão pública e de desenvolver novas soluções para os *wicked problems*<sup>1</sup>.

Atualmente, essa implementação recebe incentivos de vários órgãos nacionais e internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), que colocou a modernização como Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Agenda 2030. A finalidade dessa Organização é propor aos países membros metas para difundir políticas voltadas para o direito humano, além de buscar o desenvolvimento sustentável, de modo a atingir, até 2030, um mundo melhor para todos os povos e todas as nações (Conselho Nacional de Justiça – CNJ).

Tal ênfase surgiu, porque as transformações tecnológicas, econômicas, sociais e culturais deste século estão mais ágeis e dinâmicas, já que várias barreiras do conhecimento foram superadas, o que facilita a criação de novas ideias e projetos (Agune; Carlos, 2020). Ademais, essa nova realidade, altamente interconectada, facilita a propagação do conhecimento e da comunicação, e interfere ainda diretamente no serviço público, o qual necessita compreender essas novas dinâmicas sociais para evitar que as instituições públicas percam a governabilidade, ou seja, haja o perecimento do controle, da credibilidade e da representatividade das instituições públicas (Agune; Carlos, 2020).

Por isso, a inovação surgiu para modernizar a gestão pública, de forma a corrigir as falhas e de a modificar a cultura dos burocratas de alto e de baixo escalão, outrossim realça a visão crítica, sistêmica, colaborativa e criativa (Cavalcante; Cunha, 2017). A atual gestão pública busca, dessa maneira, novas formas de gerenciamento para estruturar os processos de mudanças organizacionais por meio de atividades que tenham como objetivo integrar a otimização dos recursos e a necessidade de se

---

<sup>1</sup> Problemas complexos e estruturantes (Cavalcante; Cunha, 2017).

atender ao usuário, com produtividade e confiança do cidadão (Tönurist; Kattel; Lebel, 2017).

Assim, utiliza-se a inovação na esfera organizacional e no gerenciamento para aumentar a capacidade de resposta às necessidades sociais com eficiência e com redução de custos (Barbosa *et al.*, 2021; Mulgan; Albury, 2003). Nesse sentido, ressalta-se que inovação não se trata apenas de utilização de novos recursos tecnológicos, mas também de novidades, que, ao serem incorporadas pelo órgão público, facilitarão a mudança de comportamento, por meio da utilização de processos criativos a fim de encontrar soluções para problemas complexos (Ferro, 2021), porque a criatividade permite a liberdade de pensamento, sem julgamentos (Mulgan; Albury, 2003).

Esse entendimento corrobora, segundo Barbosa (2021), a inovação no setor público, sob a ótica da novidade, ao ser implementada, estará de acordo com os objetivos e finalidades da instituição. Ou seja, as atribuições definidas no ato de criação da organização pública não poderão ser objeto de alteração, mas a forma de atuação, sim.

Para Araújo (2015), a inovação passou pela etapa de ter sido uma demanda dos países desenvolvidos de dar mais cientificidade e tecnologia às decisões governamentais, para a tecnológica. Na atualidade, reconhece-se que apenas a tecnologia não é suficiente para resolver os problemas sociais, por ser necessário incorporar a esse entendimento as relações existentes dentro da gestão e da organização entre o financiamento e o trabalho e entre a organização e o usuário.

Além disso, Emmendoerfer (2019) defende que a inovação no serviço público, como uma nova ideia, poderá ser original, aprimorada ou atualizada. Isso porque tem como finalidade resolver um problema de interesse público, mediante a implementação de novas metodologias, resultados e formas de prestar o serviço público.

Ainda, é relevante definir o conceito de inovação no serviço público, um dos mais importantes é o de Mulgan (2017), por sua simplicidade. Este a define como ideias eficazes e, em parte, novas, que, ao serem implementadas, criam valor público, por sua utilidade, o qual é, para Olavo (2020), o grande desafio para o poder público.

Em todos os estudos há, porém, elementos comuns no conceito, que reconhecem que só haverá inovação quando ocorrer a incrementação de uma novidade útil e prática (porque traz resultados) à organização, a qual, ao ser

implementada, representará uma quebra de continuidade com as práticas já adotadas na instituição. A saber, não se trata, apenas, de uma melhoria nas rotinas existentes, mas também de uma originalidade, que poderá ser incremental, ao modificar estruturas já existentes, ou radical, ao criar novas estruturas ou métodos de trabalhos (Sano, 2020).

Nesse diapasão, deve-se, preliminarmente, entender que a inovação no setor público é de interesse político (Olavo *et al.*, 2022). Isso porque ela ajuda a lidar com os desafios socioeconômicos, de modo que os gestores públicos possam lidar com as demandas de uma sociedade, altamente conectada à internet, a qual busca serviços públicos ágeis e eficientes. Tais alterações sociais têm modificado a forma de atuar das ações políticas e as práticas de gestão organizacional, inclusive no setor público (Agnus; Carlos, 2019).

Assim, cabe enfatizar que não se trata apenas de uma forma passageira de se buscar soluções para os problemas existentes, mas sim de uma disposição de se modificar a cultura da organização pública com o objetivo de desenvolver produtos com valor público para os cidadãos, isto é, que tenham utilidade e aplicabilidade para o usuário (Olavo *et al.*, 2022).

Por outro lado, sabe-se que existem vários fatores que dificultam transformações inovadoras nas entidades governamentais, como o julgamento feito pela mídia das políticas públicas que não atingiram seus objetivos. Além disso, há o fato de que, em geral, os servidores públicos são avessos ao risco (Mulgan; Albury, 2003; Tõnurist; Kattel; Lebel, 2017), e à própria estrutura organizacional embasada em leis, que possuem um processo rígido de alteração (Barbosa *et al.*, 2021). Este é um setor pautado fortemente em uma divisão hierárquica, a qual concentra o conhecimento em poucas pessoas no alto comando e diminui a autonomia no baixo escalão (Agnus *et al.*, 2020).

Além do mais, é uma área bastante setORIZADA, com unidades especializadas em determinado assunto (Tõnurist; Kattel; Lebel, 2017). Para Agnus (2020), isso, na maioria dos casos, acarretou somente o aumento da utilização dos recursos públicos na área meio, mas não conseguiu melhorar a atividade fim da instituição, que é uma boa prestação do serviço público. Sob outro ângulo, ele afirma que a complexidade dos problemas governamentais demanda uma abordagem multidisciplinar, por permitir reunir diversas perspectivas e disciplinas, o que facilita a coalizão de ideias e de conhecimentos (Mulgan; Albury, 2003).

Isto porque se trata de problemas graves, cujas soluções exigem uma análise mais apurada, esses são os chamados *wicked problems* (Cavalcante; Cunha, 2017). Nesse sentido, há a necessidade de abordar esse tipo de questão, por meio de uma metodologia multinível, que atua sob várias óticas (Oliveira *et al.*, 2017), cuja finalidade é permitir a construção de um serviço público mais efetivo, eficaz e eficiente, no qual haja parcerias entre os vários atores, modernização e informatização. Deve-se reconhecer, ainda, que a inovação faz parte desse processo de mudança organizacional (Zanoni, 2019), por ser uma prática que amplia a capacidade de respostas do serviço público (Barbosa *et al.*, 2022).

Para atingir essa finalidade, vários órgãos da administração pública têm optado por criar e fomentar a instituição de Laboratório de inovação no serviço público como um instrumento de gestão e de políticas públicas, já que são um espaço físico ou virtual, mais flexível (Araújo *et al.*, 2015; Emmendoerfer *et al.*, 2019; Sano, 2020). A finalidade é possuir um espaço em que se estimule a difusão de conhecimento e informações e a colaboração coletiva para a construção de soluções para os problemas públicos (Olavo *et al.*, 2022).

Isto é observado inclusive na Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, que disciplina as regras e instrumentos para aumento da eficiência pública, a qual no artigo n. 4º, inciso VIII conceitua laboratório de inovação como um local acessível ao envolvimento de toda a sociedade para a construção de ideias, de ferramentas e de métodos inovadores, que contribuirão para a gestão da administração pública, para a prestação de serviços públicos, além de ampliar e facilitar a fiscalização dos órgãos públicos. O objetivo dessa lei é estimular que as organizações públicas brasileiras implantem os laboratórios de inovação para agirem no cumprimento das metas institucionais (Silva Junior; Emmendoerfer, 2020).

Ao reconhecer a importância desse ambiente no qual a experimentação é possível, Sano (2019) conceitua os Laboratórios de Inovação no setor público (LISP) como uma estrutura e uma equipe própria dentro da organização pública, cuja finalidade é estimular a criatividade e a experimentação. O intuito é desenvolver soluções inovadoras que busquem resolver problemas complexos (*wicked problems*) e permitam aprimorar a prestação de serviços públicos.

Ramos *et al.* (2020) reforça o conceito de Olavo (2022) e ressalta que os laboratórios de inovação no serviço têm como característica a liderança e o apoio político para definirem a forma de atuação. Além disso, há necessidade de se formar



uma equipe capacitada nas técnicas de inovação para enfrentar os desafios propostos e disseminar a cultura de inovar. Ademais, precisa-se que a organização mãe apoie o laboratório com a alocação de recursos e permita a diversificação de relacionamentos, devido à importância da diversidade de pensamento nesse ambiente. Ao final, ele propõe que os protótipos desenvolvidos sejam avaliados para se medir o impacto dessas medidas.

Os estudos de Sano (2020), Tõnurist *et al.* (2017) e Ramos *et al.* (2020) sobre o assunto demonstram que a implantação dos laboratórios de inovação cresce em todo mundo, no setor público. Isso ocorreu, especialmente a partir de 2010, por se buscar inovação colaborativa, aberta, na qual, atores externos e internos à organização atuam como cocriadores, que procuram desenvolver soluções com foco no usuário como stakeholder.

Esse estudo procura entender o funcionamento e a efetividade dos LISP, em especial no Judiciário, isso, ao se considerar que o CNJ, com a Resolução nº 395/2021 recomendou a todos os tribunais brasileiros instituírem esse setor como forma de buscar soluções para os problemas institucionais. Com essa medida, até 2021, foram criados 76 laboratórios nas Instituições que compõem o Judiciário brasileiro (CNJ, 2023).

Nesse sentido, é necessário entender quais são as consequências em termos organizacionais com a instituição dos laboratórios de inovação. Contudo, ainda são poucos os trabalhos acadêmicos nessa área, especialmente, no ecossistema de Justiça. As pesquisas realizadas pelo Scientific Electronic Library Online (SciELO), Elsevier, Science Direct (bancos de dados de artigos científicos) retornaram com poucos resultados. Por outro lado, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) possui repositório sobre o tema, o que demonstra a importância desse assunto.

Ao se considerar o recorte temático deste trabalho, ressalta-se que há uma política do CNJ, instituída com a Resolução nº 395, de 7 de junho de 2021, a qual orienta todos os tribunais brasileiros a instalarem um laboratório de inovação, com o objetivo de procurar soluções para os problemas do Poder Judiciário. As bases dessa norma são os artigos 103 B, §4º, II e 218 da Constituição Federal (CF/88), nas quais, o primeiro enuncia como um dos fundamentos da administração pública a eficiência, e o segundo, o incentivo ao desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação.

Além disso, o CNJ embasou-se nas resoluções nº 221/2016, 325/2020 (CNJ, 2010, 2020) do próprio órgão que instituiu os princípios da gestão participativa na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário, bem como nos ODS da Agenda 2030 incorporados à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. A finalidade da resolução nº 395 do CNJ, conforme consta do artigo primeiro, é difundir a cultura da inovação com técnicas e métodos modernos para desenvolver o serviço judiciário.

Inicialmente, observa-se a importância desse tema, uma vez que o sistema de justiça brasileiro, por meio do CNJ, adere ao projeto internacional capitaneado pela ONU de buscar a melhoria da vida da população mundial, lançado em 2015. A adesão a esse Pacto Global deve-se à necessidade de mudança na forma de se lidar com os problemas vivenciados pela sociedade, governo e instituições, de forma a permitir a efetividade dos direitos humanos (Mattiuzi Brito; Dória, 2021), bem como a preservação do bioma do planeta.

A intenção do CNJ, ao aderir a essa Agenda, foi de buscar dar visibilidade às atividades do Judiciário, além de torná-lo um dos pilares do desenvolvimento nacional sob a ótica das garantias fundamentais (Souza, 2021). Esse conselho sentiu necessidade de estimular a implantação dos Laboratórios de Inovação no Judiciário (LiJud) para que haja espaços administrativos com o escopo de controlar, implantar, implementar e executar a Agenda 2030 da ONU (Cupolillo *et al.*, 2021).

Dessa forma, para Souza (2021), os laboratórios de inovação do Judiciário funcionarão como ferramenta de mudança de valores, cujo foco é o cidadão, que procura uma prestação jurisdicional verdadeiramente eficiente e eficaz. Isso se deve ao fato de que os laboratórios são espaços apropriados para a utilização de metodologias modernas, as quais permitem a circulação e o amplo debate de ideias de forma horizontal. Essa foi a ideia do CNJ, ao criar o Laboratório de Inovação dos ODS, uma vez que, ao se considerar a Portaria nº 119 de 21/08/2019 que instituiu o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (LIODS), afirma-se que o laboratório foi concebido como “programa que une o conhecimento institucional, a inovação e a cooperação com o objetivo de se alcançar a paz, a justiça e a eficiência” (CNJ, 2019)..

Outrossim, não é simples avaliar se o Poder Judiciário é eficiente ao tentar, com sua finalidade institucional, buscar atingir as metas e os indicadores do desenvolvimento sustentável (Costa *et al.*, 2021). Assim, a escolha deste tema deve-se à demanda de se examinar, com base em critérios científicos, a plausibilidade

dessas medidas como método de gestão pública para a resolução de grandes problemas enfrentados pelo Judiciário.

No entanto, ainda são raros os estudos acadêmicos sobre laboratórios de inovação no serviço público, quanto mais com o enfoque na análise sobre sua efetividade no Poder Judiciário. Dessa forma, torna-se importante pesquisar o quanto a implementação desses ambientes colabora para o cumprimento do papel constitucional das instituições públicas, essencialmente, no Judiciário.

Nota-se que não existem trabalhos que visem compreender as contribuições dos laboratórios de inovação na administração do Poder Público (Oliveira *et al.*, 2017), especialmente no Judiciário. Além disso, o Tribunal Regional Federal da 6ª Região (TRF6), implantado em 19 de agosto de 2022, tem grandes desafios na sua gestão e possui desde sua inauguração um LiJud, conforme determinado na resolução 361 do CNJ, que pode contribuir para o bom funcionamento desta instituição.

Assim, para entender esse tema, esta pesquisa visa realizar um estudo do caso do LiJud do TRF6 poderá auxiliar no funcionamento dessa nova instituição judicial. Com esse intuito, pesquisou-se os foram os protótipos desenvolvidos no laboratório, conhecer as metodologias empregadas e averiguou-se se há acompanhamento dos artefatos criados no laboratório.

A escolha desse caso de estudo como linha de pesquisa deveu-se ao momento singular que é o da criação de um novo Tribunal no sistema Judiciário brasileiro. Essa nova instituição surgiu do desmembramento do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, que era composto por 4 unidades da federação.

Com a criação do TRF 6ª Região, que abrange apenas o estado de Minas Gerais, pela Lei nº 14.226 de 20 de outubro de 2021, e instalado em 19 de agosto de 2022, houve a transferência do órgão responsável pelo julgamento dos recursos dos processos de jurisdição dessa unidade federativa. Isto levou essa nova instituição a iniciar seu funcionamento com um grande número de recursos em andamento, ao mesmo tempo em que necessita aprender sobre o funcionamento de um tribunal, instituir os regulamentos internos e procedimentos administrativos.

Ademais, esse órgão nasceu na vigência do chamado “teto fiscal<sup>2</sup>”, que impedia o aumento real de gastos públicos. Por isso, para que fosse possível a instalação foi necessária reorganizar o orçamento para cumprimento da legislação (TRF6, 2023).

Assim, o funcionamento deste Tribunal depende em grande parte de medidas inovadoras que deverão repensar a forma de gestão administrativa e judicial de modo a permitir o bom funcionamento da instituição com um orçamento restrito. Em função disso, o LiJud do TRF6, ao utilizar as das metodologias de inovação, poderá contribuir para modelar o funcionamento institucional e trazer soluções inovadoras para os problemas existentes.

Por isso, este trabalho estudou o caso do laboratório de inovação do TRF6, chamado de iluMinas, de forma a mapear os procedimentos utilizados para o desenvolvimento de soluções inovadoras. Dessa forma, foi possível desenhar o fluxo do trabalho de organização e condução de uma oficina de inovação.

Além disso, estruturou-se as metodologias utilizadas nos processos de desenvolvimento de uma solução inovadora e identificou-se pontos de aprimoramento. Isto visa aperfeiçoar a organização e condução das oficinas de inovação.

Ao final, apresentou, no apêndice A desta dissertação, o Produto Técnico-Tecnológico de avaliação da jornada do usuário ao participar de uma oficina de inovação. Neste relatório, apresenta-se a proposta de se investigar o perfil dos convidados para as oficinas de inovação, antes da realização do evento e, ao final deste, avalia-se, sob a ótica dos participantes a participação do ateliê.

Dessa forma, os laboratoristas possuíram instrumentos que lhes permitiram organizar e conduzir as oficinas de acordo com o perfil de quem é convidado. Espera-se com isto aperfeiçoar a participação dos usuários, permitindo a construção de soluções com uma visão mais holística do problema enfrentado.

Para desenvolver essa pesquisa, primeiramente buscou-se no capítulo 2, explicar a criação do TRF6 e a divisão de competências dos Tribunais Federais, de forma a contextualizar onde se insere o objeto deste trabalho. Depois revisou-se a evolução da teoria da inovação, o conceito de inovação no serviço público, os processos de inovação no serviço público e o histórico do surgimento do laboratório

---

<sup>2</sup> Política de gestão fiscal do governo federal que previa que o orçamento disponível para o ano vigente seria o do ano anterior acrescido apenas da inflação do período, ou seja, não permitia o aumento de despesas totais e reis do governo acima da inflação (Mariano, 2017).

de inovação no serviço público, contextualizando a classificação e característica do LISP, bem como os desafios enfrentados.

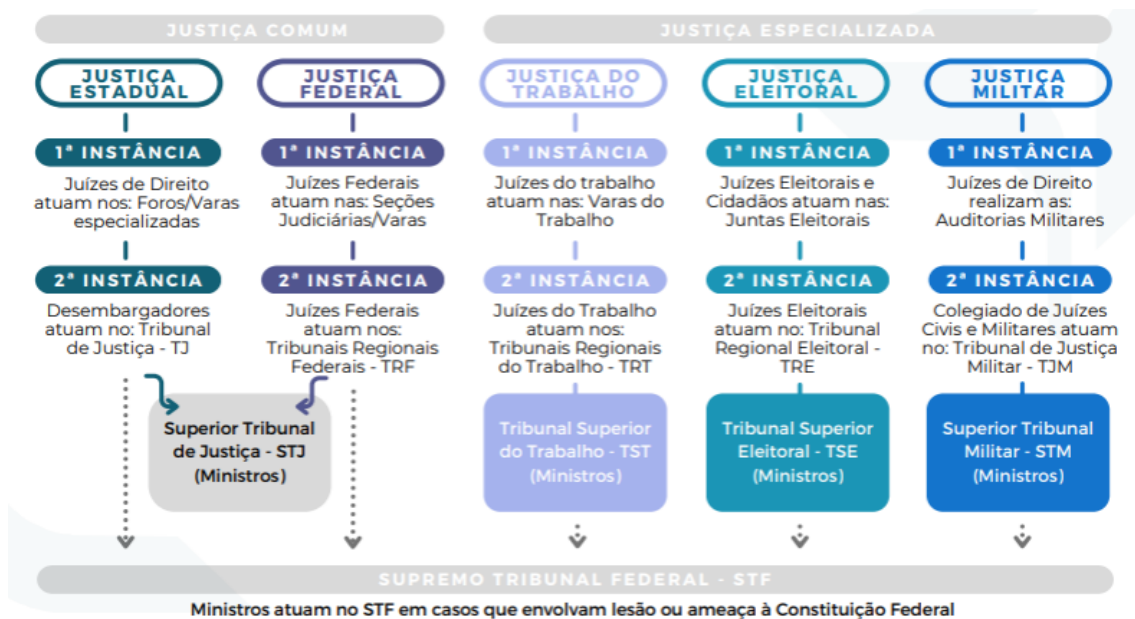
Seguindo no referencial teórico, buscou-se compreender a inovação no Sistema de Justiça e o Laboratório de Inovação no Judiciário e como este se insere nas estratégias nacional do Poder Judiciário para 2021-2026. Na terceira sessão, explica-se a o planejamento do estudo do caso do IluMinas. Na Quarta sessão, apresenta-se os dados coletados, bem como os resultados obtidos e a última, encerra-se com conclusão do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CRIAÇÃO DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6ª REGIÃO

O Poder Judiciário é um dos poderes da República brasileira ao lado do Poder Executivo e Legislativo, cuja finalidade precípua é a interpretação e a aplicação da lei, julgando e resolvendo conflitos (Dias, 2013). Assim, com o intuito de organizar e garantir o acesso à Justiça, a CF/88, dividiu a competência para julgamento por assunto e criou as justiças comum Estadual e Federal, além das especializadas por matéria: Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar (Barbellos, 2023), conforme demonstra a Figura 1:

Figura 1 – Organização do Poder Judiciário.



Fonte: TRF6 (2023).

Na Figura 1, apresenta-se a divisão do Poder Judiciário brasileiro com o propósito de se compreender o local de inserção do TRF6. Nesse sentido, os Tribunais Regionais Federais, que compõe a chamada justiça comum, por não terem uma matéria determinada, foram instituídos em 1989 como grau de recurso a ações que tramitam na Justiça Federal (Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4, 2023), conforme previsto na Seção IV da CF/88, enquanto a estrutura está disciplinada na Lei 7.727/1989. Inicialmente, O artigo 27, § 6º dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias e Resolução nº 1, de 06/10/1988 do antigo Tribunal

Federal de Recursos, atual Superior Tribunal de Justiça (STJ), dividiu a área geográfica de atuação desses tribunais em cinco regiões, consoante 1 (Passos, 2004; Tribunal Regional Federal da 1ª Região – TRF1, 2023):

Quadro 1 – Divisão de Competência dos Tribunais Regionais Federais antes da Lei 14.226/2021.

Tribunal Regional Federal da 1ª Região	Seções Judiciárias do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, <b>Minas Gerais</b> , Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins.
Tribunal Regional Federal da 2ª Região	Seções Judiciárias do Rio de Janeiro e do Espírito Santo.
Tribunal Regional Federal da 3ª Região	Seções Judiciárias de São Paulo e de Mato Grosso do Sul.
Tribunal Regional Federal da 4ª Região	Seções Judiciárias do Rio Grande do Sul, do Paraná e de Santa Catarina.
Tribunal Regional Federal da 5ª Região	Seções Judiciárias de Alagoas, do Ceará, da Paraíba, de Pernambuco, do Rio Grande do Norte e de Sergipe.

Fonte: a autora (2023).

Em 2021, conforme se observa no Quadro 1, desmembrou-se o TRF1 para a criação do TRF6, com competência para julgar os recursos oriundos apenas de Minas Gerais. Esse novo órgão foi, contudo, instituído sob a égide da Emenda Constitucional (EC) nº 95/2016, que limita o aumento de gastos públicos (TRF6, 2023).

Por isso, a criação dos cargos e das funções comissionadas necessários ao funcionamento novo do tribunal surgiu da extinção dos que estavam vagos do TRF1 (artigo 2º, 3º, 9º, § 3º e 4º da Lei 14.226/2021) e a verba orçamentária prevista para o seu funcionamento é a média de gastos dos últimos 5 anos da então Seção Judiciária de Minas Gerais (artigo 12), em obediência às regras da EC 95/2016. Em outras palavras, o TRF6, que possui uma estrutura mais complexa de administração judicial, de tecnológica e de pessoal, foi instituído sem aumento de despesa, o que gera um grande desafio para os gestores desta instituição (TRF6, 2023).

Por outro lado, antes mesmo da criação do tribunal, a Justiça Federal de Minas Gerais já contava com o funcionamento de um laboratório de Inovação, instituído pela Portaria da Direção do Foro (DIREF) nº 52 de 2021 com o objetivo haver um espaço para fomentar a inovação. Esse ambiente, como será explicado a seguir, tem a finalidade de encontrar soluções inovadoras para os problemas do Judiciário.

## 2.2 EVOLUÇÃO DA TEORIA DA INOVAÇÃO

Os estudos de inovação no serviço público iniciaram-se a partir da década 1980 e se aprofundaram nas duas últimas décadas (Sano, 2020), especialmente com a expansão dos cursos de pós-graduação (Barbosa *et al.*, 2021). Contudo, apesar de recentes, Olavo (2020) afirma que se está na segunda geração de estudos sobre este tema. A primeira é voltada para a instalação e para as expectativas da instituição dos i-Labs, e a segunda busca entender os resultados apresentados por esses ambientes.

O embrião desse assunto tem origem no setor privado, nos estudos de Schumpeter. Contudo, devido às especialidades do serviço público, que não visa ao lucro nem à competitividade (Santos; Fazion; Meroe, 2011), houve a evolução das pesquisas na área. Por esse motivo, vários estudiosos procuram dividir as fases sobre o estudo da inovação no setor público no período Schumpeteriano, Organizacional e Autóctone (Olavo, 2020; Oliveira; Santos Júnior, 2017).

Na primeira fase, associa-se a inovação no setor público às pesquisas de Schumpeter, por meio da utilização dos princípios de ordem econômica. Para esses estudiosos, o setor público atua tanto como empreendedor quanto como fomentador. Nessa teoria, os agentes públicos descobrem novas associações para permitir o crescimento econômico, e assim a inovação ocorre como fruto da evolução social de substituição de tecnologias, adaptando os estudos realizados no setor privado para o público. Nesse sentido, as modificações do setor público são decorrentes do próprio desenvolvimento social. Já sua atuação como fomentador refere-se aos incentivos, subsídios e patrocínios à inovação em outros setores (Olavo, 2020; Santos Júnior, 2017).

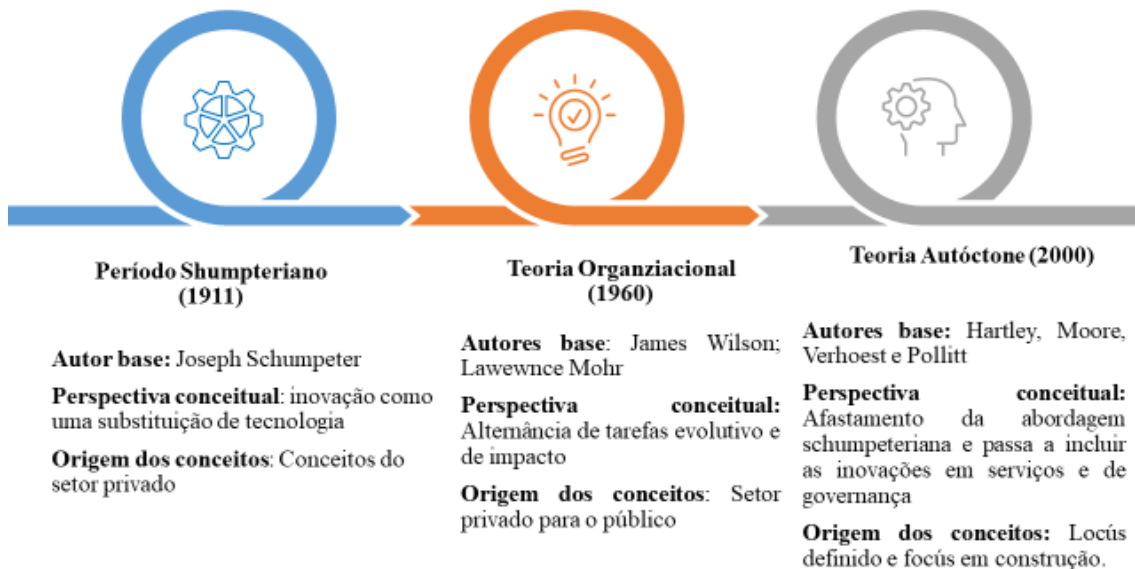
Na segunda fase, desenvolve-se a teoria organizacional, para a qual o setor público e privado era similares, e a inovação poderia surgir tanto de um lado quanto do outro, inicia-se, assim, a transição da separação entre inovação pública e privada. Porém, as pesquisas embasam-se na diversidade de tarefas nos estímulos organizacionais para que a inovação ocorra (Olavo, 2020; Santos Júnior, 2017).

A terceira fase surge a partir dos anos 2000 e inicia os estudos sobre inovação e governança no setor público. Apesar de se utilizarem fundamentos do setor privado, busca-se separar os institutos, por reconhecer que a inovação no setor público tem o intuito de alterar a relação entre governo e sociedade, por meio da melhoria dos



serviços públicos e no compartilhamento de boas práticas (Olavo 2020; Santos Júnior, 2017). De acordo com Olavo (2020), as pesquisas do setor público concentram-se apenas na separação do *locus* (campo de observação), sem se atentarem para o *focus* (elementos analíticos e teóricos). Na figura 2, demonstra-se graficamente esta progressão teórica.

Figura 2 – Evolução da Teoria da Inovação no Serviço Público.



Fonte Olavo (2020).

Nessa figura, demonstra-se que, a partir de 2020, houve a percepção de que havia a necessidade de se pensar a inovação para além dos conceitos schumpeteriano, reconhecendo a importância de se olhar esse assunto sob a perspectiva do serviço e governança. Dessa forma, expande-se o entendimento do que se trata a inovação, agregando a prestação de serviço e a gestão nesse conceito.

### 2.3 CONCEITO DE INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

O conceito de inovação surgiu com Schumpeter (1911; 1942), com *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, a qual era ligada ao desenvolvimento econômico, como uma forma de demonstrar que o sistema capitalista não seria substituído pelo socialista. Para explicar essa teoria, ele propõe o conceito de *destruição criadora*, no qual os antigos hábitos de consumo e de produtos seriam substituídos por novos, decorrentes da associação de materiais e de forças produtivas, que permitam o

surgimento de tecnologias originais, para acarretar novos ciclos de crescimento econômico.

Observa-se, assim, que ele desenvolve o conceito de inovação sob uma ótica econômica, a qual surge da ação humana que, devido à evolução alcançada, garantirá ao inovador, temporariamente, uma vantagem mercadológica, qual seja, o “lucro schumpeteriano” (Cunha; Severo, 2017). Por isso, apesar de ser a base, não é possível transferir, totalmente, esse conceito do privado para o público, isso porque, no primeiro se trabalha com a lógica do mercado e com a maximização dos lucros, contudo, tais fundamentos que não impulsionam o setor público (Mulgan; Albury, 2003; Sano, 2020).

Além disso, os resultados da inovação no setor público são variados e tendem a buscar a harmonia entre os valores públicos protegidos. Todavia, essa diferença de perspectiva entre a inovação pública e a privada não é um empecilho que as impeça de trabalharem conjuntamente a fim de encontrarem soluções para os problemas sociais (Olavo, 2020). No Quadro 2, apresentam-se os conceitos de inovação no setor público encontrados nas obras estudadas.

Quadro 2 – Conceito de Inovação no Setor Público.

(continua)

CNJ Artigo 2º da Resolução 395/2021	“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 seja, maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas.”
Ferraz e Munch (2021, p. 16)	“Inovar é transformar um serviço ou um ambiente/ contexto a partir de uma ideia que, executada, produza resultados sociais, políticos, econômicos ou jurídicos relevantes, positivos e sustentáveis, sob a perspectiva dos interessados e da sociedade, na efetivação da missão e dos desafios do Poder Judiciário.”
Artigo nº 2º, IV da Lei 13.243/2016	“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 possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho”

Quadro 2 – Conceito de Inovação no Setor Público.

(conclusão)

Mulgan e Albury (2003, p. 3)	<i>“Successful innovation is the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes efficiency, effectiveness or quality”</i>
Olavo (2020, p. 43)	“inovação no setor público como iniciativas de criação, Desenvolvimento e/ou melhoria de serviços, produtos públicos e processos, que ocorrem no âmbito interno (organizacional) e/ou externo (social) que geram valores para os servidores e/ou para os cidadãos. Estas inovações podem promover a mudança de comportamentos nos servidores públicos, por meio de um conjunto de técnicas e ferramentas como a experimentação, cocriação e a coprodução que pode incentivar o desenvolvimento de uma postura empreendedora.”

Fonte: elaboração própria(2023).

Desses conceitos analisados, emerge que a inovação no setor público tem como principais características a invenção de algo novo ou o aprimoramento de sistemas ou de produtos, mas que elevam a qualidade do trabalho e da prestação do serviço público. Contudo, essa criação ou melhoramento deve, obrigatoriamente, ter o foco no ser humano, ângulo do sucesso da novidade (Bochenek; Zanoni, 2021).

## 2.4 PROCESSO DE INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Karo e Kattel (2015) que procuram entender a relação entre o Estado e a Inovação. Para isto, dividem as áreas de atuação daquele nesta área a fim de estimular novos inventos, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Relação de Estado e Inovação.

(continua)

<i>Investimento público em ciência e tecnologia e inovação (CTI)</i>	Esse é o modelo mais reconhecido de atuação do Estado como fomentador da inovação. No Brasil, a Lei 10973/2016 prevê os estímulos à pesquisa científica e à tecnológica no ambiente produtivo, por meio da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e da Empresa de Pesquisa Agropecuária - Embrapa (Cavalcante; Cunha, 2017).
<i>Inovação via compras públicas (procurement)</i>	Neste caso, o Estado estimula a inovação mediante exigências expressas nas contratações estatais (Cavalcante; Cunha, 2017).
<i>Inovação institucional econômica</i>	São as alterações na forma de condução das políticas governamentais que afetam a economia.
<i>Inovações institucionais políticas</i>	Modificam as formas de conduções de administrações políticas.

Quadro 3 – Relação de Estado e Inovação.

(conclusão)

<i>Inovações nos serviços públicos</i>	Têm a finalidade de alterar a forma de prestação do serviço público para a melhoria da gestão dos processos e/ou prestação de serviços à sociedade, a fim de melhorar a eficiência e, assim, manter a credibilidade e a legitimidade da organização pública.
<i>Inovação Organizacional</i>	Ocorre especialmente com a utilização dos laboratórios de inovação (Kattel e Karo chamam-nos de organizações experimentais) para aprimoramento dos processos decisórios ou de gestão ou para a busca dos desafios que surgem na Administração Pública.

Fonte: adaptado de Karo e Kattel (2015).

Assim, observa-se pelo Quadro 3 que o Estado pode utilizar a inovação de várias maneiras, ao atuar como um fomentador de novas ideias ou ao estimular mudanças comportamentais, como no caso em que investe em CT&I ou cria novas exigências nas contratações públicas ou pode ele próprio tornar-se inovador, ao inovar na prestação do serviço público ou na organização institucional. Ressalta-se que esta pesquisa se aprofundará nessas últimas atividades.

Contudo, a inovação não segue uma lógica cartesiana linear. Ela é, antes de tudo, um fluxo multiforme e multidirecional devido à interação entre várias instituições, como empresas, Organizações Não Governamentais (ONGs) e Administração Pública, que atuam como atores interessados no desenvolvimento de novos produtos e serviços (Cavalcanti; Cunha, 2017).

No Brasil, os gestores públicos começaram a se preocupar com a inovação nesse ramo, a partir da implantação da Nova Gestão Pública (NGP), na década de 1990, premiando as iniciativas bem-sucedidas de implementação da NGP (Bezerra *et al.*, 2022). Seguindo nesse caminho, o legislador pátrio aprovou a Lei 13.243/2016, conhecida como a Lei de Inovação (Brasil, 2016), a fim de estimular o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica, tecnológica e a inovação, além de promover o desenvolvimento econômico e social do país (Barbosa *et al.*, 2021).

Essa Lei 13.243/2016, que contou com o apoio formal de várias entidades acadêmicas e científicas brasileira, é considerada um marco regulatório em ciência, tecnologia e inovação (CT&I) no governo brasileiro<sup>3</sup>, entre outros motivos, por adotar

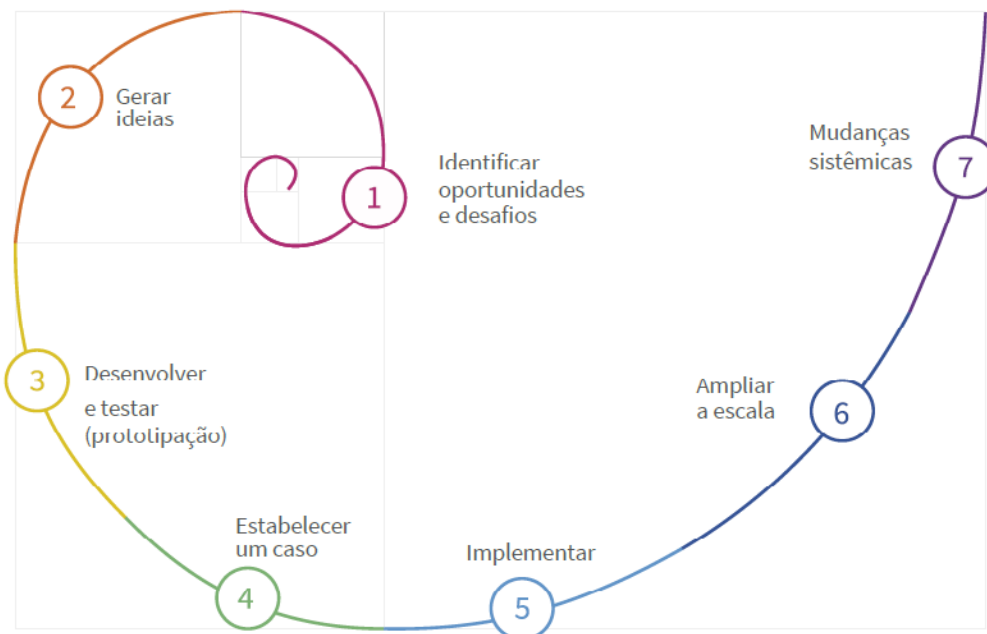
<sup>3</sup> Ver “Aliança em defesa do novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação”, disponível em: <http://www.fapeg.go.gov.br/instituicoes-assinam-manifesto-em-defesa-do-marco-legal-da-cti/>.

a inovação como política de estado e facilitar a cooperação dinâmica entre os entes públicos e privados no desenvolvimento do sistema de inovação (Prete, 2018).

Nesse sentido, Araújo *et al.* (2015) descrevem os elementos que estimulam a inovação no ambiente organizacional como técnicas de inovação, hábitos inovadores, arcabouço físico e financeiro na instituição, organização dos processos e projetos de inovação, gestão da equipe inovacional e desenvolvimento de avaliações e métricas para os projetos. Por isso, o ato de inovar ocorre no encontro entre a motivação, a oportunidade e a habilidade.

Na Figura 3, mostra-se as fases do processo de inovação na visão de Mulgan (2014). Esse desenvolve-se nos estágios de e surge da identificação de uma oportunidade ou desafio, de geração de ideias, de desenvolvimento e testagem (prototipação), definição de um caso para análise, implementação no caso concreto e, quando bem-sucedido, ampliação em escala e mudanças sistêmicas.

Figura 3 – Etapas de desenvolvimento da Inovação.



Fonte: Mulgan (2014).

Por meio dessa imagem é possível perceber que a inovação não é um procedimento linear, mas uma espiral, que se desenrola até culminar em mudanças sistêmicas na instituição. Contudo, faz-se necessário entender o significado de cada uma das etapas segundo a visão de Mulgan (2014), com a finalidade de facilitar a compreensão do sentido das fases, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Fases da Inovação.

Fase 1	Aumentar o entendimento das necessidades e das possibilidades.
Fase 2	Incentivar a criatividade para a geração de ideias que atendam às necessidades e às possibilidades encontradas na fase 1.
Fase 3	Desenvolver um protótipo, que é um produto inicial da ideia desenvolvida na etapa anterior, a ser avaliado quanto a sua viabilidade. Ressalta-se, que a Resolução nº 395/2021 do CNJ entende prototipagem como a execução de experiências e testes para aferição da viabilidade replicação do artefato em larga escala.
Fase 4	Em a avaliação do modelo original sendo positiva, surgirá para o laboratório um exemplo validado que poderá seguir para as etapas seguintes.
Fase 5	Implementação: é instituir, através de um projeto, na prática a invenção já testada no laboratório. Contudo, a maior parte dos laboratórios de inovação não possuem capacidade hierárquica e financeira para esta etapa.
Fase 6	É a difusão em larga escala do protótipo criado no laboratório.
Fase 7	A mudança sistêmica da organização é a aspiração do laboratório, ou seja, é a intenção de difundir a transformação <i>corporis</i> interna e externa.

Fonte: adaptado de Mulgan (2014).

Assim, o que se nota no Quadro 4 é que a inovação não é um processo aleatório de criação, mas passa pelo estágio de se compreender melhor o problema (1ª fase), utilizar a criatividade e metodologias ágeis para pensar soluções (2ª fase); desenhar e testar uma proposta (3ª fase); avaliar a viabilidade do artefato (4ª fase); desenvolver um projeto de implementação institucional da ideia (5ª fase); disseminação e implantação do escopo desenvolvido pelo laboratório (6ª fase); gera mudança organizacional (7ª fase). Essas etapas é que permitem a validação da inovação e geram valor público para a criação.

## 2.5 HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Para fomentar a inovação as instituições fomentam ambientes criativos e colaborativos, nos quais se utilizam metodologias ágeis na busca de prototipação para a solução de problemas (Barbosa *et al.*, 2021). Esses locais são os chamados laboratórios de inovação, cujas estruturas são pequenas e tem por objetivo de manter sua autonomia em relação à organização mãe nas quais estão inseridas (Sano, 2020), de forma a romper o padrão de insulamento burocrático (Cavalcanti; Cunha, 2017).

A sua origem está no conceito de laboratório, na sua concepção geral, que surgiu, em meados do século XVIII para XIX, especialmente nas pesquisas das áreas de química, física, biologia e eletrônica. Estes locais têm o objetivo de desenvolverem e avaliarem a implementação de novas ideias em um local apropriado para minimizar os riscos antes da difusão da descoberta.

Aproveitando-se dessa ideia da experimentação, no século XIX, o positivismo incentivou a aplicação desses princípios para a avaliação das questões sociais (Mulgan, 2014). Assim, para a teoria Weberiana, o choque entre os antigos e os novos membros da equipe geram novas formas organizacionais (Kattel; Karo, 2015). Esse pensamento é coerente com a teoria de Schumpeter (1934), o qual entende que as rupturas permitem o surgimento de novos valores sociais (Tönurist; Kattel; Lember, 2015).

Outro fator que demonstrou a importância de se mudar a forma de trabalho no setor público surgiu quando a nova governança pública demonstrou necessidade de reforma nessa esfera para a melhoria da gestão. A administração precisou, portanto, testar novas metodologias com foco no processo. Outrossim, os governos perceberam a inevitabilidade de terem que controlar seus gastos ao mesmo tempo em que precisavam garantir a produtividade, a confiança do cidadão em seu trabalho e lidarem com o surgimento de novas tecnologias de informação e de comunicação, que romperam com a forma de interagir em sociedade (Tönurist; Kattel; Lebel, 2015).

Por corroborar essa ideia, Olavo (2020) afirma que os laboratórios de inovação no serviço público surgem do ecossistema de inovação, que busca a inovação de forma contínua e sistemática para agregar valor público à sociedade. Além disso, promovem uma mudança na conscientização organizacional, mediante interconexões entre Estado e sociedade (Cavalcanti; Cunha, 2017).

A criação dos LISP está embasada nos *living lab*, locais da iniciativa privada, cujo objetivo é estimular a criatividade e a inovação, mediante a cocriação com atores externos (Sano, 2020). Tal ideia surgiu no século XIX, devido à necessidade de se ter ambientes que permitissem testar as ideias para implementação das ações de governo em pequena escala (Olavo, 2020; Olavo *et al.*, 2022; Sano, 2020). Por isso, Mulgan e Albury (2003) defendem a necessidade de um espaço seguro para se avaliar a efetividade e a incerteza das ideias promissoras, produto da inovação, de forma a garantir uma gestão de risco eficiente. Isso diminuiu os custos de implantação de novos projetos.

Já Tönurist, Kattel e Lember (2017) reconhecem a existência dos LISP como ideia que surgiu nos Estados Unidos da América na década de 1990. Esse movimento visava reorganizar as mudanças nas organizações públicas ocorridas devido à congruência da ideia de produção de serviço voltada para o usuário, com a melhoria da tecnologia da informação e das restrições fiscais.

Contudo, esses autores também reconhecem que uma outra possível origem dessas organizações seja a cultura de *think thank*<sup>4</sup>, o empreendimento social e instituições beneficentes, que integraram à sua estrutura características do laboratório digital de pesquisa e de desenvolvimento. Desse modo, seria uma forma de reorganização dessas estruturas para difundir o conhecimento e agir como local de experimentação de inovação e de políticas públicas (Cavalcanti; Cunha, 2017).

Observa-se que essa nova forma de gestão ocorre em várias partes do mundo, com a finalidade de legitimar e garantir a credibilidade dos governos (Cavalcanti; Cunha, 2017). Assim, esses governos, inspirando-se na NGP, buscam maior poder de enfrentar os problemas públicos de forma holística, versátil e ágil, por meio de ações governamentais inovadoras (Silva Junior; Emmendoerfer, 2022). Tönurist, Kattel e Lember (2017) justificam que o crescimento dos laboratórios de inovação está em voga como técnica de gestão, por serem um espaço capaz de incentivar mudanças úteis no setor público, mediante empreendimentos voltados para o usuário. Sabe-se que o laboratório de inovação de governo, do qual se tem conhecimento, foi MindLab, da Dinamarca em 2002 (Olavo, 2020). No Brasil, os primeiros surgiram na década de 2010 (Sano, 2020).

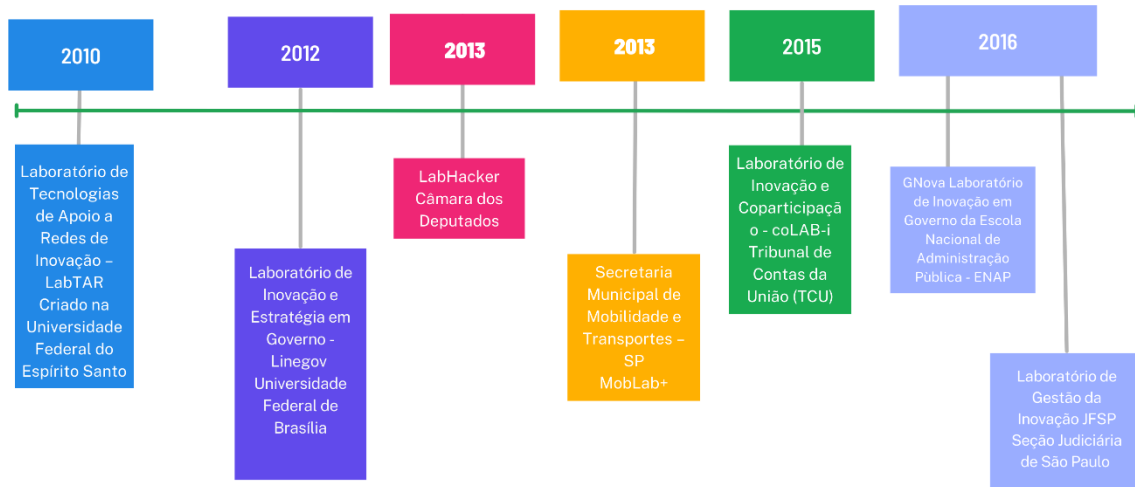
A primeira instituição pública a inaugurar um laboratório brasileiro de inovação foi a Universidade Federal do Espírito Santo, em 2010, com o objetivo de coordenar e de propagar conhecimentos fundamentados na inovação. A partir de 2012, intensificou-se a instalação desses ambientes na esfera pública (Sano, 2020), o que pode ser observado na Figura 4, que traz a linha do tempo dos primeiros LISP brasileiros.

---

<sup>4</sup> Organização de pesquisa e aconselhamento de políticas públicas (Soares, 2009 *apud* Secchi, 2021).



Figura 4 – Linha do tempo do surgimento dos LISP.



Fonte: adaptado de Sano (2020).

O que se nota na Figura 4 é que os primeiros laboratórios de inovação foram em Universidades, mas, a partir de 2013, a Câmara dos Deputados e a Prefeitura Municipal de São Paulo também adotaram essa ideia dentro de suas instituições, até chegar ao Judiciário em 2016. Além disso, é possível observar que, a partir de 2015 começa a expansão da inauguração dos LiJud em várias esferas do Poder Público.

A partir do ano de 2020, houve uma intensa implantação de laboratórios de inovação em várias esferas do governo. Para Silva Junior e Emmendoerfer (2022), a pandemia de COVID-19 pode ter contribuído para esse fenômeno, porque ela gerou uma série de problemas complexos que necessitavam, para serem enfrentados, de respostas inovadoras. Porém Bezerra *et al.* (2022), ressalta a importância do papel do GNova, criado em 2016, na difusão da experiência de instituir um laboratório de inovação no país, especialmente, porque pertence à ENAP, cuja finalidade é transformar a gestão pública por meio do ensino.

No Judiciário, essa tendência foi inaugurada na Seção Judiciária de São Paulo, em 2016, com o Laboratório de Gestão da Inovação (JusLab), que surgiu com um objetivo mais finalístico de melhoria da gestão do processo (Sano, 2020). Segundo Sano, é comum a instituição vivenciar a inovação antes mesmo da criação do laboratório e, em algum momento, ocorre um evento no qual este ambiente é criado.

A maioria dos laboratórios foram criados mediante algum instrumento normativo, por se acreditar que isso traria maior estabilidade jurídica a estas organizações. No entanto, isso também é um fator que retira parte da flexibilidade inerente a estes locais.

## 2.6 OS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

A criação e a implementação efetiva do Laboratório de inovação no setor público é estimulada pela Lei nº 14.129/2021, cuja finalidade é disciplinar o governo digital e as medidas para aumentar a eficiência neste setor. Para essa legislação, o LISP é um ambiente disponível a diversos atores da sociedade, para, em cooperação com a administração, desenvolver instrumentos e soluções inovadoras para a gestão, para a prestação ou o controle e para a transparência do serviço público.

Outrossim, Sano (2020) define os LISP como espaços colaborativos com a participação de diversos atores, que podem ser físicos ou não. Nesses ambientes, estimula-se a criatividade, a geração de ideias com a utilização de metodologias ágeis, que poderão ser testadas a fim de verificar sua viabilidade técnica.

Para o autor, essa definição explica a importância da participação de diversos atores para a criação da solução e a dificuldade do laboratório no momento da experimentação, pois reproduz a ideia em pequena escala para posteriormente verificar sua viabilidade e, assim, produzi-la em larga escala. Além disso, o uso da metodologia ativa coloca como foco o usuário na busca da solução (Sano, 2020).

Já Karo e Kattel (2015) definem esse ambiente como espaço adjunto à organização principal, adequado para a inovação por permitir vivenciar as hipóteses do ato de inovar sem interferir na estrutura tradicional da instituição. Os laboratórios possuem como característica a flexibilidade, o que permite várias formas de organização. Além de deterem permissão para, em um ambiente controlado, testar possibilidades de soluções em pequena escala, apoiadas na satisfação do usuário. Assim, observa-se que a construção do protótipo é realizada em colaboração com os diversos atores interessados (Barbosa *et al.*, 2021).

Além disso, há de se observar que os laboratórios de inovação podem ser classificados de acordo com sua dimensão institucional, conforme descrito no Quadro 5. A finalidade dessa organização é compreender qual o propósito da criação desse ambiente.

Quadro 5 – Classificação dos Laboratórios de Inovação quanto à dimensão institucional.

Sano (2020, p. 16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Arquitetos: horizontais no qual se buscam soluções mais de acordo com ao contexto social.</li> <li>(2) Educadores: procuram estimular a inovação mediante a educação e o treinamento de habilidades e de técnicas de inovação</li> <li>(3) Facilitadores: tem a finalidade de estimular a integração entre os setores públicos, iniciativa privada e ONGs, na busca de soluções.</li> <li>(4) Desenvolvedores e criadores de inovação: têm o objetivo de desenvolver projetos específicos</li> </ul>
Olavo (2020, p. 52)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Desenvolvedores;</li> <li>(2) Capacitadores;</li> <li>(3) Educadores;</li> <li>(4) Arquiteto</li> </ul>
Tõnurist, Kattel e Lebel (2017, p. 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Desenvolvedores e criadores de inovação: atendem objetivos específicos;</li> <li>(2) Capacitadores: procuram agregar informações externas ao setor público;</li> <li>(4) Educadores: buscam fomentar a cultura da mudança de processos e de habilidades</li> <li>(5) Arquitetos: alterações de sistema e de estado da política.</li> </ul>
Silva Junior e Emmendoerfer (2022, p. 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Laboratório de inovação no setor público;</li> <li>(2) Laboratório de inovação em governo;</li> <li>(3) Laboratório de inovação social;</li> <li>(4) Laboratório de inovação pública e social;</li> <li>(5) Laboratório de mudança;</li> <li>(6) Laboratório de política;</li> <li>(7) Laboratório de design;</li> <li>(8) Laboratório cidadão;</li> <li>(9) Equipes de inovação.</li> </ul>

Fonte: a autora (2023).

De acordo com o Quadro 5, nota-se que a intenção da criação LISP é variada, e isto interfere na sua área de atuação e na construção de soluções. Isto demonstra a plasticidade dos laboratórios dentro da Administração Pública. Por outro lado, os atributos de um laboratório de inovação são a experimentação, a colaboração, a cocriação, a horizontalidade, a multidisciplinariedade, a equipe reduzida e a facilitação (Sano, 2020; Tõnurist; Kattel; Lember, 2017). No Quadro 6, apresenta-se a explicação das características do LISP.

Quadro 6 – Características dos laboratórios de inovação.

(continua)

Experimentação	Local apropriado e seguro para testar a utilidade e a eficácia das ideias às necessidades do serviço público e sociais (Mulgan, 2014).
Colaboração	Participação de vários tipos de <i>stakeholders</i> (partes interessadas) internos e externos a organização (Tõnurist; Kattel;

Quadro 6 – Características dos laboratórios de Inovação

(conclusão)

	Lember, 2017).
Cocriação	A construção da solução é de autoria do grupo, originada do diálogo e do processo participativo, incentivada pela inovação e pela experimentação (Sano, 2021).
Horizontalidade	A abordagem do problema não é hierárquica, mas inclusiva (Tönurist; Kattle; Lember, 2017).
Multidisciplinar	Inclusão de vários profissionais e <i>stakeholder</i> com múltiplos conhecimentos, ou seja, uma atuação interdisciplinar (Tönurist; Kattle; Lember, 2017).
Equipe enxuta e agilidade	São pequenas e ágeis, o que facilita a ação e a comunicação (Sano, 2020).
Facilitação	Facilitam a atuação dos atores na construção dos artefatos (Sano, 2020).

Fonte: a autora (2023).

Assim, percebe-se pelo Quadro 6 que os laboratórios de inovação têm como valores a construção de soluções inovadoras, por meio de uma equipe pequena, com a finalidade de se possibilitar a participação de todos, a facilitação e colaboração, o que permite a cocriação, ou seja, não há um dono da solução. Além disso, para gerar a possibilidade de ideias divergentes deve-se buscar um selecionar participantes de diferentes áreas e sem hierarquia entre eles.

Outro traço que merece ser destacado é a experimentação, isto é, nesse espaço, não há problema em errar, por fazer parte do processo de experimentar novas soluções. Além disso, trata-se de um ambiente controlado, que permite a aprendizagem e funciona como um acelerador de projetos antes de serem implementados em larga escala em toda a instituição ou como políticas públicas, nos quais a coparticipação para a busca da solução está presente, integrando os vários atores interessados, ainda que sejam externos à instituição, em resolver o problema (Sano, 2020). Dessa forma, este é um local de conscientização, de criatividade, de colaboração e de tentativa-erro, pois há espaço para a improvisação e para o risco controlado, o que gera aprendizado (Olavo, 2020). Além disso, Mulgan e Albury (2003) afirmam que até as inovações malsucedidas são valiosas, porque permitem o aprendizado e alimentam o ciclo de regular de desenvolvimento de políticas e serviços.

Outro aspecto desses ambientes é a cocriação, entendida como geração coletiva de ideias, que acarreta a participação de vários atores no desenvolvimento da solução. Essa característica permite a inovação aberta, a criação de redes de conhecimento e o compartilhamento de ideias (Olavo, 2020).

Ressalta-se que, nesses ambientes, a inovação é de baixo risco de danos reais, por permitir a testagem dos protótipos antes da implantação prática da ideia. Isto garante o aprendizado e o aperfeiçoamento exploratórios da atuação da organização pública (Cavalcanti; Cunha, 2017). Por outro lado, a experimentação é a possibilidade de se testarem as ideias e os protótipos desenvolvidos no laboratório para verificar sua viabilidade técnica de implantação (Olavo, 2020).

Assim, os laboratórios de inovação têm a finalidade de:

- a) desenvolver ideias para melhorar serviços e políticas públicas;
- b) aperfeiçoar os processos de gestão;
- c) desenvolver redes de parcerias para gestão do conhecimento;
- d) estimular as mudanças estruturais;
- e) disseminar o conhecimento e a aprendizagem dos servidores públicos com técnicas tipo *learning by doing* (aprender fazendo), que envolvem os próprios servidores nos projetos;
- f) incentivar o empreendedorismo e a cultura de inovação no setor público (Silva Junior; Emmendoerfer, 2020).

A finalidade dos laboratórios é servir como ambiente de fronteira e de interlocução entre o setor público e a sociedade civil, ou setor privado, ou seja, um espaço de colaboração e de governo aberto, que mediante a qualificação do corpo funcional na cultura de inovação, permitirá o surgimento de novas formas de se pensar o problema público e a forma de atuação estatal (Silva Junior; Emmendoerfer, 2022). Contudo, ainda, falta entender os mecanismos que promovem essa interface entre o público e o privado (Sano, 2020).

Nas pesquisas de Sano (2020), a maioria dos laboratórios de inovação no serviço público, devido a problemas internos, ou ainda por estar se estruturando, ainda não se preocupa com a abertura para atores externos. Contudo, possuem equipes multidisciplinares.

Por outro lado, outro desafio é a estrutura hierarquizada da instituição e a pequena propensão ao risco dos servidores públicos, além da falta de recursos (Barbosa *et al.*, 2021). Este pesquisador, em seus estudos, não identificou se as

mudanças trazidas pelos laboratórios promoveram uma alteração sistêmica na instituição, que permitam antever e desenvolver soluções baseadas em cenários futuros.

A criação e a fomentação dos laboratórios de inovação têm sido estimuladas como forma de melhorar os processos de gestão e de desenvolvimento de políticas públicas (Sano, 2020) e, por conseguinte, recompor a confiança e a segurança na administração estatal, mediante estruturas modernas e mais profissionalizadas. Isso ocorre por terem foco em inovação intragovernamental, especialmente nas áreas de instituições de políticas, compras (*procurement*), serviços e organizacionais (Cavalcanti; Cunha, 2017).

A maior parte dos laboratórios é criada pela iniciativa da alta administração cuja finalidade é resolver problemas do engessamento da organização, tanto legais quanto orçamentários, além da falta de iniciativas inovadoras para solucionar os problemas, em resposta à pressão social para a busca de novas soluções (Barbosa *et al.*, 2021). No entanto, eles podem ser gerados também por iniciativa do baixo escalão da administração pública, ou até mesmo da atuação conjunta entre a baixa e a alta administração (Sano, 2020).

## 2.7 DESAFIOS DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

O setor público é um ambiente que coloca várias dificuldades ao comportamento inovador. Isto porque tem pouco estímulo à autoavaliação e à ressignificação. Tais mecanismos movimentam o setor privado a fim de evitar sua extinção (Tönurist; Kattle; Lember, 2017).

Por isso, os laboratórios de inovação em governos têm dificuldade de se firmar, enquanto organizações internas. Ressalta-se, ainda, que dependem do patrocínio da entidade mãe para se estabilizarem, por isso é comum sua extinção. Isto se deve a diversos fatores, tais como a falta de recursos financeiros e de materiais, que são acarretados pelo desinteresse da alta gestão no assunto e além do perfil conservador do funcionalismo (Olavo, 2020).

Outrossim, grande parte dos laboratórios não trabalha na fase de desenvolvimento do protótipo, por estar estacionada na geração da ideia. Isto acontece, porque, segundo Mulgan (2014), faltam recursos financeiros para a implementação do projeto, o que gera dificuldade em se provar o valor público das

ações de inovação. Por isso, é importante que exista uma métrica para medir as iniciativas do laboratório, de forma a impedir que ele consista apenas na geração de várias ideias (Sano, 2020).

Todavia, há necessidade de se desenvolverem métricas claras e transparentes para que seja possível verificar o sucesso, ou não, dos produtos da inovação. Aquelas devem ser baseadas nas melhorias e nos resultados desenvolvidos e relevantes no valor público almejado, no gasto da implantação e no desenvolvimento do protótipo. Além disso, podem compor essa avaliação dados de desempenho em tempo real, marcadores de progresso e pesquisas com o usuário (Mulgan; Albury, 2003).

Outro problema desses ambientes é o que Mulgan (2014) chama de “dilema do radical”, porque, nesses locais, trabalha-se para criar opções, que, por serem diferentes ao funcionamento institucional, podem ser ignoradas ou marginalizadas, ou, ainda, trabalhar-se dentro da sistemática já existente, e, por isso, não conseguir desenvolver totalmente o potencial de criação. Dessa forma, devem-se buscar, com muita destreza, ferramentas para sensibilizar o gestor público sobre a importância das atividades desenvolvidas no laboratório, por exemplo, reunir evidências que comprovem a efetividade dos protótipos criados.

## 2.8 INOVAÇÃO NO SISTEMA DE JUSTIÇA

A percepção social do Sistema Judiciário é de que se trata de uma instituição avessa a mudanças, moralista e aristocrática. Isto porque é um sistema pensado para ser um guardião de conhecimento, regras e de tradições, mas que não consegue cumprir o seu papel de entregar uma justiça célere à sociedade, o que significa que vive um descompasso entre a sua função e as necessidades sociais. Justamente por isso, tem enfrentado pressões para a melhoria de seu trabalho (Baptista; Rodrigues; da Costa, 2019; Castro; Guimarães, 2019).

Além disso, o movimento *Law and Development*, que surgiu no Estados Unidos da América, na década de 1960, defende que o desenvolvimento de um país pode ser estimulado ou retardado em decorrência das ações de instituições e organizações nacionais. Em outras palavras, a atuação delas consegue afetar positiva ou negativamente a situação econômica e social de um Estado (Corrêa, 2021).

Diante disso, a inovação na Justiça procura modernizar as práticas administrativas, a fim de aprimorar seu desempenho, diante de um sistema fortemente

institucionalizado (Castro; Guimarães, 2019). Assim, essa é uma forma de combater as deficiências da organização. No caso, Judiciário, não cabe uma inovação no arcabouço legislativo, posto que está fora de sua área de atuação, mas esta é plenamente possível no âmbito organizacional (Baptista; Rodrigues; da Costa, 2019).

Por esse motivo, a inovação entrou no radar das organizações judiciárias em 2004, quando o Brasil assinou dois Pactos Republicanos, o primeiro em 2004, e o segundo, em 2009. Eles propunham um Judiciário mais célere, acessível, ágil e efetivo, por reconhecerem que a lentidão na justiça dificulta ou desincentiva o investimento econômico, facilita o inadimplemento e a impunidade. Entendia-se, assim, serem necessárias reformas no arcabouço legislativo que permitissem, por meio da inovação, aprimorar o fornecimento de um bom serviço judicial aos cidadãos (Castro; Guimarães, 2019).

Estes pesquisadores, citando Motta (2010), afirmam que há pouco entrosamento no trabalho desenvolvido pelo sistema de justiça, devido ao alto grau de autonomia que seus membros possuem para responder às demandas sociais. Tal fato dificulta a coordenação e o controle sobre as atividades desenvolvidas, além de ser um empecilho à implementação de técnicas eficazes de gestão e de inovação.

Para eles, o desafio de integrar os trabalhos desenvolvidos pelo sistema de Justiça pode ser enfrentado justamente por meio da inovação. Por isso, ela deve ser fomentada dentro da organização, mediante oportunidades para capacitação dos servidores, os quais devem ser encorajados a ter atitudes inovadoras (Castro; Guimarães, 2019).

Certo é que o ambiente institucional, por intermédio da estrutura regulatória, de financiamento e cultural, pode atuar tanto como um propulsor quanto como um estrangulador do processo de inovação na Justiça (Castro; Guimarães, 2019). Contudo, nas últimas décadas, o Poder Judiciário procura avançar em um novo modelo de gestão e de administração da justiça com o objetivo de aprimorar os serviços da Justiça e, dessa feita, cumprir a Constituição Federal ao garantir o acesso a uma justiça célere (Bochenek; Zanoni, 2021). Por esse motivo, há a necessidade de se sensibilizar os gestores do sistema de justiça da importância de se desenvolverem competências relativas à inovação em seu corpo funcional, como a horizontalidade, a colaboração, a cocriação, a criatividade, a multidisciplinaridade, permissão para a experimentação (Baptista; Rodrigues; da Costa, 2019).

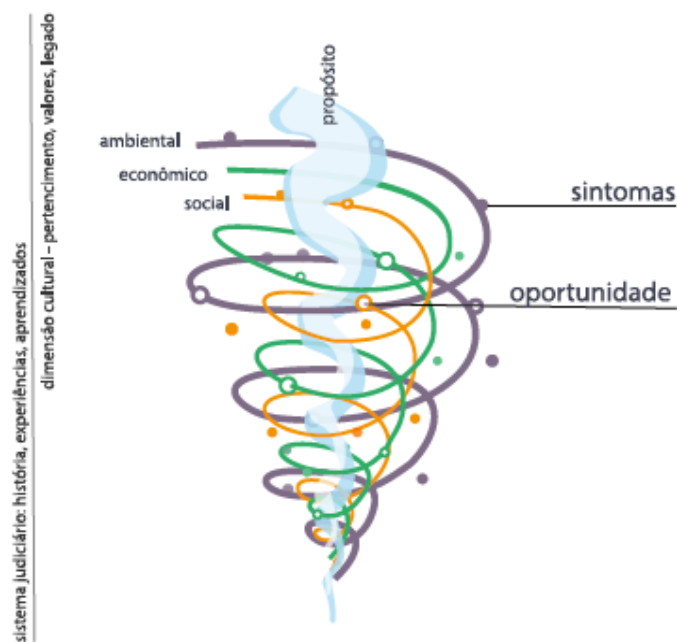


Por outro lado, Ferraz e Munch (2021) ressaltam que há um entusiasmo coletivo com a implantação da inovação no judiciário (“euforia inovatória”), o que leva vários órgãos a implementar laboratórios de inovação com vista a não perder essa “nova moda de gestão”, porém isso acarreta o que as autoras chamam de fenômeno FOMO (*Fear of missing out*). Tal fato pode ocasionar o desenvolvimento de soluções sem que haja foco no usuário ou no desenvolvimento humano.

Elas propõem uma análise holística da inovação no Judiciário, baseada no *design thinking* sistêmico. Essa avaliação permite uma sequência fluida da elaboração do produto da inovação e garante um ciclo de desenvolvimento do artefato, no qual são considerados os efeitos positivos e negativos da solução proposta de forma sistêmica. De maneira mais elucidativa, a criação do protótipo deve avaliar, na sua construção, os aspectos culturais e históricos, os valores sociais e organizacionais e o legado que serão deixados para não criar um artigo que, ao se avaliar o seu aspecto holístico, traga mais prejuízo do que lucros, não só para a instituição como para a sociedade global.

Para demonstrar isso, utilizam a Espiral da Inovação (Figura 5), a qual demonstra a importância da conjuntura como um todo no desenvolvimento do artefato.

Figura 5 – Espiral da Inovação.



Fonte: Ferraz e Munch (2021, p. 21).

Nota: Arte criada pela designer Karina Schilling Ferraz.

O que se observa desse gráfico é que a inovação deve surgir da percepção social, econômica e ambiental, de forma agregativa, para avaliação dos sintomas e das oportunidades. Dessa maneira, é possível, de fato, inovar, respeitando toda a conjuntura do órgão e da sociedade.

Nesse sentido, a criação do CNJ foi um grande avanço para sedimentar o caminho da inovação no Judiciário, posto que ele, para combater os problemas desse Poder, implementou novas metodologias de gestão e de governança, investiu em tecnologia da informação e em treinamento do corpo funcional. A finalidade principal dessa política é promover boas práticas de gestão nos Tribunais e nas entidades que compõem o sistema de Justiça (Castro; Guimarães, 2019).

O CNJ foi criado pela EC nº 45/2004 com o fim de garantir maior eficiência ao Poder Judiciário, que era avaliado como moroso e incompreensível para a maioria da população. Nesse sentido, constituiu-se um órgão com que tem como preceito a organização e o planejamento, a fiscalização financeira e a disciplinar deste Poder (Sousa, 2021).

Dessa forma, por utilizar a atribuição de determinar as diretrizes de organização do Judiciário, o CNJ criou uma política pública com a finalidade de voltar a visão do sistema jurídico para um tratamento mais empático com o seu usuário. Este olhar estimulado pela gestão participativa, colaborativa, com foco na horizontalidade, ou seja, sem que haja predominância de umas opiniões sobre outras baseadas no cargo, visa resolver os problemas do sistema de Justiça, considerando sua integralidade (Bochenek; Zanoni, 2021), isto é, consegue superar a individualidade do trabalho do operador do direito em prol de uma administração efetiva e eficaz do serviço jurídico (Castro; Guimarães, 2019).

## 2.9 LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO (LIJUD)

Por meio dessa política de desenvolvimento da inovação no Judiciário, o CNJ criou o LIODS, que sérvio de base para criação de outros LISP, com o escopo de, por meio da inovação, da inteligência e do trabalho colaborativo, subsidiar as ações da Justiça na política da Agenda 2030 da ONU. Este é fundamentado na inovação, na inteligência e nas ODS da Agenda 2030 da ONU (Sousa, 2021).

A primeira instituição judicial a fomentar a inovação foi a Justiça Federal de São Paulo com o Programa de Gestão. O primeiro LiJud foi criado em 2016, que se

transformou no iJusLab em 2017. Esse ambiente tem o intuito de aplicar novas técnicas de gestão, para tal faz uso da inovação e, assim, materializar a capacidade de desenvolvimento de soluções de um laboratório de inovação (Bochenek; Zanoni, 2021; Chaussê, 2023; Sano, 2021; Sousa, 2021).

Atualmente, por ser uma Política de Gestão da Inovação (artigo 1º da Resolução nº 395 do CNJ, de implementação obrigatória (artigo 4º da mesma resolução), a implantação dos LiJud expandiu-se por vários órgãos deste Poder. Chaussê (2023), ressalta a expansão desses ambientes após a edição dessa norma,

Isto é possível de ser comprovado em consulta à plataforma RenovaJud em 21 de junho de 2023, cuja finalidade é reunir informações as essas iniciativas no Judiciário, no qual pode-se verificar que em todos os ramos dos tribunais brasileiros foram implantados Laboratórios de Inovação.

Observa-se, assim, que há uma política judicial de se buscar implantar os laboratórios de inovação em toda estrutura do Judiciário. Isto tem a finalidade de se procurar desenvolver outros meios de se administrar este Poder com o objetivo de melhorar os trabalhos e a entrega da função jurisdicional.

Ressalta-se que essa técnica nova de gestão no Judiciário utiliza a inovação e tem como motriz propulsora o conhecimento multidisciplinar, como governança, gestão, ciência de dados, tecnologia da informação, *legal law*, *visual law* e design organizacional. Além disso, procura uma inovação aberta, criativa, inclusiva, colaborativa e centrada no usuário do sistema judicial, a qual agrega e coordena a administração da Justiça (Bochenek; Zanoni, 2021).

Observa-se que a atual conjuntura social exige respostas rápidas e coesas com o estágio atual de desenvolvimento da sociedade. Além disso, há necessidade de uma integração entre o público e o privado (Bochenek; Zanoni, 2021), na procura de se verificar como as decisões judiciais atuam como catalisadores de mudança social, o que eleva os patamares civilizatórios do país (Souza, 2021).

Os LiJud baseiam-se na utilização do *Legal Design* que defende o uso do design nos princípios da Justiça. Isto significa que se desenvolvem os serviços judiciais com o pensamento na necessidade do cidadão usuário do sistema jurídico, ou seja, repensa-se a prestação do serviço jurisdicional para priorizar o acesso e a compreensão do sistema jurídico ao jurisdicionado (Hang, 2011).

Após a criação do primeiro laboratório de inovação e da política pública do CNJ de incentivo à implantação desses ambientes em todos os tribunais do país, houve

uma rápida difusão no sistema judicial (Bochenek; Zanoni, 2021). Com a Portaria 119/2019 do CNJ, divulgada no I Encontro Ibero- Americano da Agenda 2030 no Poder Judiciário, ocorrido em agosto de 2019, reconheceu-se o papel dos laboratórios de inovação no desenvolvimento de políticas que viabilizem a implementação da Agenda 2030 da ONU ao unir o conhecimento institucional à inovação e à cooperação com o intuito de atingir a promoção da paz, da justiça e da eficiência institucional, prevista nas ODS (Bochenek; Zanoni, 2021).

Cumprе esclarecer que a Agenda 2030 da ONU, aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em dezembro de 2015, tem o desígnio de unir os países em uma ação estratégica global para enfrentar os problemas mundiais (Corrêa, 2021). A estratégia é atingir esse marco por meio do desenvolvimento econômico, social e ambiental, da paz, de parcerias e de organizações eficientes, que permitirão aumentar a qualidade de vida da população universalmente (Souza, 2021).

Esta Agenda constitui-se de 17 ODS que visam à diminuição da pobreza e das desigualdades, à segurança alimentar e agrícola, à promoção da saúde, à educação, à igualdade de gênero, ao acesso à energia, à água encanada e ao saneamento básico. Além do mais, bem como aos padrões sustentáveis de consumo, ao combate a mudanças climáticas, à proteção do meio ambiente terrestre e aquático, ao crescimento econômico inclusivo, à infraestrutura e à industrialização, além de garantir a justiça e instituições eficazes (Corrêa, 2021).

O Judiciário aderiu a esta Agenda em 2019<sup>5</sup>, por ato do então Presidente do CNJ, Ministro Dias Toffoli, por entender a importância do tema que espelha garantias constitucionais, como eliminação da pobreza e da desigualdade, direito à saúde, à educação e a um meio ambiente saudável, além de incentivar a inovação e a paz social. Em 2020, o CNJ inseriu as ODS no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de 2021 a 2026.

A Figura 6 representa o mapa do planejamento estratégico do Poder Judiciário. Nela é possível perceber que todas as metas visaram contribuir para a melhoria de algum indicador dos ODS da Agenda 2030 da ONU. Contudo, conforme observa Sousa (2021) e Chaussê (2023) era necessário pensar as técnicas que seriam utilizadas para se essa finalidade.

---

<sup>5</sup> Ver “Como se deu o histórico de institucionalização da Agenda 2030 no Poder Judiciário?”, disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/agenda-2030/como-se-deu-o-historico-de-institucionalizacao-da-agenda-2030-no-poder-judiciario/>.

Figura 6 – Mapa estratégico do CNJ relacionado com ODS da Agenda 2030.



Fonte: CNJ (2020, anexo III).

Nesse sentido, nota-se que a estratégia nacional do Poder Judiciário para os anos de 2021-2026 apresentados na Figura 6, visam, em grande medida, melhorar a prestação do serviço público e para conseguir entregar esse resultado a sociedade, o CNJ optou por incentivar, por instalação de LiJud nos órgãos judiciais.

Para atingir essa finalidade, a Portaria nº 119/2019 ressalta que os laboratórios de inovação devem:

- a) monitorar e promover a gestão judicial processual e administrativa dos dados da Agenda 2030;
- b) elaborar e implementar plano de ação com soluções conjuntas e pacíficas voltadas para a melhoria da gestão pública, com o intuito de evitar judicialização excessiva e outras agendas de interesse global;
- c) dialogar com a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário quando necessário para a difusão da Agenda;
- d) mapear os programas e os projetos desenvolvidos pelas redes de inovação dentro do Judiciário, ligados à pauta global da Agenda;

- e) estabelecer conexões entre os Laboratórios de Inovação e os Centros de Inteligência Judiciários para o desenvolvimento de projetos conjuntos dentro da Agenda;
- f) incentivar pesquisas, artigos e estudos sobre os ODS no Poder Judiciário;
- g) abrir espaço para a participação cidadã na concepção de projetos inovadores no Poder Judiciário que contribuam para a efetividade da Agenda 2030; e
- h) apoiar os órgãos do CNJ na busca de soluções para problemas complexos, cuja base são metodologias de inovação e inteligência que considerem a empatia, a colaboração interinstitucional e a experimentação.

Essa portaria foi revogada pela Resolução nº 395 de 7 de julho de 2021 do CNJ que ampliou o escopo daquela ao instituir a Política Nacional de Gestão da Inovação e determinou, no artigo 4º, a todos os Órgãos do Poder Judiciário implantação de laboratórios de inovação em sua estrutura ou espaços semelhantes, físicos ou virtuais, por ser um ambiente estratégico para geração e concretização de ideias inovadoras que gerem um valor público a ser ofertado à sociedade.

Além disso, o artigo 6ª da mesma resolução, define como competência dos laboratórios de inovação do Judiciário:

Art. 7º Compete ao LIODS/CNJ:

- I – construir soluções, mediante métodos inovadores, ágeis e práticas colaborativas, que envolvem pesquisa, exploração, ideação, realização de pilotos, prototipagem e testes estruturados, para problemas ou necessidades relacionadas às atividades do Poder Judiciário;
- II – mapear os programas e os projetos desenvolvidos pela Rede de Inovação do Poder Judiciário, inclusive ligados à pauta global da Agenda 2030;
- III – estabelecer parcerias com outros Laboratórios de Inovação para o desenvolvimento de atividades conjuntas;
- IV – incentivar a produção de pesquisas, artigos e estudos sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Poder Judiciário, previamente validados pela Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (SEP), com o apoio técnico do Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ);
- V – abrir espaço para a participação cidadã na concepção de projetos inovadores no Poder Judiciário ou que contribuam para a efetividade da Agenda 2030;
- VI – incentivar a inovação mediante o uso de informações de georreferenciamento, inteligência geográfica e geoespacial; e
- VII – disseminar entre as unidades do CNJ o conhecimento de métodos inovadores, ágeis e práticas colaborativas. (CNJ, 2021).

Observa-se que o CNJ teve por fim utilizar os laboratórios de inovação como um propulsor de pesquisas, de projetos e de gestão de dados nos assuntos correlatos à Agenda 2030 da ONU, com a finalidade de compreender a realidade individual de

cada usuário do sistema de justiça. Isto é, ao introduzir na visão da administração do Judiciário as expectativas e anseios do cidadão, o Conselho pretendeu melhorar a sua gestão, tornando-a mais efetiva, eficiente e eficaz e, com isso, logrou alcançar os Objetivo de promover a paz, a justiça e efetividade institucional (Bochenek; Zanoni, 2021; Sousa, 2021).

A inovação contribui enormemente para isto, uma vez que possui como princípios a empatia, a criatividade, a experimentação, a colaboração (autor) e a sustentabilidade (Bochenek; Zanoni, 2021). Contudo, deve-se ressaltar que um dos pilares da inovação é a experimentação e a possibilidade do erro controlado. Isto significa que o Laboratório de inovação não resolve todos os problemas do Judiciário, mas é um espaço no qual há a oportunidade de buscar soluções concretas e pragmáticas diante das questões apresentadas (Sousa, 2021).

Nota-se que, para tanto, deve-se estimular a multiplicidade de olhares e as competências, além de mentalidades agregativas, organizadas e que considerem a integralidade da função institucional, no qual o fluxo de trabalho seja circular, de forma a permitir a mudança cultural na organização (Gregório, 2019). Salienta-se, no entanto, que, mesmo antes da publicação da Resolução nº 395 de 2021 do CNJ, vários órgãos da Justiça perceberam a importância dessa nova ferramenta de gestão e implantaram Laboratórios de Inovação dentro da instituição (Sousa, 2021).

Cabe ressaltar que a Administração da Justiça de forma plural, colaborativa, empática sem hierarquia, comum ao sistema, gera uma transformação do sistema baseada no anseio e na carência do usuário. Isto permite que este Poder se torne mais acessível ao cidadão, ou seja, reforça a legitimidade do Judiciário, enquanto um dos pilares da democracia (Bochenek; Zanoni, 2021).

## 2.10 REDE DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO

Com o fito de conectar os laboratórios de inovação do Judiciário e promover uma rede de inovação e de inteligência e, assim, permitir o compartilhamento de conhecimento, um dos valores da inovação, o CNJ desenvolveu a plataforma Renova Jud. A finalidade é permitir a interação entre as pessoas e a cocriação de protótipos (Bochenek; Zanoni, 2021).

A rede de inovação no Judiciário surgiu do acordo firmado entre o CNJ, a Associação de Juízes Federais (AJUFE), a Associação de Magistrados Brasileiros

(AMB) e a Associação dos Notários e Registradores do Brasil (ANOREG/BR) para, em colaboração e mediante troca de conhecimento, melhorar os serviços do sistema de justiça, com vista de atingir os ODS. Esta rede foi formalizada pelo CNJ com a Resolução nº 395/2021 (Sousa, 2021).

Essa iniciativa é mais um passo na construção da política pública de inovação do Judiciário, por permitir que os vários órgãos desse sistema partilhem suas soluções inovadoras para os problemas que permeiam a instituição. Dessa forma, gera um maior engajamento entre os atores envolvidos, além de tornar mais rica a formulação de soluções, de forma a facilitar a implementação do protótipo (Bochenek; Zanoni, 2021).

A intenção do desenvolvimento dessa plataforma é incentivar a cocriação e a colaboração entre os entes do sistema de Justiça, de maneira a destacar os projetos desenvolvidos dentro dos laboratórios, a fim de aperfeiçoar os serviços jurídicos do país. Esta plataforma facilita a divulgação das iniciativas e a sedimentação da cultura da inovação (Sousa, 2021).

Desse modo, ela tem a utilidade de reunir as pessoas do sistema de justiça que trabalham com a inovação, para permitir que os membros compartilhem as informações e os conhecimentos adquiridos localmente. Assim, ela funciona como articuladora e disseminadora de ideias e inovações, por meio da utilização de metodologias que procuram produzir soluções inovadoras de maneira ágil como as descritas no Quadro7 (Souza, 2021).

#### Quadro 7 – Metodologias mais utilizadas no Laboratório de Inovação do Judiciário.

(continua)

<i>Design Thinking:</i>	É a abordagem mais utilizada pelos laboratórios de inovação para a solução de problemas complexos (Sano, 2020). Tim Bronw (2014 <i>apud</i> Sousa, 2021), afirma que o <i>design thinking</i> tem como fundamento a criatividade, a necessidade e a melhoria da qualidade de vida humana. Tem como característica agilidade na experimentação e prototipação, por meio do qual testa-se várias hipóteses. Nessa técnica, combina-se várias ferramentas de gestão para a construção da solução, além de se concentrar mais no que pode ser, ao invés do que é (Birkinshaw; Ken, 2020).
<i>Legal Design</i> (Design Jurídico)	É um movimento cuja base pressupõe uma crescente digitalização das informações, o que aumenta o uso “sentido da visão” e visa criar design de comunicação jurídica verbal e verbo-visual, com a finalidade de tornar as normas e as peças jurídicas visíveis e tangíveis. Tem como princípio o ser humano, o processo criativo e o direito, ou seja, procura redesenhar e melhorar o direito, tornando-o compreensível para os leigos, por exemplo, o cidadão comum, funcionários públicos e empresários (Brunschwig, 2021). [...]



Quadro 7 – Metodologias mais utilizadas no Laboratório de Inovação do Judiciário.

(conclusão)

<p><i>Legal Design</i> (Design Jurídico)</p>	<p>[...] Os fundamentos são a abordagem do design centrada no ser humano, visual, criativa, holística, com o uso de tecnologias que permita a interação entre os cidadãos e o governo e, assim, facilite a participação na tomada das decisões políticas, com foco em situações complexas e abstratas, mas, sem ignorar, na construção do projeto, a empatia. A finalidade é melhorar o entendimento do sistema jurídico para o leigo em várias frentes, para tanto, utilizam-se ferramentas tecnológicas, mas se reconhece que esta não é a única forma de se inovar na garantia de acesso ao direito (Hagan, 2020). A finalidade, segundo Hagan (2020), é criar inovações que permitam a transformação do sistema jurídico com base em evidências e, assim, servir de subsídio para a criação de políticas para o sistema de justiça.</p>
<p><i>Visual Law</i> (Direito Visual)</p>	<p>Trata-se de um desdobramento do <i>Legal Design</i> (Sousa, 2021; Anexo I, inciso XXV da Resolução 347/2020 do CNJ), que repensa a organização das peças jurídicas, a saber, petições, mandados<sup>6</sup>, sentença, para, por meio dos recursos visuais, como imagens, gráficos e mapas, facilitar o entendimento e a efetiva comunicação (Martins, 2021). Essa metodologia foi reconhecida e normatizada pelo CNJ com a Resolução nº 347/2020, que, no parágrafo único do artigo 32, incentiva a utilização desses recursos em “todos os documentos, dados estatísticos em ambiente digital, análise de dados e dos fluxos de trabalho” para que eles se tornem compreensíveis à população em geral.</p>
<p><i>Scrum:</i></p>	<p>É uma estrutura na qual a equipe é auto organizável e multifuncional e com as funções dos membros bem definidas. A atuação é baseada na transparência (todas as informações dos projetos disponíveis para toda a equipe), na inspeção (verificação do artefato desenvolvido para evitar que afete o andamento das obrigações) e na adaptação (os ajustes e adaptações devem ser executadas rapidamente) (Oliveira <i>et al.</i>, 2021). Para facilitar o desenvolvimento do projeto, este é dividido em ciclos chamados <i>sprints</i>, com o objetivo de agilizar e tornar eficaz a comunicação entre o cliente e os desenvolvedores. Ressalta-se, contudo, que o artefato final não precisa ser de alta precisão, posto que é um método que permite a definição de objetivos sistematicamente, a fim de viabilizar e identificar as dificuldades de cada fase, para se atingir o produto final (Sousa, 2021).</p>
<p><i>Sprint:</i></p>	<p>Fundamenta-se na reunião de esforços concentrados de uma equipe multidisciplinar, durante os dias úteis da semana, na qual são utilizadas técnicas para que surjam <i>insights</i> que levem a novas ideias (Sousa, 2021).</p>
<p><i>Lean</i></p>	<p>Consiste em eliminar desperdícios e resolver problemas de forma sistemática, mediante o redesenho da cadeia de valor da instituição com base no levantamento (Sousa, 2021).</p>

Fonte: a autora (2023).

Ao utilizar essas técnicas de se construção de protótipos, descritas no Quadro 7, o laboratório procura reunir pessoas de diferentes áreas de forma colaborativa. Isto é possível de ser notado em consulta à plataforma RenovaJud do CNJ foi possível encontrar algumas amostras de protótipos desenvolvidos com as metodologias acima descritas. Nesse sentido, o Quadro 8 exemplifica a problemas enfrentados pela

<sup>6</sup> Mandado: ordem judicial cumprida por oficial de justiça (Henriques, 2010).

instituição, a metodologia utilizada e os protótipos criados com a finalidade de solucioná-los.

Quadro 8 – Exemplos de Protótipo Desenvolvidos pelos LiJud's.

Metodologia	Laboratório	Problema	Protótipo	ODS
Design Thinking	LiJud do Tribunal de Justiça do Pará	Falta de acesso à Justiça de comunidades de difícil acesso aos fóruns e a sistemas digitais	Justiça sem Fronteiras Instalação, em parceria com prefeituras e entidades da sociedade civil, de espaços acolhedores e com recursos tecnológicos e humanos que garantam o acesso à Justiça	11 16
Legal Design e Visual Law	LiJud do Tribunal de Justiça de Goiás	Facilitar a compreensão das sentenças	Projeto #Simplificar 5.0 Desenvolveu uma inteligência artificial que realiza 3 funções: (1) categorização das sentenças para escolha do resumo ilustrado; (2) elabora um esboço do resumo, que é aprovado por um ser humano; (3) envio do resumo, por aplicativo de mensagem para as partes interessadas.	16
Lean	LiJud do Tribunal de Justiça de Rondônia	Falta de controle e informações sobre as audiências de conciliação	Comunica – Sistema de Gestão e Comunicação de Audiências  Sistema automatizado de pauta de audiência e acessível aos conciliadores e partes do processo, no qual consta base de dados com a totalidades de informações necessárias ao ato processual extraídas do processo eletrônico (PJe).	16

Fonte: adaptado a partir dos dados da plataforma RenovaJud do CNJ (2023).

No Quadro 8, nota-se que os laboratórios de inovação do Poder Judiciário utilizam-se das metodologias descritas no Quadro 7, com a finalidade de construir soluções para os problemas de acesso à justiça, compreensão dos termos jurídicos e melhoria do sistema de controle de audiências. Isto a utilidade dos laboratórios para a construção de soluções para os problemas institucionais, bem como a preocupação com a melhoria da prestação do serviço público.

Ressalta-se, também que a plataforma RenovaJud em cumprimento a sua finalidade de catalizador a inovação no sistema Judiciário, além de ser difusor de conhecimento. Isto porque permite que outros órgãos não só tomem ciência de soluções desenvolvidas em outra repartição, mas que também atendam às suas necessidades.

### 3 PLANEJAMENTO DO ESTUDO DO CASO

#### 3.1 PLATAFORMA TEÓRICA

Este trabalho propõe-se a pesquisar, por meio do estudo do caso, o laboratório de inovação do LiJud do TRF6, conhecido como IluMinas, de forma a mapear os procedimentos utilizados para o desenvolvimento de soluções inovadoras, bem como as metodologias utilizadas nos processos, além de identificar pontos de melhorias. Ao final, apresenta-se um projeto de avaliação da jornada do usuário ao participar de uma oficina de inovação, com a finalidade de compreender melhor o fenômeno.

A pesquisa terá características exploratórias e descritivas. A escolha dessa metodologia por causa da possibilidade de se ter uma visão mais completa e profunda de um fenômeno atual (Yin, 2015). A opção por um estudo do caso deveu-se ao momento ímpar que é a instalação e a estruturação de um novo tribunal, além das dificuldades de se realizar essa delimitação, devido às limitações orçamentárias impostas pela EC nº 95. Por outro lado, percebeu-se a falta de produção científica que busque entender o processo de inovação dentro de um laboratório de inovação do Poder Judiciário, não obstante as políticas de gestão que têm sido implementadas pelo CNJ.

Assim, este trabalho pretende esquematizar o processo de produção de inovação neste ambiente, por meio da catalogação das metodologias utilizadas no laboratório e detalhamento das etapas de realização das oficinas. Ao realizar esse estudo, será possível identificar, com base nas teorias deste tema, pontos de melhoria nos trabalhos desenvolvidos pelo laboratório.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa, primeiramente, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre inovação e laboratórios de inovação no serviço público e no Judiciário presentes em livros, artigos acadêmicos e dissertações. Para tanto, foram analisados os estudos que investigam como a inovação e os laboratórios de inovação podem contribuir para a melhoria na prestação de serviços públicos. Esse exame considera que nesse ambiente a geração de ideias e a criação de artefatos, com vista a solucionar os

problemas da Administração, é gerada a partir da participação de atores variados, que integram a sociedade na construção dos projetos.

Nessa fase do estudo, realizou-se pesquisa nos bancos de dados da SciELO, Elsevier, Science Direct, da ENAP, da Escola Nacional de Formação Magistrados (ENFAM), usou-se como suporte o Google Acadêmico, pois este assunto ainda não foi estudado em profundidade pelo meio científico. Nas consultas, utilizaram-se palavras, como laboratório de inovação no serviço público, inovação no serviço público, laboratório de inovação no judiciário, inovação no judiciário, além da lei nº 13.243/2016 e da Resolução nº 395/2021 do CNJ.

Com essa coleta de dados, encontrou-se a maioria dos trabalhos que tratam sobre inovação no serviço público de forma genérica, sem avaliar o Poder no qual se insere. Contudo, como esta pesquisa concentra seu foco no Judiciário, dividiram-se os estudos, na primeira etapa do referencial teórico, entre a inovação no serviço público, laboratório de inovação, inovação no Judiciário e laboratório de inovação no Judiciário.

Na outra etapa deste trabalho, examinaram-se as legislações que baseiam essa visão de inovação no serviço público e no Judiciário, as quais são Lei nº 13.243/2016 e da Resolução nº 395/2021 do CNJ. Isto porque essas normas contribuem para a compreensão do fenômeno.

Assim, ressalta-se a opção pelo estudo da Lei nº 13.243/2021, porque ela é um marco que alterou a visão de inovação no serviço público, ao reconhecer que este setor também pode inovar. Além disso, ela estimula a cocriação e a coparticipação do governo com a iniciativa privada para a construção de soluções inovadoras que podem melhorar a sociedade. Ademais, o normativo do Conselho é a base legal ao fenômeno da inovação no Judiciário.

Na outra vertente desta pesquisa, realizou-se uma análise documental dos procedimentos de implantação do Laboratório de Inovação da Justiça Federal da 6ª Região (iluMinas), por intermédio de consulta à biblioteca digital<sup>7</sup> do TRF6 e ao acesso a processos eletrônicos 0001788-81.2021.4.01.8008 e 0021254-95.2020.4.01.8008, que tratam da forma de instalação do laboratório, das atribuições e da atuação desse setor, por meio da verificação das normas as quais sustentam o funcionamento do ambiente.

---

<sup>7</sup> Para consultar as normas administrativas acesse o site <https://portal.trf6.jus.br/institucional/publicacoes-3/atos-administrativos/>.

Com relação às normas estudadas, pesquisou-se o contexto histórico e o de apoiadores, além da fundamentação, por meio de pesquisa no site da Câmara dos Deputados, do Senado Federal e do CNJ. Isto permitiu compreender as conjunturas e a base da redação desses textos, além de facilitar a compreensão do conteúdo e o alcance dessas legislações.

Além disso, fez-se uma análise de três oficinas realizadas, após a instalação do Tribunal, com a finalidade de mapear o processo de inovação no iluMinas. Estes ateliês trataram dos temas de bens apreendidos, de melhoria no atendimento ao público, ambos por meio dos processos administrativos 0002947-11.2022.4.06.8000 e 0003877-92.2023.4.06.8000 e do acompanhamento da realização da oficina de gestão documental”.

Outrossim, para completar esta investigação, entendeu-se ser importante a observação participante de uma oficina de inovação, interagindo no universo do grupo observado. Ao utilizar esse método, o pesquisador consegue compreender o contexto das ações, a performance e as características da equipe estudada (Souza; Kantoriski; Luis; 2021).

Ademais, essa técnica contribuiu para a verificação da forma de atuação do grupo de trabalho, bem como das pessoas envolvidas no momento da realização das oficinas. Para tanto, realizaram-se visitas às instalações físicas, além de se acompanhar a execução do trabalho da equipe técnica do laboratório.

Ressalta-se que essa técnica investigativa permite ao pesquisador participar de todas as atividades do objeto estudado e, ao mesmo tempo, manter a distância necessária para não comprometer a análise dos dados coletados (Correia, 2009). Por esse motivo, ela facilita o entendimento abrangente e genuíno do fenômeno (Mónico *et al.*, 2017; Souza; Kantoriski; Luis; 2021;).

### **3.2.1 Protocolo de coleta de dados**

Para a realização deste trabalho, na fase de levantamento bibliográfico nas plataformas de pesquisa acadêmica SciELO, Elsevier, Science Direct, bem como no banco de dados do ENAP e da ENFAM, pesquisou-se quais estudos tiveram foco na inovação no serviço público, laboratórios de inovação no serviço público, inovação no Judiciário e LiJud.

Por outro lado, em relação à análise documental realizou-se, também, pesquisa sobre a Lei nº 13.243/2016, que instituiu a política nacional de inovação, bem como a resolução nº 395 do CNJ, a qual fomenta a criação desses ambientes no Judiciário, por meio de estudos dos sites institucionais e dos trabalhos de Sousa (2021) e Chaussê (2023).

No âmbito dos normativos de criação do LiJud do TRF6, estudou-se a Portaria da Presidência do TRF6 (Presi) nº 112 de 24 de novembro de 2022 do TRF6, além da Portaria da Seção Judiciária de Minas Gerais - Direção do Foro da Seção Judiciária de Minas Gerais (SJMIG-DIREF) nº 52 de 11 de fevereiro de 2021. A pesquisa foi elaborada por meio de consulta às publicações administrativas e ao sistema de tramitação processo administrativo do TRF6, para se conhecerem os regulamentos desta instituição que fundamentam e sustentam o laboratório de inovação. Esse exame visa entender quais são as expectativas e o funcionamento do LiJud.

Ressalta-se, ainda, que esta última portaria foi publicada, quando não havia, no estado de Minas Gerais, um tribunal federal, mas apenas julgamentos de primeiro grau de jurisdição. Porém, entende-se ser importante para este trabalho a análise do projeto de instituição do LiJud, pois essa iniciativa é que permitiu que o processo de implantação da nova instituição ocorresse sobre a égide da inovação.

Nesse sentido, foi realizada uma análise dos processos de relatoria das oficinas que tratou do problema dos “bens apreendidos” e de atendimento ao público, com o fito de sistematizar, descrever e intercambiar as informações nele contidas, para aumentar o entendimento sobre o conteúdo e, assim, permitir a correlação entre as diferentes fontes (Souza; Kantorski; Luis, 2011). Por isso, entende-se que esta visão possibilita aprofundar os fundamentos da teoria da inovação do serviço público que embasam estas legislações.

Ademais, entende-se que a observação participante, efetuada na Oficina de Gestão Documental, permitiu realizar uma investigação pormenorizada de uma oficina de inovação no momento de sua organização e execução. Isto colaborou para se apreender quais são as matrizes de funcionamento do LiJud. Ou seja, ela permitiu mapear de forma dinâmica a estrutura física do ambiente, bem como a equipe de trabalho, além dos métodos empregados para fomentar a inovação no local (Correia, 2009), sob dois ângulos diferentes, o que aumenta o espectro das informações (Mónico *et al.*, 2017).

Esta pesquisa fez, portanto, um levantamento bibliográfico nas plataformas de busca SciELO, Elsevier, Science Direct e nos bancos de dados do ENAP e da ENFAM sobre inovação no serviço público. Além de uma investigação no site do Congresso Nacional e estudos sobre a Lei nº 13.243/2016 e no site do CNJ sobre a Resolução nº 395 deste Conselho e nos processos administrativos do TRF6 0001788-81.2021.4.01.8008 e 0021254-95.2020.4.01.8008, que versam sobre a instalação do LiJud neste Tribunal. Para complementar essa exploração, verificaram-se os processos administrativos que versaram sobre as oficinas de Bens Apreendidos e sobre Atendimento ao Público e fez-se uma observação participante do ateliê que abordou a Gestão Documental no Judiciário.

### 3.3 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE

Com a finalidade de se analisar os dados do levantamento bibliográfico, descrito no tópico 3.2, dividiram-se as pesquisas encontradas entre as que trataram de forma geral de inovação e de laboratório de inovação no serviço público e as que estudaram este tema com foco no Poder Judiciário.

Após esses estudos, percebeu-se a necessidade de se examinar também os trabalhos de Schumpeter (1911, 1942). Isto porque, apesar de esse pesquisador não tratar de inovação com foco no serviço público, é o primeiro a definir a função da inovação, enquanto evolução e desenvolvimento da atividade e da sociedade humana.

Por outro lado, com o propósito de realizar o estudo comparativo dos normativos do laboratório de inovação do serviço público (Lei nº 13.243/2016, Resolução nº 395/2021 do CNJ, Portaria SJMG-DIREF nº 52 de 11 de fevereiro de 2021 e Portaria Presi nº 112/2022 do TRF6), utilizou-se a técnica da análise documental. Dessa maneira, foi possível compreender a fundamentação das normas. Essa técnica de investigação também foi usada nos processos de instrução e de monitoramento das duas oficinas, mencionadas no tópico anterior

Ademais, utilizou-se essa técnica na averiguação do diário de campo descritivo da observação participante, com informações objetivas e subjetivas da oficina de Gestão Documental (Mónico *et al.*, 2017; Yin, 2019). Por esse meio, verificou como os dados encontrados estão harmonizados com a teoria da inovação do serviço público.

Ressalta-se, outrossim, que a observação participante de uma oficina de inovação como laboratorista, pessoa que conduz os trabalhos da mesa, contribuiu para entender o ambiente de funcionamento, a escolha do assunto, a metodologia, bem como as ferramentas utilizadas e a forma de condução dos trabalhos. O registro dessa observação foi feito por meio de um diário de campo, no qual se descreveu os trabalhos realizados (fala, atividades, atuações etc.), bem como uma interpretação para compreender o que foi produzido (Souza; Kantorski; Luis, 2011).

### **3.3.1 Triangulação**

Neste trabalho, utilizaram-se de várias fontes de dados e de metodologias. Em razão disso, empregou-se a triangulação com a finalidade de conseguir a construção robusta do conhecimento, para verificar como se comporta o objeto da pesquisa sob diferentes pontos de vista. Sob essa perspectiva, essa técnica ocorre quando há várias fontes de coleta e análise de dados (Zappellini; Feuershütte, 2015).

Para Yin (2015), a triangulação permite analisar condições essenciais dos dados coletados, além de ser fundamental para o sucesso do estudo do caso. Ela é inspirada na navegação, que utiliza diferentes pontos para convergir e encontrar o destino. Da mesma forma, a pesquisa serve-se de vários métodos para encontrar a conclusão do trabalho.

Por isso, realizou-se a articulação das evidências coletadas, mediante a revisão bibliográfica, a análise documental, a observação participante, com o fim de concatenar os dados obtidos dessas diferentes metodologias. A finalidade foi de permitir uma multiplicidade de olhares sobre o objeto de estudo para facultar uma análise mais consistente, a qual possibilite averiguar se as evidências coletadas convergem, complementam-se ou se são contraditórias, além de minimizar os erros de interpretação (Zappellini; Feuershütte, 2015).

## **3.4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Este estudo, iniciou-se com a revisão bibliográfica dos trabalhos constantes do referencial teórico, que versaram sobre inovação e laboratório de inovação e laboratório de inovação no serviço público e aqueles que tiveram como objeto de principal de estudo a inovação e laboratório de inovação no Poder Judiciário. Com



separação desses trabalhos, foi possível construir um fio condutor que levou à instalação do LiJud no TRF6.

Por outro lado, com o fito de se esquadriñar os resultados obtidos, realizou-se uma análise documental das normas que sustentam a criação e o funcionamento do LiJud do Tribunal. Por meio deste estudo, aferiram-se os constructos das Portaria SJMG-DIREF n° 52/2021 Presi n° 112/2022, os quais definem as funções que projetam um laboratório de inovação no serviço público.

Para realizar tal feito, pesquisou-se o contexto da elaboração da Lei n° 13.243/2016 e da Resolução n° 395/2021 do CNJ, bem como a fundamentação e os apoiadores para se compreender a finalidade de sua criação. Em seguida, verificou-se o conteúdo da legislação, por meio da separação do conteúdo por matéria, dividido em conceitos/princípios, organização, determinações e implementações.

Mediante essa aferição, foi possível compreender as circunstâncias da instituição do IluMinas e, assim, entender a expectativa de funcionamento desse ambiente no Tribunal. Além disso, essa legislação traz, em seu bojo, as regras de atuação do LiJud à luz da teoria da inovação no serviço público.

A outra parte do estudo efetivou uma análise dos processos administrativos que documentaram as oficinas de bens apreendidos e de atendimento ao público no TRF6. A intenção foi verificar a forma de organização, a metodologia utilizada, bem como o acompanhamento das ações para a implementação dos protótipos criados nesses ateliês.

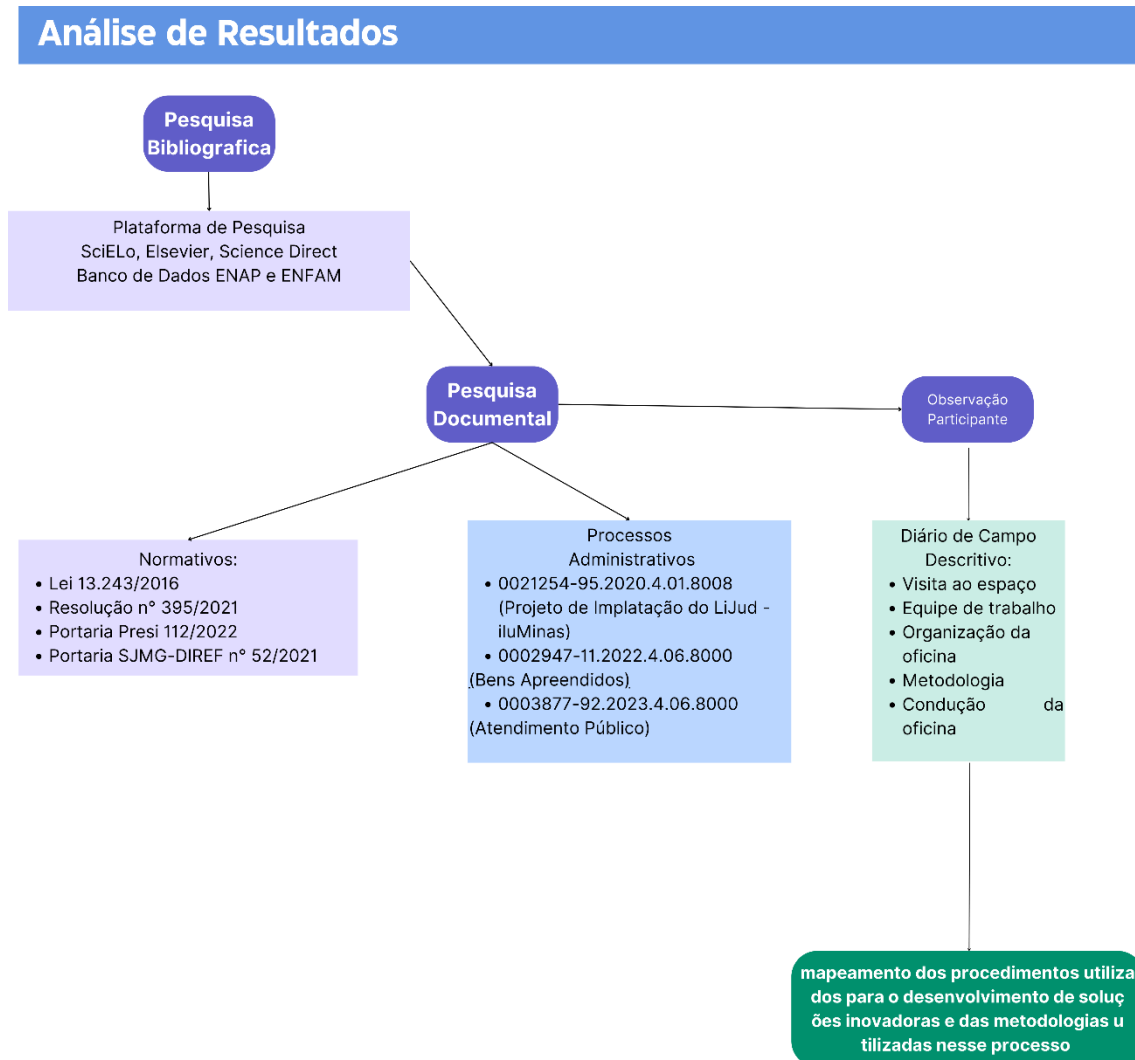
A fim de realizar esta etapa, observaram-se as pessoas convidadas para a participação do ato, com a finalidade de notar a diversidade, a universalidade e a multidisciplinariedade demandada pela inovação para a construção de soluções idealizadas sob a perspectiva do usuário. Os outros pontos analisados foram as metodologias utilizadas e a documentação existente após o fim do evento (oficina).

Além disso, os dados coletados no diário de campo descritivo da observação participante foram examinados por intermédio da análise de documental. Os dados a serem pesquisados com essa técnica serão a equipe de trabalho do laboratório, o espaço de funcionamento, a organização, a condução e a metodologia empregados na realização da oficina.

Dessa forma, foi possível mapear os procedimentos adotados pelo laboratório de inovação do TRF 6 (IluMinas) e verificar se estão de acordo com a teoria da inovação do serviço público. Além disso, essas técnicas permitiram examinar as

metodologias utilizadas e apontar as lacunas no desenvolvimento dos trabalhos. A Figura 7 demonstra o fluxo de execução da pesquisa.

Figura 7 – Fluxograma de análise de resultado.



Fonte: a autora (2023).

Apresenta-se, portanto, na Figura 7 o desenvolvimento desta pesquisa e como se conseguiu estudar o caso do Laboratório de Inovação da Justiça Federal da 6ª Região, mapeando-se os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da inovação. Além disso, demonstra como se chegou a estruturar as metodologias utilizadas neste processo.

## 4 RESULTADOS OBTIDOS

### 4.1 LEI Nº 13.243 DE 2016

A Lei nº 13.243 é considerada um marco na CT&I no Brasil, isto porque alterou a Lei nº 10.973/2004, dotando-a de novos instrumentos facilitadores da cooperação entre a iniciativa privada e os entes públicos, além de trazer conceitos e princípios relativos à inovação, sendo este um dos aspectos ressaltados por Mariano (2018). Esse é objeto de estudo desta análise, pois permitiu uma mudança de visão da inovação no serviço público.

Esta lei tem como base a EC nº 85 de 2015, que inseriu, na CF/88, o conceito de inovação como um valor a ser buscado, não só pela iniciativa privada, mas também pelo setor público, tornando-a uma política de gestão pública. Para instrumentalizar essa alteração da Carta Maior, o Congresso Nacional editou a Lei nº 13.243/2021, após a realização de consultas e audiências públicas com setores interessados no tema, de acordo com informações obtidas no site do Senado Federal<sup>8</sup>.

Há de se enfatizar, ainda, o Manifesto em Apoio a esta norma assinado por entidades renomadas no campo da ciência nacional, como a Academia Brasileira de Ciência, o Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Isto demonstra a importância dessa legislação para várias entidades produtoras do conhecimento científico neste País (Prete *et al.*, 2016).

Isto porque se está em uma era do conhecimento, a qual permite que a CT&I sejam fonte de renda e transformação social. Ou seja, os investimentos nesta área acarretam mudanças diversas na sociedade através da solução de problemas complexos. Observa-se, ainda, nos princípios dessa lei, que ela se baseia no conceito schumpeteriano de inovação, ao visualizar o progresso como motriz do desenvolvimento regional, social e econômico (Schumpeter, 1934).

Além disso, outro ponto de contato da norma com a teoria da inovação é que ela determina o foco e o bem-estar da população. Quer dizer, as invenções devem ser

---

<sup>8</sup> Ver “Projeto de Lei da Câmara nº 77, de 2015”, disponível em <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/122406>, e “Marco regulatório de ciência, tecnologia e inovação vira lei”, disponível em <https://www.camara.leg.br/noticias/479270-marco-regulatorio-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao-vira-lei/>.

construídas, observando-se a espiral da inovação, defendida por Ferraz e Munch (2021), segundo a qual devem ser considerados fatores ambientais, sociais e econômicos para, ao se avaliar os sintomas, encontrar oportunidades para inovar

Por isso, esta norma, logo no artigo primeiro, estipula que ela servirá para introduzir medidas de estímulo à inovação, à pesquisa científica e tecnológica. Para atingir esse objetivo, define e conceitua, ainda no artigo 1º, os preceitos norteadores dessa política:

- a) fomento continuado às praxes de pesquisa em CT&I por meio da cessão de recursos humanos, econômicos e financeiros;
- b) promoção do desenvolvimento igualitário dentro do país, por meio da descentralização na atuação nos entes federal, estadual e municipal;
- c) estímulo à cooperação entre os entes públicos e privados;
- d) fortalecimento empresarial na esfera nacional e na internacional;
- e) incremento e instalação de ambientes facilitadores da inovação e cooperação tecnológica;
- f) estímulo à capacitação;
- g) consolidação das Instituições Científicas, Tecnológica e de Inovação (ICT);
- h) atração permanente de ferramentas de estímulo e de recursos para CT&I;
- i) facilitação dos procedimentos relativos à gestão dessa área e avaliação por desempenho;
- j) utilização do poder de compra do Estado como motor de estímulo à inovação;
- k) agregação dos inventores autônomos ao sistema.

A Figura 8 apresenta esses princípios de forma gráfica para facilitar a compreensão deste dispositivo da norma.

Figura 8 – Preceitos da Inovação no Serviço Público brasileiro dispostos na Lei nº 13.243/2016.



Fonte: a autora (2023).

O que nota desses princípios representados na Figura 8 é a preocupação do legislador pátrio de além de disponibilizar ao gestor público ferramentas que tornem viáveis a cooperação entre diversas áreas, setores e pessoas, como o inventor autônomo, o cuidado de determinar aos administradores a obrigatoriedade de se fomentar a CT&I. Uma vez que, além de estabelecer a necessidade de se destinar recursos para esta área e procedimentos simplificados para a gestão e avaliação, consolida as ICT.

Outro aspecto, previsto no artigo 2º, incisos V e VI da lei, é a criação de instrumentos para viabilizar a cooperação entre as entidades públicas e privadas no desenvolvimento da CT&I, como a ICT e o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), cuja finalidade é servir ao desenvolvimento da pesquisa científica e de novos produtos, serviços ou processos. Nessas entidades, que podem ser de direito privado ou público, a organização deve priorizar o compartilhamento de espaços, equipamentos e materiais com vários setores e áreas, além do conhecimento, de forma a servir como facilitador do crescimento da CT&I (artigo 4º).

Estas previsões coadunam-se com o que se espera das pessoas que atuam com inovação, de acordo com o pensamento de Mulgan (2014) e de Sano (2020). Isto porque instituem um espaço apropriado à experimentação, bem como a colaboração e a cooperação, pois aumentam a possibilidade de se desenvolverem novas soluções.

A Lei nº 13.243/2016 contribuiu, portanto, para o desenvolvimento da inovação no serviço público, ao trazer elementos que permitam ao governo aplicar na gestão os valores da inovação. Isto é observado nos artigos 1ª e 2ª que permitem a cooperação entre os entes públicos e privados, bem como a criação de espaços facilitadores da experimentação, da colaboração e da cooperação para a criação de novas soluções.

#### 4.2 RESOLUÇÃO N° 395/2021 DO CNJ

A Resolução nº 395, de 9 de junho de 2021, foi editada segundo a fundamentação constante na própria norma com base:

- a) no poder de controle administrativo e planejamento que o CNJ possui sobre o Poder Judiciário;
- b) no princípio da eficiência;
- c) nas leis de fomento à inovação;
- d) na gestão participativa e democrática;
- e) no aperfeiçoamento da gestão administrativa e governança judiciária;
- f) na adesão do Judiciário aos ODS da Agenda 2030 da ONU;
- g) na conveniência de se utilizarem, com foco no usuário, métodos ágeis e tecnologias para melhorar o desempenho da atividade jurisdicional;
- h) urgência de se otimizarem os recursos públicos.

O que se observa dessa exposição dos motivos de se criar uma política de gestão da inovação neste Poder é o reconhecimento de que há a necessidade de se repensar a prestação do serviço público a partir da inovação, segundo defende Castro (2017).

Essa inferência é possível a partir da conexão que esta norma faz da inovação com o princípio da eficiência, da necessidade de se aprimorar uma gestão participativa e democrática e que empregue, com competência, o orçamento público, o que é recomendado por Tônurist, Kattel e Lebel (2017). Contudo, não se pode esquecer de que esta resolução se baseia na Agenda 2030 da ONU, cuja finalidade é difundir políticas centradas na política mundial de melhoria da qualidade de vida do ser humano, ou seja, ao editar essas regras, o CNJ traz como um dos fundamentos da atuação da Justiça o foco no usuário, princípio que deve ser considerado em toda inovação, seguindo os preceitos de Bochenek e Zanoni (2021), por superar o

pensamento individual em prol de um serviço jurídico mais harmônico com a sociedade.

Para essa organização, antes mesmo da elaboração deste normativo, o Conselho instituiu uma Comissão de ODS, a qual contou com a colaboração do Ministério dos Direitos Humanos, do Ministério das Relações Internacionais, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esta, logo em sua primeira reunião, recomendou a instituição de Laboratórios de Inovação com a finalidade de criar instrumentos que permitam ao Judiciário caminhar no sentido de contribuir para que o Brasil consiga alcançar as metas dos ODS, conforme afirma o trabalho Chaussê (2023).

Nesse sentido, a indicação dessa comissão de se implementar o LiJud demonstra o respaldo da política de gestão da inovação na Administração Pública. Além disso, reconhece-se que esse espaço tem por finalidade fomentar as ações de implementação da Agenda 2030 da ONU, como afirmam Sousa (2021) e Chaussê (2023).

Outro aspecto importante dessa resolução são os conceitos e princípios que ela traz para reger a inovação no âmbito do Poder Judiciário. No Quadro 9, apresentam-se as diretrizes presentes no artigo 3<sup>a</sup>, com o fito de compreender essa política:

Quadro 9 – Princípios da Inovação no Poder Judiciário.

(continua)

Cultura da inovação (art. 3º, I)	Uso de competências que estimulem a inovação incremental ou disruptiva, com a utilização de pesquisas e técnicas de fomento ao acesso à Justiça e à melhoria para o usuário da prestação dos serviços judiciais, processuais e administrativos.
Foco no usuário (art. 3º, II)	Trata-se de construir soluções com base na empatia, ou seja, sob perspectivas e experiências do usuário final.
Participação (art. 3º, III)	Difusão de espaços que facilitem a atuação de múltiplos atores internos (magistrados e servidores) ou externos ao sistema de Justiça.
Colaboração (art. 3º, IV)	Criação de redes de trabalho e de atuação com a finalidade de articular conhecimentos, práxis, esforços, experiências e contribuições para a construção de soluções criativas
Desenvolvimento Humano (art. 3º, V)	Tem o objetivo de promover novas qualidades, conhecimento baseados no pensamento crítico e criativo que facilitem o desenvolvimento de soluções inovadoras para os problemas complexos do Judiciário
Acessibilidade (art. 3º, VI)	Incentivo a medidas que garantam a acessibilidade e a inclusão.
Sustentabilidade socioambiental (art. 3º, VII)	Fomento a ações de promoção à sustentabilidade socioambiental

Quadro 9 – Princípios da Inovação no Poder Judiciário.

(conclusão)

Desenvolvimento Sustentável (art. 3º, VIII)	Promoção do desenvolvimento socioeconômico, mas com promoção do equilíbrio ecológico, seguindo como parâmetro as metas das Agenda 2030 da ONU.
Desburocratização (art. 3º, IX)	Aperfeiçoamento da gestão, dos processos e dos procedimentos com o fito de otimizar a utilização dos recursos e facilitar a prestação do serviço de forma eficiente.
Transparência (art. 3º, X)	Garantia de acesso aos dados e às informações do Poder Judiciário, exceto nos casos de restrição e sigilo legal e de proteção de dados pessoais

Fonte: adaptado a partir do art. 3º da Resolução n° 395/2021 do CNJ.

Dessas diretrizes, descritas no Quadro 9, as quais fundamentam a inovação no Poder Judiciário, extraem-se os valores encontrados na teoria da inovação do serviço público, porque colocam como fundamento a colaboração, a empatia, o compartilhamento de conhecimento, a difusão da inovação e a cocriação. Além disso, estão voltadas para servir como meio de se atingir as metas das ODS da Agenda 2030, ao colocarem como razão dessa política a acessibilidade e a sustentabilidade socioambiental.

Para seguir esses preceitos, uma das estratégias do CNJ foi determinar aos Tribunais a instituição obrigatória dos laboratórios de inovação ou ambientes semelhantes (art. 4º). Tal determinação tem como objetivo aprimorar a estratégica de gestão da inovação no Judiciário de forma a conceber e desenvolver ideias inovadoras, geradoras de novos produtos, novos serviços, novos processos, novas tecnologia ou novo modelo de negócio.

Além disso, o normativo instituiu, no art. 9º, a Rede de Inovação do Poder Judiciário (RenovaJud<sup>9</sup>) com a intenção de integrar os laboratórios de inovação no Poder Judiciário (art. 10). Nesta plataforma, é possível consultar esses ambientes por meio do compartilhamento de iniciativa, de eventos e de repositórios entre os LiJuds. Dessa maneira, utiliza-se um único sítio, para se divulgar os trabalhos desenvolvidos pela inovação em todo ecossistema de Justiça.

Ressalta-se, ainda, que este trabalho, além de ser uma das atribuições do LIODS do CNJ, é uma estratégia importante para, como afirma Ramos *et al.* (2020) disseminar a cultura de inovar. Isto porque, ao concentrar informações de diversas instituições em uma plataforma, facilita-se o acesso ao conhecimento, à atuação e à produção dos LiJuds.

<sup>9</sup> Disponível em <https://renovajud.cnj.jus.br/acesso>.



Essa visão também encontra respaldo nos pensamentos de Souza (2021) e de Chaussê (2023), para quem o RenovaJud cumpre o papel de estimular a inovação, além de garantir a ininterruptão dessa política. Dessa forma, criou-se uma ferramenta que colabora com a mudança da cultura institucional, além de servir como propagadora e divulgadora de soluções inovadoras para problemas que podem, não só se repetirem em várias instituições do Judiciário, mas também serem utilizadas como referências em outros órgãos públicos.

Por isso, o objetivo da rede é, justamente, incentivar e estimular a gestão da inovação no ecossistema de Justiça, de forma continuada e causar grande efeito e resultados nesses órgãos. Tal incentivo tem como fito procurar outros meios de resolver os problemas institucionais para que este Poder consiga cumprir o seu papel dentro da estrutura social, além de servir como instrumento para atingir as metas da Agenda 2030 da ONU.

Esta resolução é, portanto, uma importante ferramenta para que o Judiciário instrumentalize essa nova forma de gestão e desenvolva *hubs* de parceira para difusão do conhecimento. Aliás, é uma boa maneira de se melhorar a administração da Justiça, incentivando o empreendedorismo público, defendido por Olavo (2020).

#### 4.3 O LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DA JUSTIÇA FEDERAL DA 6ª REGIÃO (ILUMINAS)

A finalidade deste capítulo é contextualizar a criação e a atuação do LiJud do TRF6, com o fito de facilitar a compreensão das informações obtidas por meio deste estudo. Ressalta-se que os elementos fáticos aqui informados foram extraídos do processo administrativo nº 0021254-95.2020.4.01.8008 e anexos. Ele trata do projeto de implantação do Laboratório de Inovação na então Seção Judiciária de Minas Gerais.

Nos documentos contidos nesse processo, observou-se que a criação estava atrelada ao desejo da administração desse órgão de instituir uma política de governança judiciária, de forma a melhorar a organização e a gestão estratégica institucional. Esse aprimoramento da administração judicial é, de acordo com Castro e Guimarães (2019), um dos primeiros pilares que estimulou a introdução da inovação no Judiciário.

Para efetivar a execução da ideia, primeiramente, elaborou-se o plano de forma a garantir a efetividade do projeto. A organização alinhou-se com as estratégias organizacionais do TRF1, que era de instituição de governança judiciária e de aprimoramento da estrutura e de execução da gestão estratégica na Justiça Federal, mas ressaltando que a implementação do LiJud colabora, de forma geral, com todos os objetivos do planejamento estratégico.

Outros aspectos que justificaram o desenvolvimento do projeto foram a determinação constitucional constante nos artigos 37 e no 219, que instituem, no primeiro artigo, o princípio da eficiência do serviço público e, no segundo, o do estímulo a inovação nos entes públicos. Além disso, no projeto, está enfatizado a influência da política de administração judiciária, instituída pelo Provimento n. 85 do CNJ, na qual, fomenta-se a implementação de LiJud.

Nesse sentido, na justificativa do projeto de criação do iluMinas consta a necessidade de se possuir um espaço que facilite a inovação com a participação de juízes, servidores e da sociedade, por meio da utilização de técnicas de gestão que priorizem a difusão e troca de conhecimentos com a finalidade de propor soluções para os problemas da administração pública.

Além disso, o planejamento da instituição de um laboratório de inovação na Justiça Federal de Minas Gerais embasou-se no princípio da eficiência e no estímulo à inovação, conforme previsão constitucional. Outro fator importante foi a criação do LIODS do CNJ e a adesão do Judiciário à Agenda 2030. Isto porque aquela instituição reconheceu, conforme entendem Souza (2021), Sano (2021) e Bochenek e Zanoni (2021), a necessidade de se ter um espaço propício para a concretização e desenvolvimento de soluções inovadoras

Para execução desse plano foi proposta e executada a reforma de uma área que estava sendo utilizada como depósito com a finalidade de revitalizar o espaço e tornar possível o desenvolvimento dos trabalhos no local. Nessa etapa, o projeto procurou destoar o ambiente do restante da instituição, como demonstra a Fotografia 1 com a finalidade de despertar o pensamento criativo e inovador, por meio de um espaço colorido e modular, no qual as mesas e divisórias podem ser utilizadas para escrever, desenhar ou colar *post-it*, remetendo a ideia de Barbosa (2021) de se construir uma zona propícia a despertar a imaginação e a invenção de novas ideias.

Fotografia 1 - Espaço do Laboratório de Inovação da 6ª Região após a reforma



Fonte: TRF6 (2021).

Na Fotografia 1, nota-se que esse espaço foi projetado para diferenciar-se das demais áreas do Tribunal e do ambiente jurídico, que, em geral, são ambientes, mas formais. Essa projeção de um local diferenciado deve-se, justamente, a ideia de se induzir, nos participantes a percepção que estão em um local diferente dos demais espaços.

Outro ponto avaliado na criação dessa unidade foi a instalação de equipamentos que permitisse a facilitasse o desenvolvimento de pesquisas, estudos, programas e projetos institucionais. Além disso, foi realizada a sensibilização e promoção da cultura de inovação do corpo funcional, por meio de um curso de introdução à inovação, necessidade reconhecida por Tönurist, Katel e Lebel (2021) como umas das finalidades do laboratório.

Durante essa preparação, foram selecionados alguns servidores para participar do treinamento de formação de laboratoristas. Neste último curso, foi ensinado aos participantes como conduzir uma oficina de *design thinking* e, assim permitir que

houvesse pessoal capacitado para atuar no laboratório, conforme preconiza Ramos (2020) e Olavo (2022).

Por fim, o IluMinas foi constituído pela Portaria SJMG-DIREF nº 52 de 12 de março de 2021, na estrutura da Justiça Federal de 1º Grau de Minas Gerais. Com a inauguração do TRF6 e, conseqüente transformação da Seção Judiciária de Minas Gerais em uma instância de julgamento de recursos, houve a incorporação dessa unidade ao TRF6. Isto demonstra que, mesmo recém-inaugurado, este encampou a ideia da inovação dentro de sua estrutura de forma a garantir, como sugere Olavo (2022) a estabilidade interna desta organização.

Esse LiJud, conforme consulta realizada na plataforma RenaJud, já desenvolveu 05 (cinco) protótipos, relacionados no Quadro 10, com a finalidade de melhorar o desempenho institucional. Contudo, não descreverem nos projetos do portal, não apresentaram indicadores e métricas para avaliação desses artefatos, apesar dessa medida ser recomendada por Araujo *et al.* (2015) e por Mulgan e Albury (2003), como forma de se comprovar o valor da inovação.

Quadro 10 – Protótipos do IluMinas.

(continua)

<b>Problema abordado na oficina</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Protótipo</b>	<b>ODS</b>
Falta de controle na utilização dos carros oficiais	<i>Design Thinking</i>	Criação da Central de Inteligência, Segurança e Transporte da SJMG	Sem ODS
Falta de qualidade das atermações <sup>10</sup> e duplicidade de ações	<i>Design Thinking</i>  <i>Visual Law</i>	1) Cartilha de linguagem simples e visual law; 2) Aprimoramento do Serviço de Atermação da Justiça Federal de Minas Gerais 3) Disponibilização de espaços para inclusão digital Integração do balcão virtual 4) Desenvolvimento de formulários padronizados 5) Capacitação dos servidores em atermação 6) Desenvolvimento de aplicativo de atermação; 7) Desenvolvimento de parcerias.	02 09 16
Excesso de trabalho da Central de Mandados	<i>Design Thinking</i>	Criação da Diligência <sup>11</sup> Sustentável	12 15 16
Dificuldade de Comunicação entre a Justiça Federal e a Caixa Econômica Federal (CEF)	<i>Design Thinking</i>	Desenvolvimento de Fluxo de Trabalho e Rotinas de Comunicação	09 16

<sup>10</sup> Ato no a pessoa digita os termos de seu pedido para que se torne uma ação judicial nos casos de competência do Juizado Especial Federal e Estadual (Parizzoto, 2018).

<sup>11</sup> Diligência: é ação, que pode ser solicitada pelo juiz, e deve ser cumprida pelo representante judicial fora do ambiente da repartição pública. Ver “Diligência Judicial”, disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/diligencia-judicial/361615249>.

Quadro 10 – Protótipos do IluMinas.

			(conclusão)
<b>Problema abordado na oficina</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Protótipo</b>	
Falta de destinação dos bens apreendidos	<i>Design Thinking</i>	Desenvolvimento de parcerias de fluxo para otimizar a gestão de bens apreendidos	16
Dificuldade no atendimento ao usuário externo e ao interno	<i>Design Thinking</i>	Desenvolvimento de fluxos de atendimento e de um novo setor para a realização dessa tarefa	02 09 16
Desafios da Gestão Documental dos Tribunais – Utilização da Inteligência Artificial e <i>Business Intelligence</i>	<i>Design Thinking</i>	Grau Estratégico em Maturidade Arquivística	09 16

Fonte: a autora (2023).

O que se nota do Quadro 10 é que nesse ambiente utilizam-se as metodologias preconizadas para a inovação a fim de resolver problemas institucionais. Além disso, observa-se aqui a primeira fase espiral de Mulgan (2014) no desenvolvimento das soluções, posto que tanto na oficina Central de Transporte, quanto na de Atermação, o protótipo apresentado atendeu não apenas o problema inicial, mas também, ao aumentar o entendimento da questão, perceberam-se outras necessidades a serem atendidas.

#### 4.4 NORMATIVOS DE INSTITUIÇÃO DO LIJUD NO TRF6

Em março de 2021, a então Seção Judiciária de Minas Gerais, ainda vinculada ao TRF1, inaugurou, em suas dependências, o laboratório de inovação. A Portaria SJMG-DIREF n° 52 de 11 de março de 2021. foi o ato formal de instalação do IluMinas. Esta portaria foi assinada pela então diretora do foro, que era a dirigente administrativa máxima da SJMG. O TRF6 manteve os termos daquela portaria, agregando o laboratório em sua estrutura. Por essa razão, faz-se necessário estudar a constituição da primeira norma.

Assim, ao analisar o ato de instituição do laboratório, verificou-se que ele se fundamenta na adesão do Brasil e do Judiciário, através do CNJ, à Agenda 2030 da ONU, por meio do provimento nº 85 do Conselho. Outra justificativa, foram os movimentos políticos e administrativos que estimulam a instalação dos LiJuds nos Tribunais brasileiros, como o anteprojeto de autoria do Ministro do Supremo Tribunal Federal, Dias Toffoli, que procurava instituir o LIODS por meio de lei.

Outra fundamentação, presente na norma e no projeto de instalação, foi a necessidade de se aprimorar a organização de práticas de gestão da Justiça Federal e a criação de espaços para atuarem como facilitadores da inovação com a ampla participação de públicos internos e externos. A intenção é de compartilhar conhecimentos e pensar soluções para os diversos desafios da administração pública na formalização da política judiciária.

Além disso, observa-se, como justificativa para a formalização desse normativo, a Política Nacional de Modernização do Estado e o Fórum de Modernização do Estado, instituídos pelo Decreto nº 10.609, de 26 de janeiro de 2021. O objetivo dessa formalização é melhorar a prestação dos serviços públicos por meio da concentração da atuação governamental em ações mais eficazes, eficientes e modernas (artigo 1º da norma citada).

Ao estudar o conteúdo da portaria, percebe-se a recomendação para que as atividades do laboratório sejam desenvolvidas com base no foco no usuário, mediante transparência e uso de linguagem simples. Além recomenda-se buscar efetividade, inovação, modernização, confiabilidade e durabilidade das ações que visem à modernização da administração pública. Assim, o normativo coloca como valores do iluMinas a inovação, a colaboração, a empatia, a horizontalidade, com atenção no usuário da justiça e na geração de valor público.

Além disso, a norma definiu as funcionalidades do espaço e permitiu que o laboratório atue de modo presencial ou virtual. Ademais, colocou como escopo a atuação conjunta com vários laboratoristas, recepção de visitas, a fim de difundir a inovação, conduzir as iniciativas da inovação e registrar as oficinas realizadas.

Entende-se, desse modo, que a portaria de instituição do iluMinas visou ressaltar vários aspectos defendidos por estudiosos como Sano (2020) e Mulgan (2014). Em conformidade com essa visão, criou um espaço propício para a experimentação e buscou resguardar esse lugar de outros usos, além de definir uma equipe treinada para a atuação, consoante o pensamento de Sano (2020).

#### **4.4.1 Valores da inovação nos normativos do IluMinas**

Ao se comparar os dados obtidos com a literatura do assunto, observa-se que a instituição do Laboratório de Inovação é uma política adotada pela Administração Pública, cujo fito, não é apenas modernizar as técnicas de gestão, mas também há a preocupação de inovar de maneira empática com o usuário do serviço. Em outras palavras, não se busca apenas implementar uma solução original sem se considerar a dimensão ambiental, econômica e social na qual o problema está inserido, conforme demonstrada na figura 5 da Espiral de Inovação apresentada por Ferraz e Munch (2021).

Ao se agir dessa forma, objetiva-se que a oportunidade encontrada não seja um vetor de problemas após sua implementação, mas que de fato traga melhorias para o sistema público e social em sua integralidade. Dessa forma, para tentar evitar soluções vazias de utilidade para o corpo social, procurou-se, por meio dos normativos, instrumentalizar a administração pública de ferramentas que estimule o valor público da inovação. Em outras palavras, o gestor público deve visar a construção de protótipos por meio de pensamentos divergentes, com visões multidisciplinares e com foco no usuário. Nesse sentido, ao seguir o conceito schumpeteriano de inovação, produz-se a melhoria da prestação do serviço público.

Ademais, nota-se uma preocupação na Lei nº 13.243/2016 da Resoluções nº 395/2021 do CNJ, na Portaria Presi nº 112/2022 do TRF6 em construir uma inovação com valor público, que agregue no desenvolvimento das soluções as visões e a cooperação dos entes público e privado. Além disso, essas normas estimulam a criação de espaços propícios para a inovação, como os laboratório de inovação, uma vez que se trata de locais, que podem ser físicos ou virtuais, nos quais é possível reunir pessoas de diferentes áreas e extratos da sociedade para experimentarem e avaliarem as elucidações dos problemas enfrentados pela instituição.

Nesse ponto, é mister ressaltar que a Resolução nº 395/2021 do CNJ visa utilizar os LiJuds para o aperfeiçoamento da gestão administrativa e para a governança do Judiciário. O que, por si, só já demonstra a atenção voltada para a melhoria da prestação do serviço público. Outrossim, essa preocupação considera, ainda, a superação do pensamento individual em prol de um serviço jurídico que de fato atenda aos anseios sociais, com foco no desenvolvimento humano.

Essa foi a tônica do projeto de criação do IluMinas e das Portarias DIREF n° 52/2021 e a PRESI n° 112/2022, que seguiram este caminho ao instituir dentro da estrutura do TRF6 um ambiente propício à experimentação, conforme pensamento do Tõnuri, Lebel e Kattel (2019). Suas atividades devem ser baseadas na necessidade do usuário, na utilização de linguagem simples, na transparência e na colaboração. Assim, percebe-se que, nesta instituição, a criação do laboratório de inovação visou pensar formas de gerar valor público.

Dessa maneira, comparando-se a intenção da criação do LiJud com as oficinas estudadas, nota-se que a utilização desses ambientes está voltada para a melhoria da administração da Justiça. Esta deve estar atenta às oportunidades ou às necessidades, em que seja possível implementar inovações de aprimoramento e de modernização gestão pública. Isto é, os temas enfrentados nesses eventos de inovação unem conhecimentos para a promoção da justiça e da eficiência institucional.

Outro aspecto é que para o funcionamento desse laboratório de inovação houve a capacitação de alguns servidores nas metodologias e técnicas de funcionamento desse setor. Além disso, no projeto há a descrição das reformas realizadas no espaço para atender às necessidades desse novo setor.

Dessa forma, percebe-se que existiu de fato uma preocupação com o funcionamento do local, por se acreditar nessa técnica como forma de integrar pessoas e instituições na busca de soluções para os problemas complexos.

#### 4.5 OFICINAS ESTUDADAS DO ILUMINAS

Este trabalho estudou os processos administrativos e relatórios de duas oficinas realizadas no LIJUD do TRF6:

- a) Bens Apreendidos;
- b) Atendimento ao público.

Acompanhou-se, ainda, a organização e a execução dos trabalhos da oficina de Gestão Documental realizada em parceria com o CNJ.

A primeira oficina, de bens apreendidos, foi realizada com o intuito de se pensar a destinação que se dá a objetos detidos por sua aparente relação com crimes. Conforme consta do trabalho deste evento, estes materiais ficam guardados em depósitos da Justiça ou da Polícia Civil por anos, sem qualquer destinação, o que



acarreta a necessidade de se aumentar os locais onde são armazenados e gera dificuldade de se administrar esses bens.

Na segunda oficina, procurou-se enfrentar as dificuldades que o Tribunal, recém-inaugurado, enfrenta para lidar com o atendimento ao público. Mormente, porque a instalação dessa nova instituição gerou aumento de demanda por esse serviço, ao mesmo tempo que diminuiu a quantidade de servidores na tarefa, isso provocou enorme insatisfação em relação ao serviço prestado pela organização.

A terceira oficina, de Gestão Documental, teve a finalidade de servir como ponto de partida para a reunião dos comitês de gestão documental dos tribunais. Além disso, ela buscou difundir meios de se gerir o acervo de documentos institucionais e criar propostas de soluções para esse setor.

#### 4.5.1 Oficina de bens apreendidos

Esta oficina é para se repensar a forma como a administração pública gere os bens apreendidos. Ela surgiu das dificuldades encontradas pelo ecossistema de Justiça como um todo (Polícias, vários órgãos do Poder Judiciário) em armazenar e dar destinação aos produtos frutos de apreensões durante ações policiais ou curso do processo por, potencialmente, ser produto de crime ou evidências processuais.

No Quadro 11, apresentam-se os dados constantes do processo administrativo que registrou as etapas dessa oficina, bem como a organização e o desenvolvimento do artefato pensado para resolver a questão. Dessa forma, torna-se possível compreender a organização desses eventos pelo LiJud.

Quadro 11 – Dados do relatório da oficina de bens apreendidos.

Convidados Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Servidor da Secretaria Criminal;</li> <li>– Servidor da Gestão Documental;</li> <li>– Servidor do Arquivo Judicial;</li> <li>– Juiz Federal da Corregedoria do TRF6;</li> </ul>
Convidados Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perito da Polícia Civil;</li> <li>– Policial Federal;</li> <li>– Servidor do Tribunal de Justiça de Minas Gerais;</li> </ul>
Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laboratorista do iluminas;</li> </ul>
Modalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presencial;</li> </ul>
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Não foi possível verificar.</li> </ul>

Fonte: a autora (2023).

O que se pode observar no Quadro 11 é que há uma integração entre atores externos (polícias federal e civil, servidor do Tribunal de Justiça) e internos à instituição para a construção da solução de um problema complexo que transborda o âmbito de uma única organização. Dessa maneira, ao estruturar a oficina, o LiJud seguiu os preceitos de Sano (2020), Tönurist, Kattel e Lebel (2017) e Ramos *et al.* (2020), pois buscou-se reunir atores externos e internos à organização para a construção colaborativa e aberta de uma solução para um *wicked problems*.

Ademais, ressalta-se que a condução dos trabalhos foi realizada por laboratoristas, ou seja, por servidores capacitados em metodologias de inovação. Portanto, há uma preocupação que a condução das oficinas seja efetuada por pessoas com conhecimento em inovação e nas técnicas necessárias para se empreender a busca pela solução ao problema apresentado.

Dessa forma, percebe-se, na etapa de organização da oficina de inovação, uma preocupação em trazer para a mesa de discussão e de construção da solução o pensamento divergente, que, para Mulgan e Albury (2003) permite a coalizão de ideias e de conhecimento. Além disso, isso se coaduna com visão de Oliveira *et al.* (2017) de se ter um olhar variado sobre o problema, permitindo a melhoria do serviço público como um todo, por meio de parcerias entre vários atores.

Por outro lado, o Quadro 12 traz os dados obtidos no relatório de desenvolvimento das atividades de acordo com os dias da oficina de bens apreendidos. Essa perspectiva serve para demonstrar como se dá o processo de criação da inovação.

Quadro 12 – Desenvolvimentos das Atividades por dia.

1º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentação do laboratório de inovação;</li> <li>– Explicação da metodologia do <i>design thinking</i>;</li> <li>– Imersão no problema: aprofundamento da questão;</li> <li>– Definição do problema: escolha do foco da construção da solução;</li> </ul>
2º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ideação: gerar maior número de ideias sem censura de forma que possam se completar e ampliar e convergir na busca da solução;</li> <li>– Organização das propostas por categoria;</li> <li>– Avaliação da viabilidade técnica, legal, financeira e de desejabilidade do usuário;</li> </ul>
3º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenvolvimento de um fluxo de trabalho integrado entre as polícias militar, civil, federal, Ministério Público e Órgãos da Justiça para a apreensão do bem e a definição da destinação final.</li> </ul>

Fonte: a autora (2023).

Ao analisar o Quadro 12, percebe-se uma preocupação em situar as pessoas que construíram a solução para o problema sobre o funcionamento de um laboratório de inovação, bem quanto a metodologia a ser utilizada. Isto é importante para a divulgação da cultura da inovação de forma a aumentar o conhecimento dos participantes sobre o assunto, o que é uma das atribuições do LISP, seguindo o pensamento de Ramos *et al.* (2020), bem como as recomendações da Resolução nº 325/2020 do CNJ.

Por outro lado, ainda na primeira etapa da oficina, há a chamada imersão no problema, que, segundo consta do relatório, é o aprofundamento no tema e a definição do enfoque da problemática que será solucionada. Esta é uma das fases dependente de uma abordagem multidisciplinar, sob várias óticas, que, conforme afirma Mulgan e Albury (2003), é importante para a construção de uma solução mais holística, pois considerou várias perspectivas sobre o mesmo tema.

Já na segunda etapa da oficina, nota-se que coincide com a fase 2 da espiral de Mulgan (2014), porque tem a finalidade de gerar muitas ideias, que são possíveis soluções para o problema desenhado no primeiro dia. A intenção é dividi-las em categorias e servir para a organização e a avaliação das reais possibilidades de construção de uma proposição viável para a resolução da questão apresentada.

Na terceira etapa, foi desenvolvida pelos participantes uma proposta para solucionar o problema dos bens apreendidos. Contudo, não foi possível verificar se houve algum desenvolvimento da solução apresentada, aparentando que a inovação não se desdobrou em um protótipo. Este é problema comum aos laboratórios, conforme afirma Sano (2020), pois, em sua maioria, não possui a atribuição de desenvolver e implementar os projetos das oficinas.

Deve-se ressaltar que a falta de acompanhamento dos protótipos desenvolvido pode gerar a sensação de inutilidade do laboratório, por não haver fruto algum do trabalho desenvolvido pela equipe que participou da oficina. Por isso, Mulgan (2014) e Sano (2020) recomendam a criação de métricas e o acompanhamento das atividades de inovação, como forma de sensibilizar o gestor sobre a efetividade dos projetos dos protótipos.

Assim, observa-se que está presente neste evento vários atributos que contribuem para a criação de soluções para os problemas institucionais, como a participação de vários atores externos e internos, a condução dos trabalhos por pessoa com *expertise* em metodologias da inovação. Contudo, percebe-se, também,

a ausência de sistema de avaliação dos resultados, bem como a falta de acompanhamento do protótipo desenvolvido, o que pode impactar na importância que se dá ao trabalho do laboratório de inovação.

#### 4.5.2 Oficina de atendimento ao público

Na segunda oficina analisada, procurou-se resolver o problema do atendimento ao público para o recém-criado tribunal. Conforme consta do relatório desse evento, a inauguração do TRF6 gerou um aumento significativo da busca por esse serviço. Essa demanda cresceu por haver dúvidas de como se daria a transferência de processos de um tribunal para o outro, além de não ser de amplo conhecimento público o funcionamento da nova instituição.

Ademais, as adequações administrativas ocorridas para que o TRF6 fosse implantado sem aumento de despesa, levaram a uma diminuição do quadro pessoal na atividade fim, consoante anotação dos participantes da mesa da oficina, isto acarretou um atraso no andamento processual. Por isso, ciente dessa insatisfação do público, a administração solicitou a realização de uma oficina para se pensar como realizar um atendimento mais eficiente tanto para o servidor quanto para o jurisdicionado. Assim, no Quadro 13, compilam-se as informações contidas no processo administrativo nº 0003877-92.2023.4.06.8000, quanto aos preparativos para realização do ateliê.

Quadro 13 – Dados do relatório da oficina de atendimento ao público.

Convidados Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Servidor da Secretaria Criminal;</li> <li>– Servidor da Secretaria Cível;</li> <li>– Servidor da Turma Recursal;</li> <li>– Servidor Secretaria do Juizado Especial;</li> <li>– Servidor da Ouvidoria;</li> <li>– Servidor do Atendimento da Subseção Judiciária de Uberaba;</li> <li>– Servidor do Atendimento da Subseção Judiciária de Sete Lagoas;</li> <li>– Servidor do Atendimento da Subseção de Passos;</li> <li>– Servidor da Secretaria de Execução Fiscal;</li> <li>– Servidor da Secretaria de Processamento Unificado do TRF6;</li> </ul>
Convidados Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Representante da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB);</li> <li>– Ouvidora do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Território (TJDFT);</li> </ul>
Modalidade	– Híbrida: atores participantes presencial e virtualmente;
Facilitadores	– Laboratorista do IluMinas.

Fonte: a autora (2023).

Nesta oficina, conforme apresentado no Quadro 13, percebe-se, também, a preocupação em convidar atores externos e internos à instituição para a coconstrução da solução inovadora. Além disso, observa-se a presença de facilitadores com o conhecimento em técnicas de inovação, como os laboratoristas do iluMinas, contribuindo para a integração entre o Judiciário e organizações externas a este, no caso a OAB, integrando o setor público e o privado para a construção da solução. Pode-se perceber também a flexibilidade da modalidade (presencial e híbrida), assim como a diversidade de convidados que interagem entre si em cada oficina

Esses cuidados na organização do evento são necessários para se seguir a teoria da inovação, como afirma Bochenek e Zanoni (2021), por primeiro, permitir uma visão mais holística do problema e das soluções e, segundo, por haver facilitadores com aptidão para a condução de um trabalho que seguiram os valores e características da inovação, como a horizontalidade, a cocriação e a colaboração.

Outro lado que deve ser observado é apresentado no Quadro14, no qual constam as etapas e técnicas utilizadas para a construção do protótipo. Assim, contribui-se para a análise das atividades realizadas na oficina.

Quadro 14 – Etapas de desenvolvimento dos trabalhos na oficina.

1º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do laboratório de inovação;</li> <li>- Explicação da metodologia do design thinking;</li> <li>- Imersão no problema: aprofundamento da questão com apresentação da servidora do TJDFT do processo de atendimento do tribunal;</li> <li>- Utilização do Brainstorm de problemas identificados pelos componentes da mesa;</li> <li>- Categorização das dificuldades encontradas;</li> </ul>
2º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização da Técnica “Qual é o Foco?” com a definição do problema central, causas, consequências para o público consequências para o sistema;</li> <li>- Ideação: gerar maior número de ideias sem censura de forma que possam se completar e ampliar e convergir na busca da solução;</li> </ul>
3º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideação: apresentação das ideias para solucionar o problema;</li> <li>- Desenvolvimento do protótipo da Central de Atendimento e Jornada do Usuário com fluxo de trabalho unificando as portas de entrada na Seção Judiciária de Minas Gerais e do TRF6;</li> </ul>
Desenvolvimento do Protótipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto de implantação da central de atendimento.</li> </ul>

Fonte: a autora (2023).

No Quadro14, também se observa a preocupação com a divulgação da cultura da inovação, uma vez que se apresenta o laboratório e explica-se a abordagem a ser empregada, atuando como educadores, seguindo as perspectivas de Sano (2020),

Barbosa (2021), Olavo (2020) e Tônurist, Kattel e Lebel (2021). Ademais, para a realização do aprofundamento no problema apresentado procurou-se ouvir outra instituição de forma a ampliar o conhecimento sobre o tema. Outro aspecto a ser considerado é que diferentes problemas demandam diferentes abordagens para buscar a solução, ou seja, deve-se estruturar a oficina de acordo com o tema enfrentado, bem como do público presente.

Ressalta-se, ainda, que do estudo do Quadro 14, procurou-se entender as causas, consequências e efeitos internos e externos da falha no atendimento ao público. Esse aprofundamento com foco na questão e centrado nos usuários externos e internos é um dos pilares da inovação. Por fim, no segundo dia, realizou-se a ideação, que é permitir a geração do maior número de ideias. Ao terceiro dia, desenvolveu-se o protótipo que tem a finalidade de resolver o problema apresentado ao laboratório.

Percebe-se desse desenvolvimento dos trabalhos a presença de vários elementos da teoria da inovação no serviço público. O que se nota é que o LiJud tem atuado como fomentador de um ambiente inovador, educador, facilitador, o que consta no Quadro 5 são formas de atuação do laboratório de inovação.

Ressalta-se, por fim, que nesta oficina foi possível constatar que a proposta apresentada se converteu em um projeto que está em fase de desenvolvimento pela administração do tribunal. Assim, demonstra a utilidade, para a administração pública do protótipo desenvolvido no laboratório, isto porque houve o apoio da alta administração.

#### **4.5.3 Oficina de gestão documental**

O CNJ solicitou à Presidência do TRF6 que o IluMinas ajudasse a organizar a oficina nacional do Judiciário que trata da Gestão Documental. O evento foi proposto pela Comissão Permanente de Avaliação Documental (CPAD), com a finalidade de montar uma rede dessa área entre os tribunais brasileiros, cujo objetivo é compartilhar conhecimento, ela ocorreu nos dias 1 a 3 de agosto de 2023 por meio da plataforma de reuniões online *Zoom*.

Para estruturar o evento foram realizadas 5 reuniões com a participação da Conselheira do CNJ, Juízes de vários tribunais, representantes dos CPAD's e

laboratoristas que atuaram como facilitadores das oficinas. No Quadro 15, apresenta-se o que foi organizado nas reuniões.

Quadro 15 – Reuniões de Organização da Oficina de Gestão Documental.

Laboratórios organizadores da oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Labee9 - Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul;</li> <li>– Inovatchê – Laboratório de Inovação da Justiça Federal do Rio Grande do Sul;</li> <li>– LIODS do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região;</li> <li>– UAILAB - Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça de Minas Gerais;</li> <li>– IluMinas - Laboratório de Inovação do TRF6;</li> </ul>
1º dia da Reunião de Organização da Oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definição da quantidade de participantes por trilha;</li> <li>– Estabelecimento da problemática e da quantidade de trilhas;</li> <li>– Opção por realizar quatro oficinas simultâneas;</li> <li>– Organização da ordem de realização do evento;</li> </ul>
2º dia de Reunião de Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Divisão das trilhas dos laboratoristas e representantes das comissões de gestão documental;</li> <li>– Início das discussões sobre as ferramentas a serem utilizadas durante os eventos;</li> <li>– Propostas de realizar as trilhas como cenários ou contextos;</li> <li>– Definição das regras para emissão de certificados;</li> </ul>
3ª Dia Reunião de Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estabelecimento das ferramentas de desenvolvimento das trilhas;</li> <li>– Escolha dos oradores e ordem de fala;</li> <li>– Organização das ferramentas;</li> </ul>
4ª Dia Reunião de Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Testes das ferramentas;</li> <li>– Desenho das pranchas de trabalho;</li> <li>– Delimitação do tempo das atividades.</li> </ul>

Fonte: a autora (2023).

Nessas reuniões observa-se a preocupação da equipe que conduziria o trabalho em estabelecer de forma bem estruturada a organização das oficinas. Isto é notado ao prescrever a divisão dos laboratoristas e facilitadores, que conduziram os trabalhos nas trilhas, as ferramentas para se aumentar o conhecimento do assunto e desenvolver as soluções, bem como o tempo para cada atividade.

Isto é uma atividade importante e demonstra o trabalho que o laboratorista faz para conduzir a oficina e levar a equipe a criar uma solução para o problema apresentado. Quer dizer, dentro da espiral de Mulgan (2014), foram identificados as oportunidades e desafios, que, no caso, foram divididos em 4 trilhas:

- a) Trilha 1 – Gestão Documental em processos físicos;
- b) Trilha 2 – Avaliação e seleção antecipada de processos digitalizados;
- c) Trilha 3 - Gestão Documental em processos digitais; e

d) Trilha 4 – Uso de Inteligência Artificial (IA) e Business Intelligence (BI) no apoio às funções de Gestão Documental, sendo que esta última será estudada em profundidade neste trabalho.

Por outro lado, percebe-se, nestas reuniões para organização do evento, a participação de diversos laboratoristas de tribunais, com diferentes atribuições constitucionais, a trabalhar em rede de governança colaborativa com o objetivo de concretizar projetos e programas de inovação por meio de conexões entre os vários laboratórios de inovação do Poder Judiciário. Esta é uma das finalidades da Portaria nº 395 do CNJ, que instituiu a política judicial de inovação.

Ressalta-se, ainda, que se tratou de um evento online, o qual contribuiu para a participação de um grupo heterogêneo de pessoas, as quais poderiam ter dificuldade em estar presencialmente na reunião. Isto é importante para outra característica do laboratório de inovação apontada por Tönurist, Kattel e Lember (2017) e Sano (2020), por permitir a atuação interdisciplinar com a inclusão de vários profissionais, com múltiplos conhecimentos, que agregam valor e visão crítica, sistemática e colaborativa a construção da solução para um problema complexo da gestão documental, seguindo o pensamento de Cavalcante e Cunha (2017).

Há de se observar que, por se tratar de um evento online no qual se pretende uma ampla participação de todos os envolvidos, ou seja, dos laboratoristas, dos facilitadores do tema e, principalmente, dos convidados a participar das trilhas, deve-se ter um cuidado especial com as ferramentas que serão utilizadas para permitir uma interação real entre todas as partes. Por isso, a equipe utilizou o software Zoom como plataforma de reunião e para o desenvolvimento do trabalho, os softwares Miro, Mentimeter, Chat GPT, WhatsApp e Google Forms, conforme consta no Quadro 16.

Quadro 16 – Ferramentas utilizadas na Oficina de Gestão Documental.

Plataforma de reunião	Software Zoom Meeting
Plataforma de trabalho	Miro Mentimeter Chat GPT Grupos de WhatsApp Google Forms

Fonte: a autora (2023).

Faz-se necessário explicar a utilização de cada um desses programas, descritos no Quadro 16, dentro do evento:



- a) Zoom Meeting é um sistema de videoconferência e de mensagens acessível por qualquer dispositivo eletrônico<sup>12</sup>, foi utilizado para a reunião e diálogo simultâneos de todos os participantes com os facilitadores de conteúdo e laboratoristas;
- b) Miro é um software que funciona como uma lousa interativa infinita, visual e colaborativa, que permite a participação de qualquer membro da equipe de qualquer lugar<sup>13</sup>, teve a função de gerar a interação, entre os participantes-interessados envolvidos no projeto, nos desenhos do problema, da identificação da oportunidade a ser buscada e da prototipação solução, isto por meio da participação, ao mesmo tempo, independente de cada pessoa, mas com a visão do pensamento de cada um dos integrantes da trilha;
- c) Mentimeter, é uma ferramenta interativa em tempo real das pessoas que assistem uma apresentação<sup>14</sup>, nesse trabalho foi utilizada para se conhecer a origem e o trabalho participes do evento e assim, saber qual era o nível de conhecimento que tinham no assunto a ser tratado, bem como nas metodologias de inovação;
- d) Chat GPT é uma inteligência artificial, desenvolvido com base na estrutura GPT (*Generative Pre-trained Transformer*), que tem o objetivo de compreender e criar textos de forma coerente e compreensível<sup>15</sup>, foi utilizado neste evento para gerar síntese das ideias colocadas no Miro pelos *participantes*, e dessa maneira, contribuir para a construção de uma ideia coesa dos problemas e soluções apresentadas por eles;
- e) WhatsApp aplicativo de conversa e compartilhamento de arquivos, que teve a finalidade de facilitar a divulgação de informações;
- f) *Google Forms* é um software de administração de pesquisas, que serve para coletar informações sobre outras pessoas<sup>16</sup>, serviu para se conhecer os participantes e saber qual era a trilha que pretendia atuar.

---

<sup>12</sup> Disponível em <https://explore.zoom.us/pt/products/meetings/>.

<sup>13</sup> Disponível em <https://miro.com/pt/>.

<sup>14</sup> Disponível em <https://www.mentimeter.com/pt-BR>.

<sup>15</sup> Disponível em <https://chat.openai.com/?model=text-davinci-002-render-sha>.

<sup>16</sup> Disponível em

[https://www.google.com/search?q=o+que+%C3%A9+o+google+forms&oq=o+que+%C3%A9+o+google+form&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUqBwgAEAAyGAQyBwgAEAAyGAQyBggBEEUYOTIHCAIQABiA BNIBCDkyMzIqMGo0qAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=o+que+%C3%A9+o+google+forms&oq=o+que+%C3%A9+o+google+form&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBwgAEAAyGAQyBwgAEAAyGAQyBggBEEUYOTIHCAIQABiA BNIBCDkyMzIqMGo0qAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8).

Assim, por meio desses aplicativos, foi possível concretizar a atuação de cada participante, princípio fundamental da teoria da inovação, conforme afirma Sano (2020), por contribuir com a criatividade e a colaboração. Outra questão importante a ser estudada é o desenrolar das atividades nos dias do evento, o que é demonstrado no Quadro 17.

Quadro 17 – Descrição das Atividades do Utilizadas nas Trilhas.

1ª Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abertura;</li> <li>– Dinâmica para conhecer a origem e nivelar os participantes por meio do Mentimeter;</li> <li>– Minipalestras sobre técnicas e soluções para gestão documental e eliminação de documentos;</li> <li>– Apresentação das premissas das Gestão Documental e das 4 trilhas;</li> <li>– Explicação da atividade nas salas divididas e orientações para o 2º e 3º dias;</li> <li>– Divisão em salas e divisão dos participantes nas trilhas por meio do preenchimento do formulário;</li> </ul>
2º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recepção e divisão das salas de acordo com a trilhas escolhidas;</li> <li>– Divisão das salas em Trilhas;</li> <li>– Utilização do miro:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do tutorial de utilização do miro;</li> <li>• Quebra-Gelo sob expectativas para a trilhas;</li> <li>• Matriz FOFA *(Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças;</li> <li>• Uso do Chat GPT para síntese;</li> <li>• Cenários: Passado, Presente, Futuros (Desejável, Provável e Indesejável);</li> <li>• Uso do Chat GPT para síntese;</li> <li>• Redefinição do Problema: elaboração da pergunta a ser respondida;</li> </ul> </li> </ul>
3º dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recepção e abertura das salas do ZOOM;</li> <li>– Resumo do percurso, apresentação e validação das categorias definidas de acordo com Chat GPT;</li> <li>– Dinâmica para ativar a criatividade – 1001 utilidades para clipes de papel (uso todo dia, MacGyver usaria e um artista criaria);</li> <li>– Ideação (3 post-it por pessoa nas 3 categorias);</li> <li>– Seleção individual das ideias que acreditam que deveriam avançar;</li> <li>– Elaboração 3 propostas síntese do Chat GPT, votação e revisão da proposta mais votada;</li> <li>– Prototipação com uso de uma prancha criação de solução;</li> <li>– Apresentação da proposta para as organizadoras do evento.</li> </ul>

Fonte: a autora (2023).

Do Quadro 17, infere-se que, no primeiro dia houve, primeiramente, atividades com a finalidade de se conhecer os participantes do evento com o uso da ferramenta *mentimeter* por meio do qual pode-se saber o perfil dos integrantes das oficinas. Além disso, mediante o *Google Forms* pode-se dividir os participantes de acordo com sua trilha de interesse.

Ademais, os servidores da gestão documental explicaram aos presentes as questões já enfrentadas por suas unidades e das soluções encontradas, o que auxiliou no aprofundamento sobre o funcionamento problema. Esta etapa é importante, por situar os componentes das trilhas sobre o cenário atual do tema, especialmente, porque, para a teoria da inovação, há a necessidade de se ter um conhecimento multidisciplinar.

Neste dia, apresentou-se o fluxo de descarte de documentos, com a explicação da forma de atuação atual da Comissão de Gestão Documental, além dos impactos da eliminação de documentos, e o que é mais importante neste processo. Outro ponto explicado foi a necessidade de transparência no processo, por meio de estímulos e de ampla participação da sociedade civil em todas as fases desse processo. O material das palestras foi disponibilizado para os participantes. As exposições foram rápidas, por se concentrarem em um dia, por isso aventou-se a possibilidade de realizar-se um *webnário* mais profundo sobre o tema.

Deve-se observar, contudo, que, apesar das palestras serem curtas, houve uma introdução no assunto, a qual aumentou o conhecimento, de forma que, mesmo não se alongando no tema, a rede de laboratórios cumpriu a sua função de educador, além de permitir a integração de instituições judiciais diferentes. Esta preocupação segue os pensamentos de Tõnunist, Kattel e Lember (2017) e Sano (2020), de se utilizarem os laboratórios de inovação como catalizadores do conhecimento e criadores de redes que facilitem o trabalhos institucionais.

Por outro lado, é possível depreender da fala dos organizadores do evento, nas reuniões preliminares, o objetivo principal de se criarem conexões interinstitucionais de gestão documental, que permitam a troca de experiências na área, mais do que com o desenvolvimento de um protótipo no final das oficinas. Embora uma das funções do laboratório seja criar soluções para os problemas públicos, ela não é a única, conforme pode-se observar no Quadro 5, ou seja, o fato da prototipação não ser o propósito principal do trabalho, não quer dizer que não existiu inovação, pois houve a função de educadores e facilitadores, ao integrarem vários setores para pensar a forma de atuação na gestão documental.

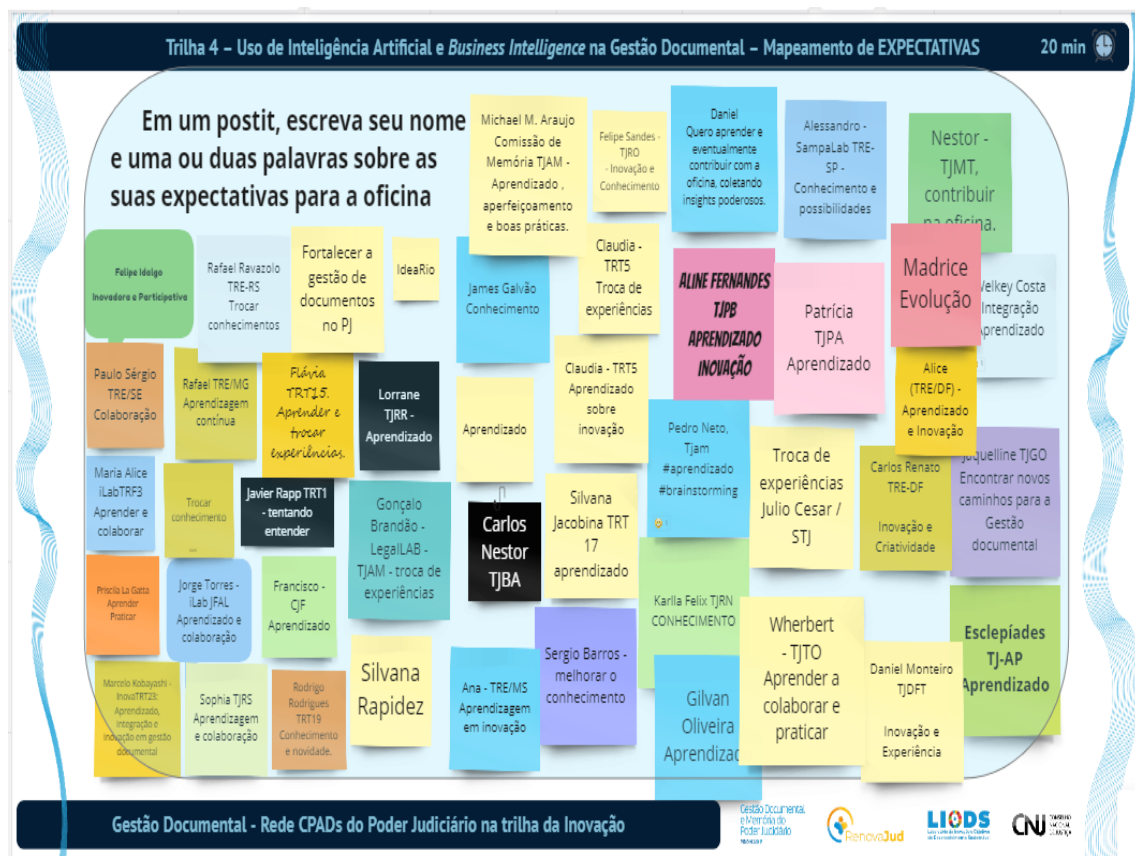
Neste dia, a fala de abertura do evento ficou a cargo da Conselheira do CNJ, que o encontro por haver necessidade de se utilizar os LiJuds para a criação de conexões entre os vários segmentos do Judiciário, bem como a importância de se incentivar a horizontalidade no desenvolvimento dos trabalhos. Isto demonstra que

existe uma preocupação com a utilização da rede de inovação criada pelo Conselho (RenovaJud) para buscar melhorar a gestão judiciária com a utilização das metodologias da inovação.

No segundo dia, iniciaram-se os trabalhos nas 4 trilhas. Para fins desta pesquisa, foi realizada apenas a análise da uma delas, qual seja, Trilha 4 Uso de Inteligência Artificial (IA) e *Business Intelligence* (BI) no apoio às funções de Gestão Documental. Esta oficina contou com a atuação de 4 laboratoristas e 3 profissionais de gestão documental, além de 57 participantes da mesa de construção da solução.

A oficina iniciou-se com a explicação da forma de se trabalhar na plataforma miro. Esta exposição foi essencial, pois todas as atividades e a formalização das visões dos participantes deram se por meio desse sistema. Em seguida, passou-se à dinâmica de conhecer as expectativas dos participantes, de acordo com Figura 9.

Figura 9 – Dinâmica Quebra-Gelo sobre as perspectivas dos participantes com relação à trilha.



Fonte: *Frame 7* do Miro da trilha 4 (La Gatta et al., 2023).<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Quadro elaborado pelos participantes da Trilha 4 da Oficina de Gestão Documental do CNJ, disponível em <https://miro.com/app/board/uXjVMxne5hs=/>.

Na atividade demonstrada na Figura 9, percebe-se que em 27 *post-it*, os participantes manifestaram a intenção de utilizar a oficina para aprendizagem e conhecimento e, em 13, como colaboração e troca de experiência. Assim, nota-se que a participação na trilha é vista por eles como uma oportunidade de aumentar o conhecimento, que é uma das funções do laboratório, mas não se intenciona tanto utilizar o espaço como uma oportunidade de troca de experiência e de colaboração.

Por isso, há a necessidade de se entender a percepção dos componentes da oficina sobre inovação e o trabalho desenvolvido nesses eventos, a fim de se compreender se, para eles, de fato, essa nova forma de se pensar soluções para os problemas públicos tem cumprido a sua finalidade.

Após essa etapa, os laboratoristas que conduziam os trabalhos informaram as premissas da oficina de inovação:

- a) inclusão de todos os participantes;
- b) respeito;
- c) criar confiança;
- d) aprender com o erro;
- e) autodescoberta;
- f) liberdade;
- g) ampla liberdade de criação.

Estes pressupostos demonstram que se dá ao grupo de participante uma grande autonomia no processo criativo, além de se procurar integrar todos no desenvolvimento do trabalho. Ressalta-se a importância dessa fala, especialmente, por se tratar de uma tarefa de cocriação, na qual não há um dono da ideia, mas uma construção colaborativa da equipe.

Após a fase de introdução da ferramenta miro, alinhamento das expectativas e ensino sobre os valores da inovação, passou-se para a etapa de se aprofundar o conhecimento do assunto na visão da equipe que participava da oficina. Para isto, utilizou-se da Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças e de Cenário).

Nessas atividades, os facilitadores (laboratoristas e especialistas no tema) solicitaram aos participantes que colocassem a opinião de casa um, nas pranchas, no caso, sobre as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças da utilização da Inteligência Artificial e do *Business Intelligence* no apoio às funções da Gestão Documental, bem como o cenário do passado, do presente e dos futuros: desejável,

indesejável e possível. Por fim, elaborou-se, com o uso do *Chat GPT*, três perguntas para servirem de norte aos participantes na busca para a solução do problema. Dessas escolheu-se, por votação, uma a ser respondida na ideação, que é a fase na qual os participantes colocam, de forma livre e criativa, qualquer solução que imaginarem para o problema.

Ao final de cada uma dessas atividades, os laboratoristas utilizaram o aplicativo do *Chat GPT* para sintetizar as ideias apresentadas pela equipe da trilha e validar com os participantes a resposta apresentada pela ferramenta. Foi facultado aos participantes fazerem as adequações que entendessem como pertinentes, ou seja, mesmo com o uso da inteligência artificial para resumir as ideias dos participantes, não se tirou o foco no usuário, pois se uniu a utilidade da ferramenta com o pensamento humano para concretizar a ideia principal do problema a ser enfrentado. Ressalta-se, ainda, que esta dinâmica ocorreu em todas as atividades desenvolvidas na oficina.

Por isso, entende-se que, a despeito da utilização de um software de criação de escrita, as ideias apresentadas na oficina seguiram os preceitos da teoria da inovação. Visto que o desenvolvimento do pensamento e a concepção foram sempre baseados na opinião da equipe, para tanto usou-se o Chat GPT apenas para sintetizar o pensamento do grupo. Dessa forma, entende-se que o enfrentamento do problema se deu de maneira holística, versátil e ágil, segundo defendem Silva Junior e Emmendoerfer (2022).

O trabalho do segundo dia iniciou-se com a revisão das proposições do dia anterior, mas focou-se na geração e na categorização das ideias e na prototipação da solução. Para a seleção da categoria a ser prototipada realizou-se, contudo, uma votação entre os participantes, que escolheram o ponto a ser enfrentado.

Assim, para o desenvolvimento do artefato, propôs-se ao grupo a elaboração da resolução do problema, pensando-se no problema:

- a) recursos necessários;
- b) solução;
- c) modo de funcionamento;
- d) riscos envolvidos;
- e) resultados esperados;
- f) diferenciais da proposta (inovação);
- g) objetivos da solução;

h) público impactado e resultados.

Mediante essa premissa os participantes desenvolveram a proposta de protótipo. Ao final dessa etapa, o resultado foi apresentado a todos os participantes do evento, na sala de reuniões principal, juntamente com as demais trilhas realizadas.

Observou-se nessa fase uma difusão do conhecer e do pensar dos demais participantes das trilhas, com o fortalecimento da rede de Gestão Documental dos Tribunais. Essa experiência contribuiu para a oxigenação da atuação desse setor em cada uma das instituições participantes.

Ademais, verificou-se que a função dos laboratoristas, que conduziram as atividades da Trilha 4, foi a de guiar os participantes pelas atividades que seriam realizadas durante os dias do evento de modo que, ao final, a equipe conseguisse apresentar uma proposta de solução para o problema proposto. Para isso, os facilitadores atuavam no direcionamento e na explicação das tarefas a serem realizadas, além de controlarem o tempo de cada uma delas, com a preocupação de, ao final de cada fase, demonstrar a todos os participantes as ideias colocadas individualmente.

Ressalta-se, ainda, a importância de não se passar para a tarefa seguinte, sem se tomar conhecimento dos pensamentos dos participantes. Este cuidado aumentou o entendimento sobre o assunto e agregou valor à inovação, por colocar em foco, não a criação, mas o ser humano, que, conforme anotado no Quadro 2 de conceitos da inovação no setor público, é o ponto central dessa teoria.

Outra atuação importante dos laboratoristas foi demonstrar a utilização de novas ferramentas e tecnologias, como o *miro* e o *Chat GPT*. Esta demonstração serviu como difusor de conhecimento e permitiu aos participantes agregarem a suas atividades cotidianas do trabalho novos instrumentos que podem auxiliar na melhoria do serviço público.

Nesse sentido, pode-se afirmar que nessa oficina procurou-se reposicionar os agentes públicos que atuam na gestão documental, por meio da interação entre grupos de diferentes instituições do Judiciário para que eles se tornem vetores de uma mudança organizacional. Esta intenção foi perceptível na organização e na condução do evento, especialmente, ao se reunir órgãos distintos para pensar soluções para os problemas comuns e criar, com isso, uma atuação em rede desse setor.

Além disso, facilitou-se a troca de conhecimento e de informações, bem como técnicas e ferramentas que podem auxiliar no desenvolvimento dos trabalhos. Dessa forma, o evento foi um vetor para a divulgação da inovação no serviço público.

Nota-se, assim, que essa oficina de inovação cumpriu sua função de ser um instrumento de difusão de informações, de conhecimento e de criação de redes de atuação para a busca de soluções, a fim de melhorar a gestão pública. Destaca-se, ainda, que, mesmo sendo um evento exclusivamente online, houve a preocupação com a participação e com a construção coletiva do protótipo.

#### 4.6 PROCESSO DE PRODUÇÃO DA INOVAÇÃO

Após os estudos sobre os normativos que sustentam o funcionamento do Laboratório de Inovação do TRF6, da pesquisa das oficinas de bens apreendidos e de atendimento ao público, além da observação participante de oficina de gestão documental, foi possível mapear o processo de produção da inovação no IluMinas. Nesta sessão, pretende-se apresentar os procedimentos do trabalho realizado pelo laboratório, bem como examinar as metodologias utilizadas no desenvolvimento dos protótipos, além de identificar as lacunas no trabalho do LiJud.

Para tanto, organizou-se este capítulo nas seguintes sessões:

- a) Etapas da oficina de inovação; neste ponto, delinear o processo de produção da inovação;
- b) Descrever as metodologias utilizadas;
- c) Apontar lacunas para o aperfeiçoamento do sistema de inovação no laboratório.

#### 4.7 ETAPAS DA OFICINA DE INOVAÇÃO

Ao se estudar o processo de organização das oficinas de “Bens Apreendidos”, de “Atendimento ao Público” e de “Gestão Documental” não foi possível perceber com total clareza a motivação da escolha dos temas desses eventos. Contudo, deduz-se, no segundo caso, que a necessidade partiu da inauguração do TRF6 e do aumento de demanda por esse serviço.

Ao organizar os eventos, houve a preocupação com a escolha de participantes de várias áreas internas, como se nota nos Quadros 11 e 13, bem como em convidar



participantes externos, mas relacionados com o assunto. De forma que se poder afirmar que, na construção das soluções, houve uma visão mais holística e menos aut centrada, ou seja, buscou-se resolver o problema considerando o contexto interno e o externo no qual está inserido. Assim, aumenta-se o conhecimento sobre o tema, cria-se um protótipo que, de fato, agregue valor público para o serviço público como um todo, não apenas para o Judiciário.

Além disso, segundo esta observação, contrariando, entretanto, a pesquisa de Sano (2020), cuidou-se de que nestas oficinas se contasse com a participação de atores internos e externos à organização, apesar de, em apenas uma delas, a de atendimento público, haver a presença de um agente da iniciativa privada, no caso um representante da OAB. Assim, denota-se um progresso na cultura da inovação.

Isto porque demonstra existir a difusão dos procedimentos da inovação, a qual está modificando a cultura institucional, ao introjetar a indispensabilidade do pensamento divergente do público e do privado, e não apenas o olhar voltado para as necessidades da própria instituição. Em outras palavras, a organização percebe a necessidade de conversar com a sociedade para pensar a solução dos problemas públicos, considerando todos os seus aspectos.

Além disso, em todos os eventos contou-se com a difusão de conhecimento de setores diferentes, ou seja, houve uma visão multidisciplinar para a construção das soluções. Esse enfoque aumenta a possibilidade de sucesso na implementação do protótipo, por ter considerado várias opiniões e olhares sobre o problema. Por outro lado, deve-se ressaltar que esta integração multidisciplinar entre atores internos e externos ao órgão é uma das premissas previstas nas legislações que fundamentaram a instalação do LiJud.

Em todos os eventos realizados, observa-se a preocupação em delimitar o período, os quais foram realizados em três dias, de forma estrutural, ou seja, com a definição clara e precisa do que deveria ser entregue ao final de cada etapa. Isto foi perceptível, especialmente, nas reuniões de preparação da oficina de gestão documental.

Limitar o tempo de realização, as e as entregas de cada etapa da oficina é importante, pois facilitar criar hipóteses para serem testada, evitam-se discussões sem fim dos problemas complexos, ou seja, há comprometimento com a apresentação de propostas que possam melhorar a questão apresentada.

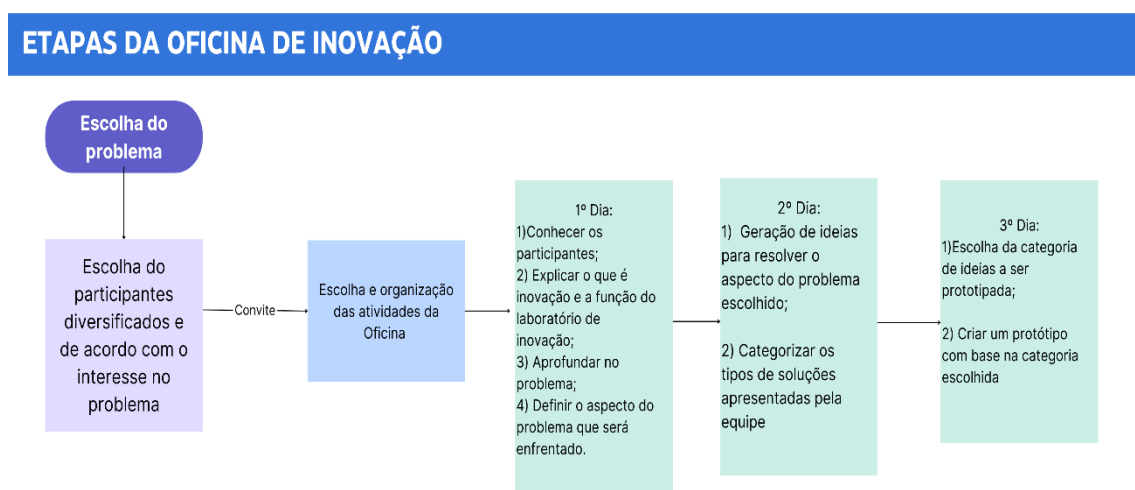
No início das atividades, percebeu-se o cuidado de explicar a inovação e o funcionamento do laboratório. Dessa maneira, introduziram-se os participantes na cultura da inovação, disseminaram-se os valores que a subsidiam e difundiu-se o pensamento e o modo de agir dos servidores públicos.

Observou-se, ainda, a ordem de desenvolvimento das atividades. No 1º dia, houve o aprofundamento na questão levada a debate e na definição de qual aspecto do problema será enfrentado. No 2º dia, ocorre momento de se gerarem várias ideias, visando resolver, de forma aleatória, a questão definida no primeiro dia, após isso organizam-se os pensamentos da equipe em categoria e escolhe-se para qual delas se criará uma proposta de solução. No 3º dia, há elaboração do protótipo.

Apenas na Oficina de Gestão Documental foi possível observar a apresentação da solução para a representante da alta cúpula da administração. Todavia, no caso da oficina de Atendimento ao Público, percebe-se que os gestores aprovaram o artefato desenvolvido, uma vez que concordaram com a implantação do projeto. Isto demonstra que a falta de recurso para a implantação da inovação percebida por Mulgan (2014) é mais uma questão de haver apoio por parte dos administradores.

Na Figura 10, apresentam-se as etapas de organização e de preparo das oficinas, além do que se é realizado em cada dia do evento. Isto serve para visualizar e mapear as atividades efetuadas pelo laboratório para produção da inovação.

Figura 10 – Etapas da Oficina de Inovação.



Fonte: a autora (2023).

Dessa forma, percebe-se que há uma etapa preparatória da oficina, na qual os laboratoristas escolhem os participantes e as ferramentas a serem utilizadas nos três

dias do evento. Durante o ateliê, dividem-se os dias no aprofundamento da questão, mediante ampla discussão entre os participantes, seguido da ideação com a possibilidade de se colocarem, de forma ampla, várias ideias para resolver o problema, com o afunilamento de aspectos da problemática para a qual será proposta uma resolução. Ao final, apresenta-se um protótipo, que poderá ser desenvolvido e implantado pela instituição.

#### 4.8 METODOLOGIA UTILIZADA

No Quadro 9, constam as oficinas de inovação realizadas pelo IluMinas. Observa-se que em todas utilizou-se a metodologia do *design thinking*. Isto não se trata de uma surpresa, uma vez que, como anotado pelo Sano (2020), essa é a abordagem mais utilizada pelos laboratórios de inovação por ele analisados.

Essa prevalência deve-se principalmente à flexibilidade e à agilidade dessa metodologia, que se casa muito bem com os princípios de experimentação e de prototipação da inovação. O *design thinking* fundamenta-se, pois, na possibilidade de se criar, com foco na necessidade do ser humano, combinada com a viabilidade técnica do produto, além de permitir o teste de várias hipóteses por meio do raciocínio abduutivo.

A outra técnica utilizada foi a do *Visual Law*, cujo emprego destina-se à criação de protótipos com foco na comunicação entre Judiciário e usuário do sistema de justiça. Essa metodologia, cuja finalidade é criar termos visuais para facilitar a compreensão dos termos jurídicos, foi útil nesta oficina, uma vez que era focada justamente na facilitação, para leigo, no acesso à justiça e na compreensão dos termos específicos da área.

Assim, nesse quesito, o IluMinas utiliza, com grande frequência a abordagem mais empregada por outros laboratórios, recorrendo, ocasionalmente, a outras técnicas de inovação, de acordo com o problema apresentado. Isto deve-se especialmente ao fato do *design thinking* ser uma metodologia que permite o emprego de várias técnicas de gestão para entregas rápidas, e a possibilidade de se testarem várias hipóteses, ou seja, permite a aprendizagem pelo erro, o que, segundo Mulgan e Albury (2003), bem como Olavo (2020), funciona como um acelerador de projetos, além de alimentar o ciclo de desenvolvimento da inovação.

## 5 PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DAS ATIVIDADES DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO

Neste trabalho, percebeu-se que, em nenhum dos eventos realizados pelo iluMinas, houve qualquer parâmetro de estruturação ou de avaliação dos trabalhos desenvolvidos durante a oficina, além do conhecimento do laboratorista. É importante, para a consolidação institucional do laboratório de inovação, a criação desses mecanismos, por servirem como instrumento de comprovação da utilidade do LIJUD, conforme defende Araújo *et al.* (2015) e Sano (2020).

Dessa forma, a ausência de instrumento, que permita esse exame e consiga direcionar os trabalhos do laboratório, traz empecilhos para se comprovar a utilidade da inovação, por não haver instrumentos que sirvam para demonstrar o alcance da finalidade proposta, que é melhorar o serviço prestado pela instituição, gerando valor público à sociedade, de acordo com o pensamento de Olavo (2020).

Ao se analisar o mapeamento da organização das oficinas de inovação, disposto nos Quadros 11 e 13, houve o cuidado de selecionar participantes de várias áreas, setores e instituições. Contudo, não se percebe essa atenção sobre eles no momento de se definirem as atividades realizadas durante o evento.

Nesse sentido, considerando os valores da inovação, como a colaboração e os múltiplos olhares sobre o problema enfrentado, há necessidade de se aprimorar os mecanismos de participação dos atores-participantes da oficina de inovação. Posto que, a cooperação de todos é que permite a construção de uma solução com uma visão mais holística para o problema enfrentado.

Por esse motivo, propõe-se criar um sistema para compreender a experiência do usuário participante da oficina de inovação, com enfoque nos valores da inovação, cujo objetivo é entender a jornada de desenvolvimento do protótipo. De posse dessas informações, podem-se desenvolver técnicas para o aprimoramento das atividades propostas, bem como da condução do evento.

A utilidade desse projeto é perceber, sob o enfoque do participante da oficina: a ocorrência do aumento do entendimento sobre o papel da inovação e da incorporação dessa cultura. Além disso, pretende-se perquirir se houve, para ele, participação real e construção colaborativa do protótipo.

Para isto, deve-se, primeiramente, conhecer o perfil do convidado para a oficina, isto pode ser feito por meio de um formulário, no qual se investigarão

experiências com inovação e metodologias ágeis, além da expectativa de participação no evento. Com a ajuda desses dados, o laboratorista possuirá um norte para definir as atividades propostas durante a oficina.

Outro ponto relevante é a avaliação, sob a perspectiva do participante da sensação de estar em uma oficina de inovação. Por esse meio, pretende-se perquirir se ele se sentiu acolhido, ouvido e atuante durante as atividades.

Com isso será possível melhorar os mecanismos de atuação dos laboratoristas para que eles possam aprimorar as técnicas de condução das oficinas de forma a conseguir uma participação mais real e efetiva que contribuam para o desenvolvimento de uma solução com múltiplos olhares para o problema apresentado.

Dessa maneira, ao se olhar de modo empático para o ator-participante da oficina, está-se criando mecanismos melhores para a escolha das atividades a serem realizadas durante o evento. Tal instrumento facilita que o usuário atue como divulgador do trabalho do laboratório de inovação. Isto gera mudança na organização, última etapa da espiral de Mulgan (Figura 3.).

Essa proposta embasa-se igualmente na Resolução nº 395/2021 do CNJ e na Portaria Presi nº 112/2022, posto que estas normas determinam a construção de inovação com foco no usuário, que, neste caso, é o convidado da oficina de inovação. Deste modo, é possível definirem-se os instrumentos e as metodologias empregados pelo laboratório, tendo em conta o perfil de quem participa do evento.

Por isso, o Relatório Técnico deste trabalho apresenta uma proposta de melhorar as atividades realizadas na oficina de inovação, ao voltar o olhar para o usuário-participante do evento. De forma mais explícita, propõe-se que se procure compreender a jornada do usuário, ao se conhecer o perfil de quem participará da construção da solução e após escrutinar qual a perspectiva dele após a realização do ateliê.

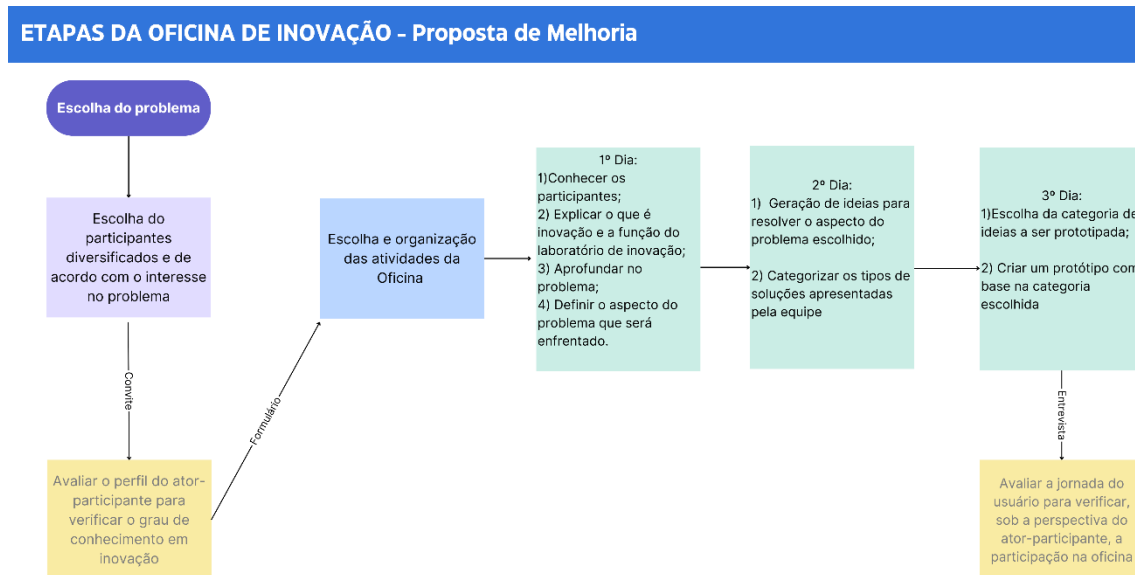
Dessa forma, permitirá ao laboratorista aprimorar tanto a preparação, quanto a condução da oficina. Ele estará, pois, munido de informações que lhe permitirão integrar mais o participante nas atividades propostas.

Portanto, ao se ter um olhar mais empático sobre o usuário, considerando a visão de mundo dele, haverá maior possibilidade do laboratório de inovação se consolidar enquanto um setor que procura modificar a cultura organizacional e, como um local, no qual é possível se construir soluções para do TRF6. Visto que os atores-participante da oficina terão de fato contribuído para a elaboração de um

protótipo feito a várias mãos, ou seja, que tenham sido consideradas várias perspectivas, o que aumenta a chance de êxito do artefato.

Na Figura 11, apresenta-se a proposta de intervenção no laboratório de inovação do TRF6 com a finalidade de se criarem ferramentas para suprir a lacuna e para melhorar a realização dos trabalhos.

Figura 11 – Proposta de Intervenção nas etapas da produção da Inovação.



Fonte: a autora (2023).

Assim, espera-se que, ao preparar e organizar o evento, conforme sugestão da Figura 11, haverá uma maior exequibilidade na escolha dos instrumentos. Não só nesse quesito, como também na condução de uma oficina mais participativa que acolhe a visão de todos os participantes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa estuda o caso do laboratório de inovação do TRF6 chamado de IluMinas, de forma a mapear os procedimentos utilizados para o desenvolvimento de soluções inovadoras, estruturar as metodologias utilizadas nos processos e identificar pontos de melhorias. Ao final, apresentou um projeto de avaliação da jornada do usuário ao participar de uma oficina de inovação.

Dessa forma, visou estudar a inovação no serviço público com foco nos trabalhos realizado pelo Laboratório de Inovação da Justiça Federal da 6ª Região – IluMinas, uma vez que este LiJud pertence ao TRF6. Este é mais novo Tribunal criado no Brasil, que tem vários desafios para superar e, assim, conseguir prestar um bom atendimento jurisdicional.

Assim, para compreender esse fenômeno, que, ainda, está em uma fase incipiente de estudo pela academia, entendeu-se ser necessário realizar um estudo do caso, de forma a aumentar o entendimento sobre o tema. Não obstante, o limite de alcance deste trabalho restringe-se a verificação da inovação no Laboratório de Inovação da Justiça Federal da 6ª Região.

Por isso, mapeou-se os procedimentos para a produção da inovação no IluMinas, bem como examinaram-se as metodologias utilizadas, o que possibilitou possível identificar pontos de possíveis melhorias nos trabalhos LiJud do TRF6. Isto foi feito, ao se entender as normas que fundamentam o funcionamento do Laboratório, além da pesquisa realizada nas oficinas de inovação.

Quando se analisaram essas legislações, percebeu-se que a finalidade de instituir um LiJud no TRF6 foi criar um ambiente propício para, por meio de reuniões de pessoas de diferentes áreas e instituições, experimentar e propor soluções coletivas e colaborativas para os problemas organizacionais. Contudo, ainda, faltam trabalhos que aprofundem a questão da efetividade das medidas propostas pelos laboratórios tanto no serviço público de forma geral, quanto no Judiciário.

Outro ponto a ser destacado foi a pesquisa realizada com a metodologia utilizada para a realização para as atividades desse ambiente, que é especialmente o *design thinking*, por ser uma abordagem que permite o uso de várias ferramentas de gestão, sempre com foco na experimentação e no usuário. Dessa forma, percebe-se que o IluMinas propõe vários protótipos para resolver os problemas institucionais do TRF6, apesar de que não se conseguiu aferir se todos foram testados.

Por outro lado, percebeu-se que não existem sistemas de verificação e de melhoria do trabalho do laboratório. Por isso, propõe-se a criação de ferramentas que permitam avaliar o perfil do participante de uma oficina de inovação, além de instrumentos que analisem a jornada do usuário, de forma a se averiguar, sob a perspectiva deste, se de fato participou e contribuiu para a construção do artefato.

Ademais, realizar esta pesquisa possibilitou compreender melhor a finalidade e o funcionamento de um laboratório de inovação no Judiciário, mesmo que este trabalho se restrinja apenas às atividades do iluMinas. Isso porque se estudou a Lei nº 13.243/2016 e a Resolução nº 395/2021 do CNJ, que estimulam a implantação desses ambientes, a fim de pensar soluções para os problemas públicos.

Por outro lado, também, foi importante restringir o objeto de estudo a apenas o LIJUD da Justiça Federal da 6ª Região, pois faltam trabalhos que investiguem a atuação dos laboratórios. Dessa forma, esta dissertação contribuiu para o aumento da compreensão do fenômeno.

Justamente por ser um tema que ainda é, no entanto, novidade no meio acadêmico, houve dificuldades para encontrar material bibliográfico sobre o assunto. Outro entrave à pesquisa foram os processos de instrução das oficinas de inovação de “bens apreendidos” e de “atendimento ao público”, que não justificaram a demanda para a realização do evento, já que está detectada apenas pelas falas dos participantes.

Ressalta-se, ainda, que este trabalho não analisou a efetividade e o apoio interinstitucional aos LiJud, mesmo no âmbito do TRF6. Em outros termos, a despeito das determinações e dos estímulos do CNJ e do Congresso Nacional, as administrações dos órgãos do Poder Judiciário apoiam com recursos humanos, financeiros e logísticos as atividades desenvolvidas pelo LIJUD.

Por fim, a análise da experiência do usuário durante a oficina de inovação está como o Apêndice A nesta dissertação. Esse produto, é destinado aos laboratoristas do Laboratório de Inovação da 6ª Região, os quais são os responsáveis pela implementação da proposta. O público-alvo dessa recomendação são os atores-participantes das oficinas de inovação, que necessitam estudados a fim de se conhecer o perfil de cada um que atuará no evento. Além disso, há a necessidade de se perquirir como foi a participação de cada um, aprimorar as técnicas de condução das oficinas, bem como se organizar as atividades de acordo com o perfil de quem comporá a mesa.



## REFERÊNCIAS

- AKAMINE, Mariana Yuka. **Como podemos aprimorar a avaliação em um laboratório de inovação**: um estudo de caso do LA-BORA!. 2022. Dissertação (Mestrado) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7316>. Acessado em: 20 abr. 2023.
- ARAÚJO, Rodrigo Ferreira; ROCHA, Elisa Maria Pinto; CARVALHAIS, Jane Noronha. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015.
- BAPTISTA, Isabelle; RODRIGUES, Leonel Cezar; DA COSTA, Priscila Rezende. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 244-266, 2019.
- BARCELLOS, Ana P. **Curso de direito constitucional**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022.
- BERNARDES, Roberto *et al.* **Inovação em mercados emergentes**. São Paulo: SENAC, 2020.
- BEZERRA, Douglas Moraes *et al.* Laboratórios de inovação no setor público: o estágio atual das pesquisas e práticas internacionais. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 14-31, 2022.
- BIRKINSHAW, Julian; MARK, Ken. **25 ferramentas de gestão**: inclui estratégia do oceano azul, *design thinking*, *startup* enxuta, inovação aberta, inteligência emocional, dentre outras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- BOCHENEK, Antônio César; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Rede de inovação do poder judiciário brasileiro: histórico dos laboratórios de inovação na justiça federal e a relação com os objetivos de desenvolvimento sustentável. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 47, p. 23-32, 2021.
- BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre os estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm). Acesso em: 10 abr. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm). Acesso em: 11 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm). Acesso em: 22 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.226, de 20 de outubro de 2021**. Dispõe sobre a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14226.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14226.htm). Acesso em: 1 mar. 2023.

CASSIANI, Silvia Helena de Bortoli; CALIRI, Maria Helena Larcher; PELÁ, Nilza Teresa Rotter. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, [s. l.], v. 4, p. 75-88, 1996.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomas Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 17, p. 173-184, 2019.

COELHO, Alexandre Zavaglia *et al.* **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Blucher, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Meta 9 do Poder Judiciário**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/meta-9-do-poder-judiciario/>. Acesso em: 1 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **RenovaJud**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://renovajud.cnj.jus.br/iniciativas>. Acesso em: 5 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 325/2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2023. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 395/2021**. Dispõe sobre instituição da política de gestão da inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022.

CORRÊA, Priscilla Pereira da Costa. A absorção da Agenda 2030 e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pelo judiciário brasileiro: resultados iniciais e perspectivas. **Revista Judicial Brasileira**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 277-300, 2021.

CORREIA, Maria da Conceição Batista. A observação participante enquanto técnica de investigação. **Pensar Enfermagem**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 30-36, 2009.

CUPOLILLO, Catarini Vezetiv *et al.* Poder judiciário brasileiro: laboratórios de inovação e a Agenda 2030 da ONU. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 48, p. 289-300, 2021.

DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Governança, gestão e inovação em segurança pública. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, [s. l.], v. 14, n. 11, 2023.

DIAS, Reinaldo. **Ciência política**. 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>. Acesso em: 18 set. 2021.

FERRAREZI, Elisabete; LEMOS, Joselene; BRANDALISE, Isabella. **Experimentação e novas possibilidades em governo**: aprendizados de um laboratório de inovação. [S. l.: s. n.], 2018.

FERRAZ, Taís Schilling; MÜNCH, Luciane Amaral Corrêa. Inovação a serviço de um Judiciário Transformador: uma perspectiva sistêmica. **Revista Judicial Brasileira**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 11-36, 2021.

FREITAS, Vladimir Passos. **Justiça Federal**: histórico e evolução no Brasil. Curitiba: Juruá, 2004.

HAGAN, Margaret. **A visual approach to law**. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: [efaidnbmnnnibpcjglclefindmkaj/https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=miscellaneous](https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=miscellaneous). Acesso em: 20 abr. 2023.

HAGAN, Margaret. Legal design as a thing: a theory of change and a set of methods to craft a human-centered legal system. **Design Issues**, [s. l.], v. 36, n. 3, p. 3-15, 2020.

HAUCK, Juliana Cristina Rosa. **Think tanks**: quem são, como atuam e qual seu panorama de ação no Brasil. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-A8ZN9P>. Acesso em: 2 maio 2023.

HENRIQUES, Antônio. **Dicionário de verbos jurídicos**. São Paulo: Atlas, 2010.

KATTEL, Rainer; KARO, Erkki. **Innovation bureaucracy: does the organization of government matter when promoting innovation?**. In: INETECONOMICS. [S. l.], 2015. Disponível em: <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/start-up-governments-or-can-bureaucracies-innovate>. Acesso em: 21 abr. 2023.

MARIANO, Cynara Monteiro. Emenda Constitucional 95/2016 e o teto dos gastos públicos: Brasil de volta ao estado de exceção econômico e ao capitalismo do desastre. **Revista de Investigações Constitucionais**, [s. l.], v. 4, p. 259-281, 2019.

MARTINS, Jessica Vitorino; SÁTIRO, Renato Máximo. O *visual law* como mecanismo de inovação no poder judiciário brasileiro. *In: ENAJUS*. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-20/1-o-visual-law-como-mecanismo-de-inovacao-no-poder-judiciario-brasileiro.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2023.

MATTIUZI, Jucilene Nogueira Romanini. Integralização da Agenda 2030, resultados e perspectivas: um estudo de caso na Escola da Magistratura do Estado de Rondônia. **Revista da Emeron**, [s. l.], n. 29, 2021.

MÓNICO, Lisete *et al.* A Observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **CIAIQ**, [s. l.], v. 3, 2017.

MULGAN, Geoff *et al.* Innovation in the public sector. **Strategy Unit, Cabinet Office**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 40, 2003.

OLAVO, Antonio Vagner Almeida *et al.* Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 89-115, 2022.

OLAVO, Antônio Vagner Almeida. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público**: um estudo no (011). lab da Prefeitura Municipal de São Paulo. [S. l.: s. n.], 2020.

OLIVEIRA, Leilane Daisy Almeida de. **Laboratório de inovação**: estudo de caso do FNDE e da ANACCOM proposições ao FNDE. [S. l.: s. n.], 2021.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de; SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner dos. **Inovações no setor público**: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. [S. l.: s. n.], 2017.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. Gestão do poder judiciário: justiça, eficiência e inovação. **Revista USP**, São Paulo, n. 101, p. 129-140, 2014.

OLIVEIRA, Thaís Rodrigues *et al.* **Um estudo da aplicação de metodologias ágeis em sistemas judiciários**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ercilia-Stefano/publication/359221193\\_UM\\_ESTUDO\\_DA\\_APLICACAO\\_DE\\_METODOLOGIAS\\_AGEIS\\_EM\\_SISTEMAS\\_JUDICIARIOS/links/622f82459bb94f251c22dc2a/UM-ESTUDO-DA-APLICACAO-DE-METODOLOGIAS-AGEIS-EM-SISTEMAS-JUDICIARIOS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ercilia-Stefano/publication/359221193_UM_ESTUDO_DA_APLICACAO_DE_METODOLOGIAS_AGEIS_EM_SISTEMAS_JUDICIARIOS/links/622f82459bb94f251c22dc2a/UM-ESTUDO-DA-APLICACAO-DE-METODOLOGIAS-AGEIS-EM-SISTEMAS-JUDICIARIOS.pdf). Acesso em: 2 mar. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). Pacto de Estado em Favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 2004.

PACTO Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo, 2. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 maio 2009.

PARIZOTTO, Gabriel Antônio *et al.* **Acesso à justiça por meio da atermação nos juizados especiais cíveis**: estudo de caso no poder judiciário do estado de Santa Catarina no ano de 2018. [S. l.: s. n.], 2018.

PRETE, Esther Külkamp Eyng *et al.* Considerações para uma abordagem sistemática da Emenda Constitucional 85 de 2015. **Marco Regulatório em Ciência, Tecnologia e Inovação**: Texto e contexto da Lei, [s. l.], n. 13.243, p. 93-115, 2016.

RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane. **Análise de discurso crítica**. São Paulo: Contexto, 2006.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília, DF: ENAP, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 15 ago. 2022.

SANTOS, Adriana B. A. dos; FAZION, Cíntia B.; MEROE, Giuliano P. S. de. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração**, [s. l.], v. 5, n. 1, 2011.

SANTOS, José Luís Guedes dos *et al.* Análise de dados: comparação entre as diferentes perspectivas metodológicas da Teoria Fundamentada nos Dados. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 52, p. e03303, 2018.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. [S. l.]: LeBooks, [s. d.]. (Coleção Economia Política).

SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos da; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Descobrendo e caracterizando os laboratórios de inovação em governo**: um estudo no contexto sul-americano. [S. l.]: ANPAD, 2020. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/15a50c8ba6a0002a2fa7e5d8c0a40bd9.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.

SOUSA, Marcos Moraes; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 321-344, 2014.

SOUZA, Jacqueline; KANTORSKI, Luciane Prado; LUÍS, Margarita Antónia Villar. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, [s. l.], v. 25, n. 2, 2011.

SOUZA, Paula Ferro Costa de. **A utilização do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) do Conselho Nacional de Justiça como instrumento para auxiliar na prevenção e na desjudicialização do poder judiciário**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br//handle/123456789/3176>. Acesso em: 30 nov. 2022.

TONELLI, Dany Flávio *et al.* **Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública**. Brasília, DF: ENAP, 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2944>. Acesso em: 4 abr. 2023.

TÕNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. **Descobrimos laboratórios de inovação no setor público**. Brasília, DF: IPEA, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8798>. Acesso em: 10 out. 2022.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. **Memória Institucional**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/portaltf1/institucional/memoria-institucional/nasce-um-tribunal/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

VARGAS, Ricardo Viana. **Análise de valor agregado**. 7. ed. [S. l.]: Brasport, 2018.

VELASCO, Simone Maria Vieira; MOTTA, Rachel Oliveira Corrêa da; COSTA, Gleison Gomes da. Políticas públicas e laboratórios de inovação no setor público: contribuição para a administração pública societal, o caso do Gnova. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2022, [s. l.]. **Anais [...]**. [S. l.: s. n.], 2022.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.

## APÊNDICE A – PROJETO TÉCNICO: ANÁLISE DA JORNADA DO USUÁRIO EM UMA OFICINA DE INOVAÇÃO

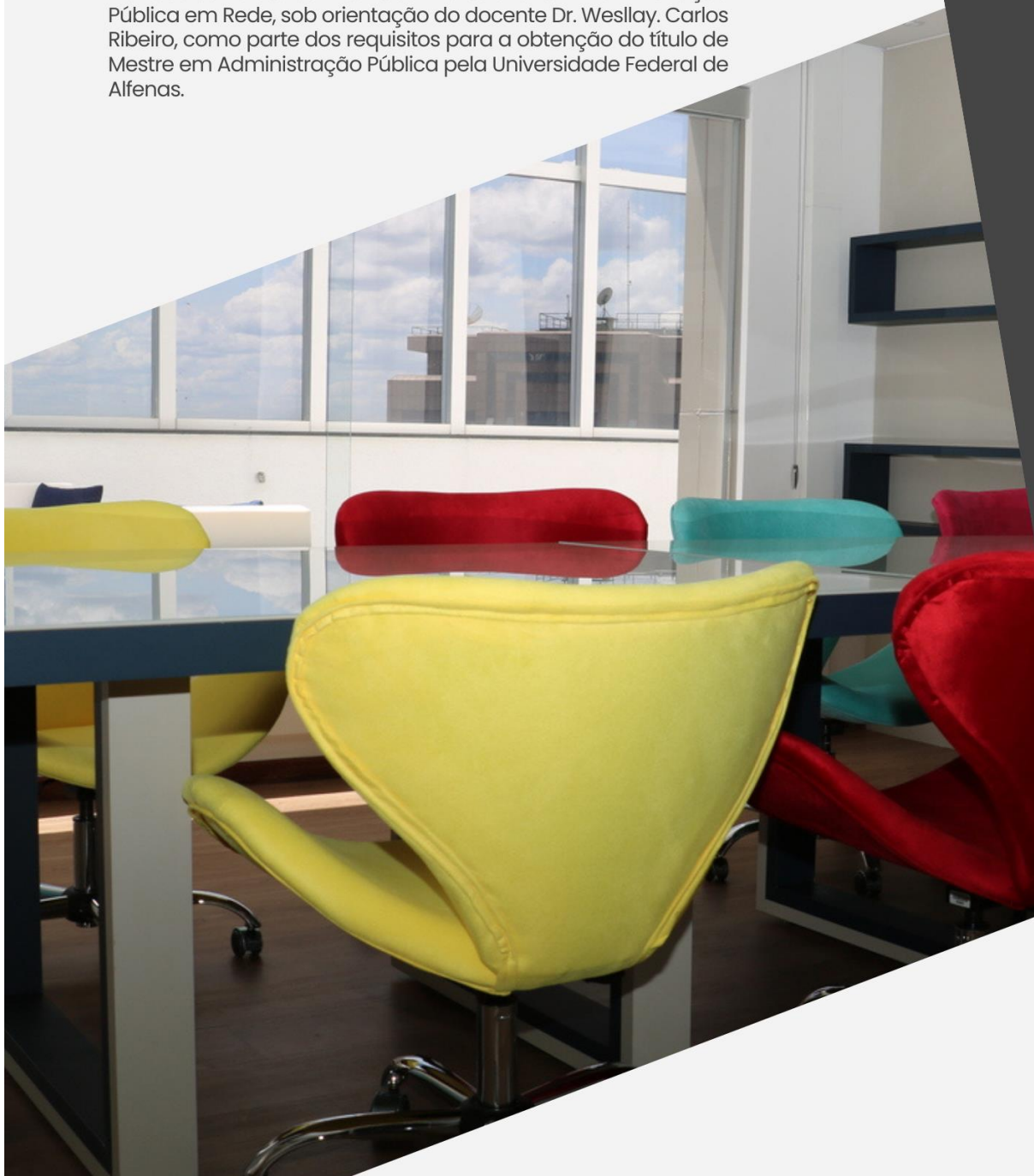


**ANÁLISE DA JORNADA DO USUÁRIO EM  
UMA OFICINA DE INOVAÇÃO**

---

## JORNADA DO USUÁRIO EM UMA OFICINA DE INOVAÇÃO

Relatório técnico apresentado pela mestranda Ana Elisa Mendes de Paula, ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Wesley Carlos Ribeiro, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas.





# SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto 04

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 08

Objetivos da proposta de intervenção 09

Diagnóstico e análise 10

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 14

Proposta de intervenção 15

Referências 17

## RESUMO

A proposta deste relatório técnico é a de sugerir um ponto de melhoria na organização e na condução das oficinas de inovação do laboratório de inovação da Justiça Federal da 6ª Região (iluMinas). Neste sentido, a ideia proposta é de se verificar a jornada do usuário de uma oficina de inovação.

Para tanto, recomenda-se realizar uma avaliação do perfil do convidado para o evento, por meio de um formulário, no qual

no qual será investigado o conhecimento desse sobre inovação, metodologias ágeis, softwares a serem utilizados pela equipe de laboratoristas e expectativa de participação do ateliê.

Ademais, também, precisa ser avaliada a perspectiva do participante das atividades desenvolvidas e de sua atuação durante a oficina.



AVALIAÇÃO DA JORNADA DO USUÁRIO DE  
UMA OFICINA DE INOVAÇÃO

## CONTEXTO

Atualmente, as oficinas de inovação são realizadas presencialmente no laboratório de inovação, virtualmente, por meio de softwares de reunião online ou de forma híbrida, quando há interação simultânea entre participantes online e presenciais. Essas pessoas são convidadas pelos laboratoristas, que se baseiam na relação desses atores com o problema enfrentado.

Nesse sentido, percebe-se que o a pessoa participante da oficina não precisa, necessariamente, conhecer a inovação no serviço público. Contudo, ela será selecionada com base na relação e interesse com o tema da oficina.

Porém, faltam dados que contribuam para a organização do evento de inovação sob a perspectiva do usuário. Como foi possível

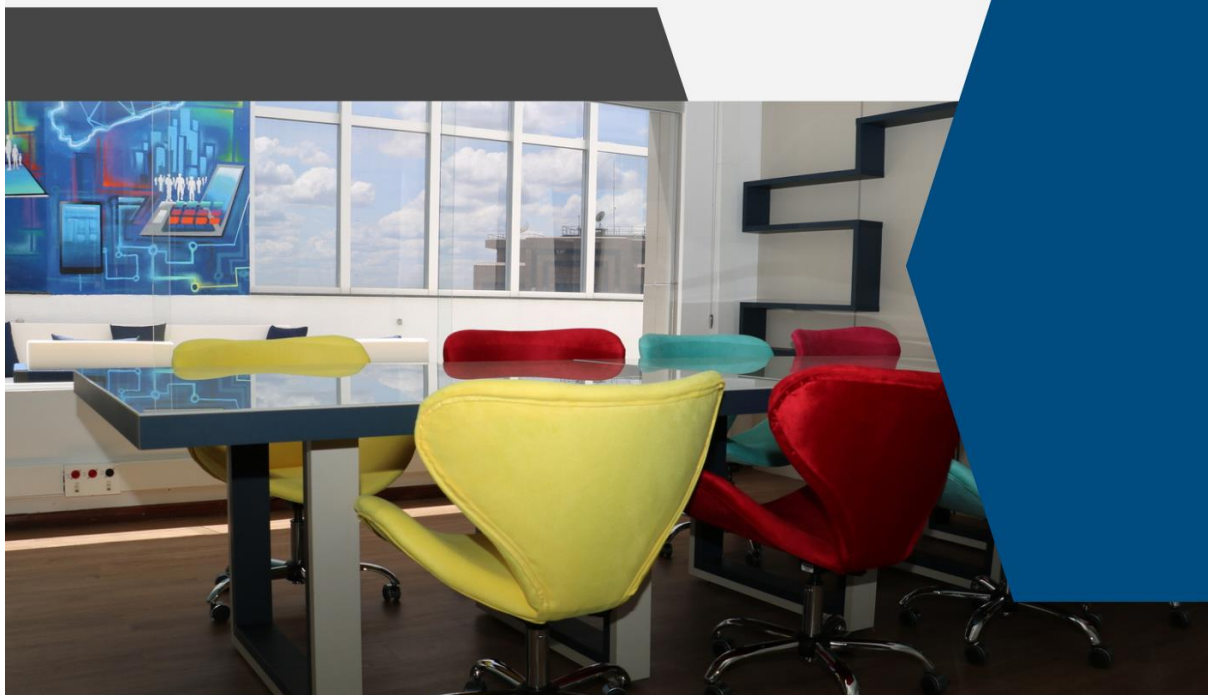
perceber da participação participante da oficina de gestão documental, na qual notou-se que não se investigou o perfil do convidado, selecionado apenas pela área que atua na Justiça.

Isto dificulta o aprimoramento da condução das oficinas pelos laboratoristas, além de ser um entrave para a propagação da cultura da Inovação.

Porquanto, por não conseguir que a visão de todos os participantes/interessados seja posta em discussão, isso pode gerar uma solução que não abranja, de forma ampla, as várias perspectivas do problema. Por conseguinte, é importante para a consolidação do laboratório de inovação saber se o usuário se sentiu acolhido, se sua opinião foi considerada na escolha do problema, bem como também no desenvolvimento da solução.



**PARA SE DIFUNDIR A CULTURA DA INOVAÇÃO E CONSOLIDAR OS TRABALHOS DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO, PRECISA-SE COMPREENDER A JORNADA DO USUÁRIO DA OFICINA DE INOVAÇÃO**



O laboratório de inovação da Justiça Federal da 6ª Região foi inaugurado pela Seção Judiciária de Minas Gerais pela Portaria DIREF nº 52/2021,. Após a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, este setor foi incorporado à estrutura do TRF6 por meio da Portaria Presi nº 112/2022.

A criação do laboratório tem a finalidade de instituir uma política de governança judiciária com o objetivo de aprimorar a organização, a administração e a estratégia judicial. Isto por meio da introdução da inovação no Judiciário.

A intenção para a criação do laboratório de inovação foi de se equipar a Justiça Federal Mineira com um espaço para facilitar a troca de conhecimento com a participação de juízes, de servidores e da sociedade, com o objetivo de apresentar propostas de soluções para os problemas públicos.

Além disso, percebeu-se a necessidade de se desenvolverem espaços, que podem ser físicos ou virtuais, os quais servissem para integrar, de forma ampla, a participação de vários atores, que podem ser públicos ou privados, para se compartilharem conhecimentos e desenvolverem-se soluções, as quais considerem a ampla gama de fatores que comprometem a boa prestação da função jurisdicional de forma holística.

Com esta visão, o laboratório de inovação surgiu para modernizar e melhorar as ações do Judiciário. Para realizar este intento, treinaram-se servidores especificamente em metodologias de inovação.

Dessa forma, o LIJUD possui pessoas com capacidade técnica para organizarem uma oficina de inovação e conduzirem os participantes, que são pessoas com interesse no assunto/problema, para que estas apresentem uma proposta de solução.





## PÚBLICO-ALVO

A proposta de intervenção proposta tem como público-alvo os participantes de uma oficina de inovação e os laboratoristas que organizam e conduzem o evento.

Este enfoque é necessário para se aprimorarem os mecanismos de participação e de condução das oficinas de inovação. Assim, o objetivo é permitir uma efetiva colaboração dos participantes na cocriação dos protótipos.

Dessa maneira, consente-se que a construção da proposta de solução seja realizada sob múltiplos enfoques. Além disso, há a intenção de proporcionar uma divulgação da cultura da inovação por meio do acolhimento do usuário.

Sua atuação tem a finalidade de contribuir para a diversidade de visões sobre o problema apresentado, bem como na construção da solução.

Dessa forma, o usuário deve-se sentir confortável para expor suas opiniões e visões sobre o assunto. Por isso, precisa sentir-se acolhido pelo grupo que participa da oficina.

## **ATOR-PARTICIPANTE**

O ator participante é a pessoa com algum interesse no tema enfrentado na oficina de inovação. Conforme e observa na pesquisa realizada são de áreas variadas e podem ser ou não do quadro de pessoal do TRF6.

## **LABORATORISTA**

Pessoa com capacidade técnica para a organização e condução das oficinas de inovação. Isto por ter sido treinado em inovação no serviço público, bem como em metodologias ágeis.

## DADOS

### **▶ Atores-Participantes**

Interessados no tema

Não precisam conhecer sobre inovação

São pessoas internas e externas a organização

### **▶ Laboratoristas**

Capacitados em técnicas de inovação e metodologias ágeis

Responsáveis pela organização do evento

Condutores/facilitadores das atividades da oficina

No laboratório, eles têm a função de organizar o evento, por meio da escolha das ferramentas que serão utilizadas para o desenvolvimento da solução e tempo das atividades. Além de convidar e orientar os participantes.

Assim, eles têm a responsabilidade de selecionar instrumentos que contribuam para que os atores-participantes expandam o entendimento no assunto, ao mesmo tempo, que permitir que o LIJUD atue como divulgador do conhecimento, como defende Olavo (2020), Sano (2020) e Tõnurist, Kattel e Lebel (2017, . Assim, o laboratório age como um vetor de mudança institucional, cuja finalidade é gerar valor público para a sociedade.

Outra vertente desse trabalho é a de conduzir as atividades nas oficinas. Para tanto, devem controlar o tempo de tarefa, de forma a que, ao final do evento, seja apresentada uma proposta de solução.

Cabe Lembrar que o laboratório de inovação é um espaço de experimentação e, portanto, não é necessário esgotar o debate no tema proposto. Isto porque, para a teoria da inovação no serviço público, o erro é uma fonte de aprendizado.

Dessa maneira, eles devem pautar sua atuação pela inclusão e facilitação da manifestação dos atores participantes. Desse modo, favorece-se a cocriação de soluções colaborativas e que considerem o todo do problema complexo.

Por esse motivo, os laboratoristas do laboratório de inovação da Justiça Federal da 6ª Região precisam aprimorar as técnicas de condução das oficinas. Isto por meio de funcionalidades que permitam entender melhor a visão do ator-participante.





## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Na organização das oficinas de inovação, realizadas pelo laboratório de inovação do TRF6, não há qualquer acompanhamento prévio ou posterior ao evento que permita conhecer o ator-participante e a sua experiência na participação do evento. Em outras palavras, não existem instrumentos que avaliem, sob a perspectiva da organização ou da condução do evento, a jornada do usuário durante a oficina.

Dessa forma, essa lacuna traz empecilhos para a melhoria no sistema de realização das oficinas e divulgação da cultura da inovação. Isto porque não existe um fluxo que auxilie os laboratorista a verificarem se, na visão dos participantes, houve de fato uma jornada de inovação, na qual ele tenha se sentido incluído.

Além disso, não se consegue examinar se houve empatia e inclusão na execução do evento, bem como mudança institucional que a inovação se propõe e a mudança na estrutura organizacional de se solucionarem problemas. Em outros termos, não se possibilita a análise de como as pessoas percebem a participação dos ateliês de inovação.

Por conseguinte, dificulta-se o fortalecimento do laboratório de inovação da Justiça Federal da 6ª Região como um espaço que facilite e propicie reunião, inclusão e participação de pessoas de diferentes áreas, setores para resolução de problemas complexos. Isto por não haver parâmetros de avaliação e de gerenciamento que demonstrem aos administradores a utilidade do trabalho do LIJUD, conforme defende Olavo (2020) e Sano (2020).

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

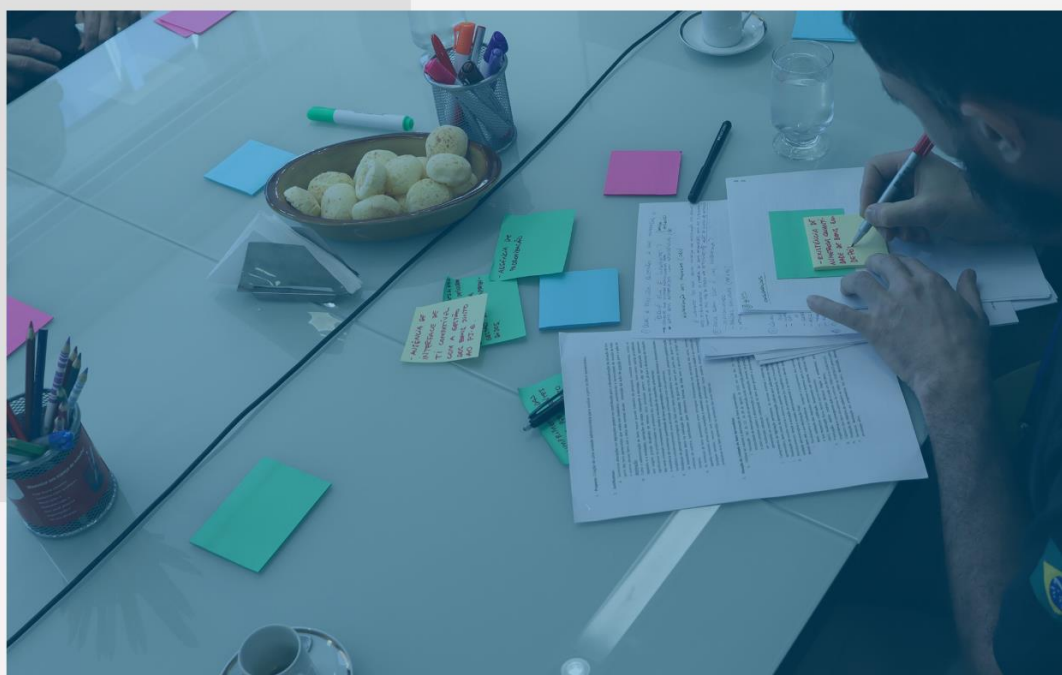
O objetivo desta proposta é desenvolver um modelo, o qual poderá ser utilizado pelo Laboratório de Inovação da 6ª Região para compreender a jornada do usuário. Desse modo, será possível aprimorar as técnicas de condução da oficina, tornando o ambiente ainda mais acolhedor ao ator-participante, de forma a atender as características de um laboratório de inovação apresentadas, que são, a colaboração, cocriação, experimentação, educação e horizontalidade Mulgan (2014); Sano (2020); Olavo (2020).

Assim, propõe-se a criação de uma métrica que avalie a experiência do usuário ao participar de uma oficina de inovação. Por meio dela, dar-se-á ao laboratorista organizador e condutor do evento subsídios para melhor sua atuação.

### Consolidação do Laboratório de Inovação no TRF6

do  
de

Segundo as pesquisas de Mulgan (2014), os laboratórios de inovação precisam procurar ferramentas para desenvolver o seu potencial, além de reunir evidências que comprovem a efetividade de suas funções.





## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O Laboratório de Inovação da Justiça Federal da 6ª Região tem pautado sua atuação, seguindo as características, quais sejam: experimentação, colaboração, cocriação, horizontalidade, multidisciplinaridade, equipes pequenas e facilitação à qual este relatório está anexado. Nesse sentido, observa-se que há a preocupação em reunir pessoas de várias áreas garantido a igualdade de participação entre elas.

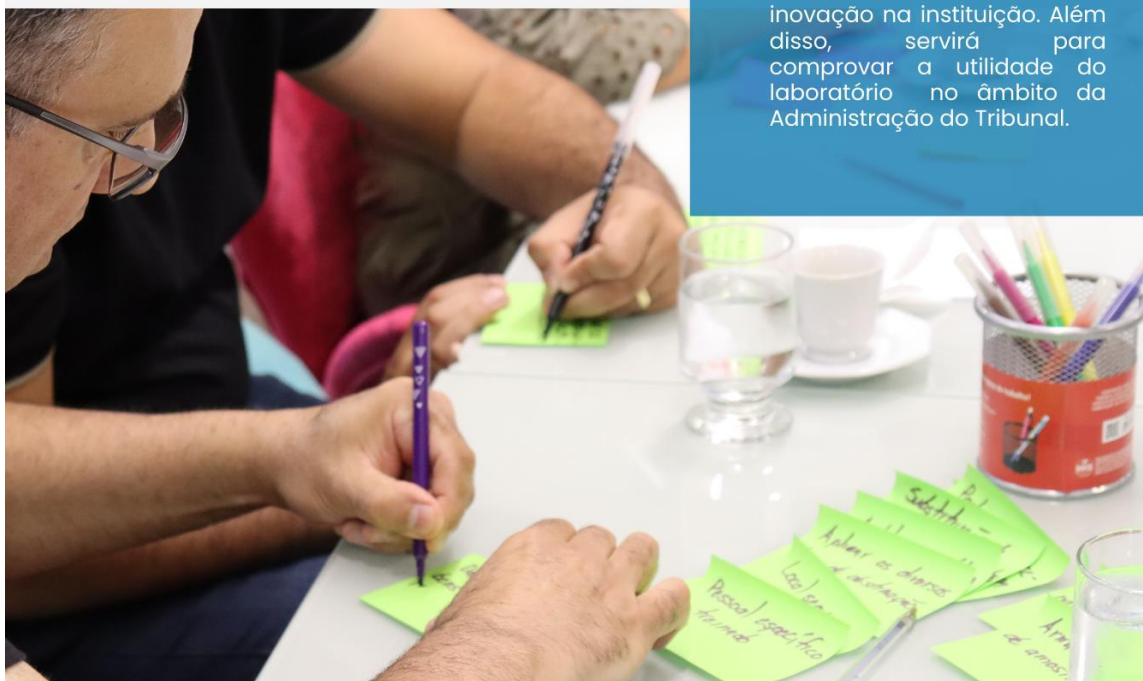
Além disso, percebe-se no trabalho do LIJUD a preocupação com a seleção de participantes diversos, de fora do âmbito organizacional, na seleção dos participantes das oficinas de inovação.

Por outro lado, deve-se sedimentar o trabalho do laboratório com base em avaliações que permitam, ao gestor, examinar e aprovar a inovação. Por isso, corre-se o risco de não demonstrar cabalmente a funcionalidade do LIJUD para resolver os problemas institucionais.

Por isso, é necessário que o LiJud do TRF6 inicie um projeto de avaliações e métricas dos trabalhos desenvolvidos.

Neste estudo, propõe-se uma análise da experiência do usuário na oficina de inovação para comprovar o sentimento de participação e pertencimento na cocriação da solução proposta.

O objetivo é melhorar a participação dos usuários no decorrer da oficina e, com isso, disseminar a cultura da inovação na instituição. Além disso, servirá para comprovar a utilidade do laboratório no âmbito da Administração do Tribunal.



Para iniciar o percurso de conhecer como se dá a atuação do usuário participante, é preciso aprender o que ele sabe sobre o laboratório de inovação e das metodologias ágeis. Isto para se analisar o quanto a mesa desenvolvedora da solução tem ou não familiaridade sobre as técnicas que serão adotadas.

Entende-se tal conhecimento servirá como divulgador do laboratório, uma vez que o participante não precisa conhecer a atuação do LiJud, mas que, ao tomar contato, seja impactado positivamente pela cultura da inovação.

Por meio dessa verificação inicial, será possível escolher abordagens e ferramentas mais condizentes com o público que atuará nas oficinas. Além disso, servirá para aprofundamento no assunto e na criação do protótipo.



Conhecer o participante permite selecionar a abordagem para divulgação da cultura da inovação, além de ferramentas mais eficazes para a realização da oficina.

## ➤ CONHECER O PARTICIPANTE

O laboratorista deve procurar, antecipadamente, conhecer os participantes da oficina de inovação, não só para verificar a relação da pessoa com o tema a ser enfrentado, mas também para saber qual o nível de conhecimento dela em relação ao laboratório de inovação, de forma a definir melhor as técnicas empregadas para o desenvolvimento da solução.

Para realizar isso, propõe-se solicitar aos usuários que participarão da oficina, preenchimento de formulário no qual se apure a profundidade de seu conhecimento sobre inovação, metodologias ágeis e softwares utilizados pela equipe de laboratoristas. Dessa maneira, será possível estruturar a oficina de acordo com o perfil do usuário que atuará na criação da solução, para se extrair a visão do participante sobre o tema enfrentado e para cocriar uma solução colaborativa.



Descobrir o perfil do ator participante permite difundir a cultura da inovação e selecionar ferramentas mais efetivas para a condução da oficina

Contudo, não se pode olvidar que para a construção da inovação, é primordial a visão do usuário. Dessa forma, percebe-se a importância de compreender a percepção de quem atuou no evento.

Por isso, outra parte importante é a avaliar como o ator-participante percebeu a atuação na oficina de inovação. Nessa fase, deve-se buscar conhecer qual foi a interpretação e sensação que ele teve ao contribuir para o evento.

Essa investigação, também, é essencial para se melhorarem os instrumentos utilizados durante a oficina, bem como a atuação dos laboratoristas. Isto porque permite aprimorar as ferramentas escolhidas para a análise do problema, além forma de condução da oficina.

Assim, ao inteirar-se da percepção e sensação dos usuários da oficina, facilitará aos laboratoristas melhorarem o trabalho e a forma como se consegue a participação efetiva dos atores-participantes.



Há a necessidade de se possuir instrumentos para avaliação o trabalho desenvolvido nas oficinas.

## ➤ PARTICIPAÇÃO DA OFICINA

O laboratório de inovação da 6ª Região necessita conhecer previamente o perfil dos participantes da oficinas. Por outro lado, propõe-se perquirir, ao final, a experiência do usuário durante o evento.

Para tanto, precisam-se criar ferramentas que permitam fazer essa verificação, de forma a servir de norte para a elaboração dos instrumentos a serem utilizados na condução da oficina. Isto contribuirá para se aprimorarem os trabalhos do laboratório, consolidando-os como meio importante para se melhorar o trabalho da organização.

Nesse sentido, deve-se solicitar aos usuários, que participarão da oficina, o preenchimento de formulário, no qual se apure a profundidade de seu conhecimento sobre inovação e dos instrumentos que comumente são utilizados.



Formulário para conhecer o ator participante

Por outro lado, há de se ter perceber qual foi a sensação do usuário ao atuar na oficina de inovação, ou seja, se ele se sentiu incluído, ouvido e atuante durante o evento. Isto é importante para o trabalho do laboratório, porque um dos pilares da inovação no serviço público é o olhar multidisciplinar, a colaboração e a cocriação.

De outra forma, sugere-se avaliar a percepção do ator participante da oficina de inovação, como forma de se melhorarem os instrumentos utilizados pelo laboratorista com a finalidade de extrair a opinião e a visão dos componentes da mesa. Isto porque é importante que a construção da solução seja baseada em uma visão abrangente tanto do problema quanto da solução.

Dessa forma, ao se buscar conhecer a percepção e compreensão do usuário durante a atividade da oficina, gera-se a possibilidade de se escolherem e de se desenvolverem técnicas de condução que facilitem a colaboração e a cocriação a solução.



Há a necessidade de se possuir instrumentos para avaliação o trabalho desenvolvido nas oficinas.

## ➤ PERCEÇÃO DO USUÁRIO

Para se conhecer a percepção do ator participante da oficina de inovação, sugere-se realizar entrevista com essas pessoas para se identificar e explorar a sensação que teve ao atuar no evento. Isto permitirá não só compreender a avaliação do usuário dos instrumentos utilizado para a condução do ateliê, além de se inteirar como se sentiu durante a execução dos trabalhos .

Dessa forma, ao se inteirar das opiniões dos participantes sobre o evento, permite-se ao laboratorista avaliar as ferramentas de facilitação da oficina. Além disso, ao se melhorar as atividades desenvolvidas pelo laboratório, contribui-se para a difusão da cultura da inovação e de que há a possibilidade de se melhorar o funcionamento institucional



Entrevista-se o ator participante com a finalidade de compreender a percepção e sensação dele sobre o evento



## RESPONSÁVEIS PELA INTERVENÇÃO

### Responsáveis

A proposta de intervenção na organização das oficinas de inovação do Laboratório de Inovação apresentada na sessão anterior é de conhecer o perfil do convidado para o evento e de perquirir, sob a ótica do participante, a sensação de participar de uma oficina de inovação, não impor grandes dificuldades para ser implementada. Visto que não exige grandes recursos humanos, tecnológicos ou financeiros para implantação.

Por esse motivo, os responsáveis pelo estabelecimento dessa iniciativa poderão ser os próprios laboratoristas do LIJUD. Isto porque eles já possuem os meios necessários para colocar essa proposta em prática.

Essa recomendação é importante para os trabalhos dos responsáveis pelo laboratório, posto que fornecem dados que os nortearam na organização e na execução das atividades. Portanto, possibilitam melhorar as funcionalidades do laboratório de inovação.



## PROPOSTA

### Organização da Oficina

Atualmente, o LIJUD do TRF6s, de acordo com o mapeamento realizado, detecta uma situação problema a ser enfrentada em uma oficina de inovação. Após definido o assunto, a equipe do laboratório escolhe os participantes que tenham alguma relação com o tema, procurando integrar pessoas várias áreas na mesa. Isto foi perceptível, nas 3 oficinas estudadas.

Isto porque, nos eventos analisados não só houve a participação de pessoas de setores diversos do TRF6, como também de profissionais de fora da instituição. Em outras palavras, os convidados das oficinas formaram uma equipe multidisciplinar, conforme orienta Sano, 2020; Tönurist; Kattel; Lember, 2017

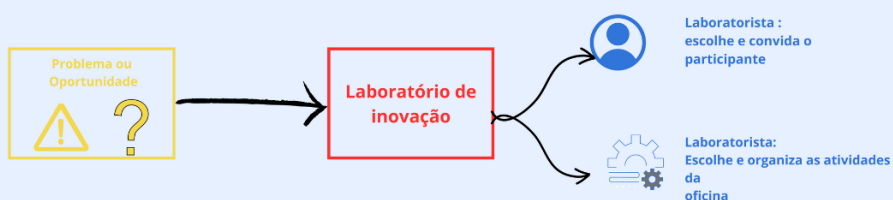
Porém, não se sabe qual o perfil do usuário antes do evento, mas apenas a sua relação com o problema levado para o laboratório.

Dessa maneira, há o cuidado de se trazer para o ateliê a visão multidisciplinar, mas não no delineamento das atividades considerando o perfilamento dos participantes.

### Problema

Essa forma de organização e preparo das oficinas não inviabiliza a realização dos trabalhos nem diminui a importância do protótipo desenvolvido. Contudo, minimiza o potencial de mudança da inovação institucional defendido por Mulgan (2014).

Isto porque tira em parte o foco no usuário do sistema de inovação, ao não se considerarem suas necessidades, expectativas e sensações durante tanto a preparação quanto no desenrolar do evento.



## Intervenção

Neste sentido, entende-se ser necessário, além de escolher o usuário com base na relação com o problema, de forma a se buscar compor a mesa da oficina com pessoas de diferentes áreas, procurar conhecer o perfil deste em relação à inovação e à participação nesse tipo de evento. Essa análise prévia, feita por meio de um formulário no qual se perquirirá o perfil do participante, servirá como norte para a organização as atividades da oficina.

Neste formulário deve-se investigar o conhecimento do convidado para a oficina sobre inovação, metodologias ágeis e sistemas de informática utilizados pelo laboratório. Com esses dados, o laboratorista, escolhe as instruções que serão passadas aos participantes, ferramentas a ser utilizadas e técnicas de condução da oficinas, levando-se em consideração o perfil de quem comporá a mesa.

Por outro lado, é, também, importante verificar como o usuário sentiu e percebeu a sua jornada na oficina de inovação. Propõe-se que esta pesquisa seja realizada mediante entrevista com o participante, na qual se procurará conhecer a visão dele sobre sua atuação no evento para investigar se se sentiu e se colaborou para a construção do artefato inovador.

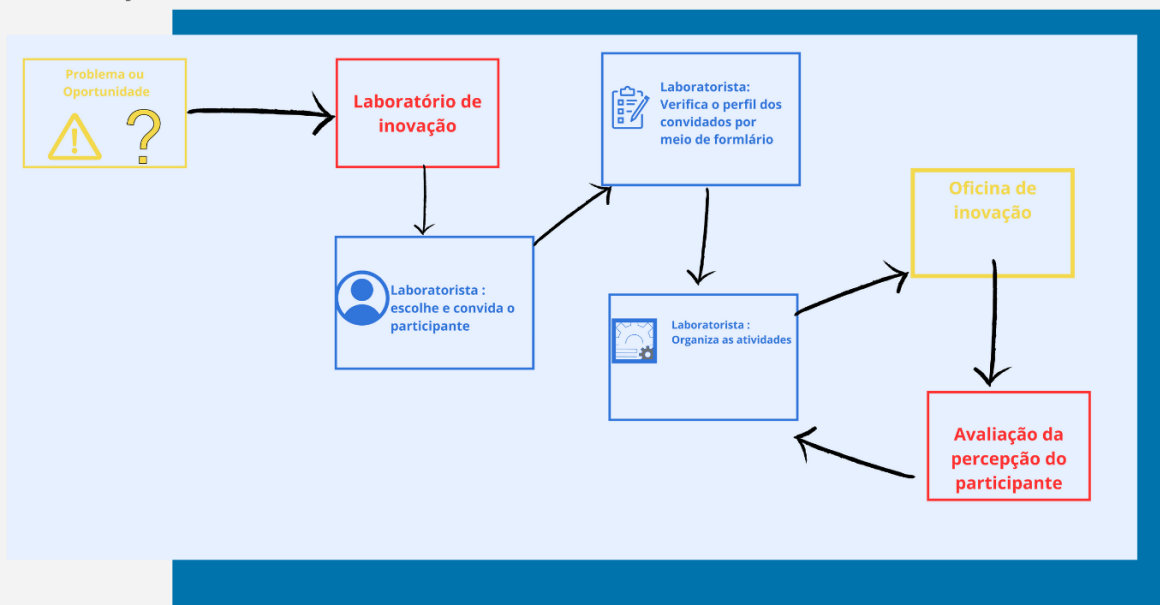
Dessa forma, propicia-se a criação de novos mecanismos e estratégias com o objetivo de se atender as expectativas do usuário e integrá-lo à mesa. Assim,, possibilita-se meios para que este sintá-se apto e acolhido para expor suas ideias, opiniões e visões tanto sobre a solução quanto sobre o problema.

## Resultado Esperado

Espera-se, com essa intervenção, ter instrumentos propícios à criação e à difusão da mudança da cultura institucional defendida por Mulgan (2014), uma vez que se tratará com empatia o usuário da mesa de inovação. Em outras palavras, organizar-se-á, as oficinas de inovação com enfoque no participante.

Dessa maneira, ao se criar atividades segundo o perfil do usuário permite-se uma participação mais empática e ativa do ator participante nas atividades das oficinas. Isto posto, é possível desenvolver soluções colaborativas e, por meio da cocriação, segundo a opinião de Cavalcante; Cunha (2017).

Além disso, ao se conhecer a opinião de quem atuou na oficina sobre a sua participação, permite-se ao laboratorista ter instrumentos para melhorar a execução do seu trabalho.



## REFERÊNCIA

AKAMINE, Mariana Yuka. Como podemos aprimorar a avaliação em um laboratório de inovação: um estudo de caso do LA-BORA! gov. 2022. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7316>. Acessado em 20 abr 2023

,BOCHENEK, Antônio César; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Rede de inovação do poder judiciário brasileiro: histórico dos laboratórios de inovação na justiça federal e a relação com os objetivos de desenvolvimento sustentável. *Humanidades & Inovação*, v. 8, n. 47, p. 23-32, 2021.

BRASIL, Tribunal Regional Federal da 6ª Região. Disponibilização de Fotografias. Acesso em 24 out 2023.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomas Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 17, p. 173-184, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 395/2021. Dispõe sobre instituição da política de gestão da inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília-DF. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em 15 ago 2022.

DA SILVA JUNIOR-ALESSANDRO, Alessandro Carlos; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Descobrimo e Caracterizando os Laboratórios de Inovação em Governo: Um Estudo no Contexto Sul-Americano. Disponível em <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/15a50c8ba6a0002a2fa7e5d8c0a40bd9.pdf>. Acesso em 15 abr 2023

DE OLIVEIRA, Thaís Rodrigues et al. UM ESTUDO DA APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM SISTEMAS JUDICIÁRIOS. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Ercilia-Stefano/publication/359221193\\_UM\\_ESTUDO\\_DA\\_APLICACAO\\_DE\\_METODOLOGIAS\\_AGEIS\\_EM\\_SISTEMAS\\_JUDICIARIOS/links/622f82459bb94f251c22dc2a/UM-ESTUDO-DA-APLICACAO-DE-METODOLOGIAS-AGEIS-EM-SISTEMAS-JUDICIARIOS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ercilia-Stefano/publication/359221193_UM_ESTUDO_DA_APLICACAO_DE_METODOLOGIAS_AGEIS_EM_SISTEMAS_JUDICIARIOS/links/622f82459bb94f251c22dc2a/UM-ESTUDO-DA-APLICACAO-DE-METODOLOGIAS-AGEIS-EM-SISTEMAS-JUDICIARIOS.pdf). Acesso em 02 mar 2023

KATTEL, Rainer; KARO, Innovation Bureaucracy: Does the organization of government matter when promoting innovation? Disponível <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/start-up-governments-or-can-bureaucracies-innovate> (2015). Acesso em 21/4/2023

MULGAN, Geoff et al. Innovation in the public sector. Strategy Unit, Cabinet Office, v. 1, n. 1, p. 40, 2003.

OLAVO, Antônio Vagner Almeida. Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (011). lab da Prefeitura Municipal de São Paulo. 2020. Disponível em [locus.ufv.br](http://locus.ufv.br). Acessado em 01 mar 2023.

SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. 2020. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acessado em 15 ago 2022.



**Discente:** Ana Elisa Mendes de Paula,  
Mestranda em Administração Pública  
Profissional

**Orientador:** Prof. Dr. Weslley Carlos  
Ribeiro, Doutor em Direito pela PUC Minas

Universidade Federal de Alfenas

01 de novembro de 2023

