

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

*Ana Elisa Mendes de Paula, Wesllay Carlos Ribeiro e André Luís da Silva Teixeira.
Inovação no poder judiciário: Um estudo do laboratório de inovação da justiça
federal da 6ª região. Revista Ciência Dinâmica, vol. 16, 2025. Faculdade
Dinâmica do Vale do Piranga.*

Recebido em: 02/12/2025
Aprovado em: 26/05/2025
Publicado em: 16/06/2025

**CIÊNCIA DINÂMICA – Revista Científica Eletrônica
FACULDADE DINÂMICA DO VALE DO PIRANGA**

26ª Edição 2025 | Ano XVI - e262503 | ISSN – 2176-6509

DOI:

1º semestre de 2025

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

INNOVATION IN THE JUDICIARY: A STUDY OF THE FEDERAL JUSTICE INNOVATION LABORATORY OF THE 6TH REGION

Ana Elisa Mendes de Paula¹, Weslley Carlos Ribeiro² e André Luíz da Silva Teixeira³.

¹ *Ana Elisa Mendes de Paula, orcid 0009-0007-8713-1773*

² *Weslley Carlos Ribeiro, orcid 0009-0004-5205-5844*

³ *André Luíz da Silva Teixeira orcid, 0000-0002-2649-9431*

**Autor correspondente: anaelisa.paula@sou.unifal-mg.edu.br*

Resumo

O Intuito desta pesquisa 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, especialmente, para o Tribunal Regional Federal da 6ª Região. Para realizar esse percurso, pesquisou-se, por meio de 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, inquiriram-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 se acompanhar a organização e a realização da oficina de “Gestão Documental”.

Palavras-chave: inovação; laboratório de inovação; oficina de inovação.

Abstract

The purpose of this research 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, especially for the Regional Federal Court of the 6th Region. To carry out this path, the literature on innovation and on the innovation laboratory in the public service and in the Judiciary was researched through a bibliographic review. In addition, we studied, through documentary analysis, Law No. 13,243/2016, a milestone for innovation in the Brazilian public service, and Resolution No. 395/2021, which instituted the innovation policy in the Judiciary, in addition to the ordinances of the Judicial Section of Minas Gerais and TRF6, which implemented the innovation laboratory in the Federal Court of Minas Gerais. Through this analysis, it was found that the creation of this sector is based on the theory of innovation in public service and supported by the Judiciary's innovation policy. In order to understand the innovation production process of this Branch, the procedures carried out for the organization and conduct of the innovation workshop were investigated, using as a basis the reports of the “Seized Goods” and “Public Service” workshops, in addition to monitoring the organization and conduct of the “Document Management” workshop.

Keywords: innovation; innovation laboratory; innovation workshop.

INTRODUÇÃO

A inovação, em sentido amplo, é desenvolvida pelo setor público para buscar a melhoria da qualidade das organizações governamentais (Castro, 2017), como uma maneira de modernizar a gestão pública e resolver os *wicked problems* (Barbosa *et al.*, 2021; Mulgan; Albury, 2003). Dessa forma, entende-se a inovação como 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).

Ressalta-se que só haverá inovação quando ocorrer a incrementação de uma novidade útil e prática (porque traz resultados) à organização, a qual representará uma quebra de continuidade das práticas já adotadas na instituição. Para atingir essa finalidade, tem-se optado por 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).

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 incentiva e 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 intuito, segundo Sano (2019), é desenvolver soluções inovadoras que busquem resolver problemas complexos e permitam aprimorar a prestação de serviços públicos.

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. Por outro lado, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) possui repositório sobre o tema, o que demonstra a importância desse assunto.

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. O

Conselho embasou-se nas resoluções nº 221/2016, 325/2020 (CNJ, 2010, 2020) do próprio órgão que instituiu não só os princípios da gestão participativa na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário, bem como nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. A finalidade é difundir a cultura da inovação com técnicas e métodos modernos para desenvolver o serviço judiciário.

Dessa forma, para Souza (2021), os laboratórios de inovação do Judiciário funcionarão como ferramenta de mudança de valores com foco no cidadão. Isso porque 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.

Portanto, para desenvolver esta pesquisa, primeiramente buscou-se, na segunda sessão, 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, apresentam-se os dados coletados, bem como os resultados obtidos e a última, encerra-se com conclusão do trabalho.

INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

CONCEITO DE INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

O conceito de inovação surgiu com Schumpeter (1911; 1942), com A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Para explicar essa teoria, ele propõe o conceito de destruição criadora, no qual 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).

Porém, não é possível transferir totalmente esse conceito do privado para o público. Isto porque, no primeiro, trabalha-se com a lógica do mercado e com a maximização dos lucros, já tais fundamentos que não se aplicam ao setor público (Mulgan; Albury, 2003; Sano, 2020).

No Quadro 2, apresentam-se os conceitos de inovação no setor público encontrados nas obras estudadas.

Quadro 1 – Conceito de Inovação no Setor Público

CNJ	“A implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para
Artigo 2º da Resolução 395/2021	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”
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 no Quadro 1 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 (Bochenek; Zaroni, 2021). 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 2 – Relação de Estado e Inovação

<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.
<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).

Observa-se pelo Quadro 2 que o Estado pode utilizar a inovação de várias maneiras, ora atuando como um fomentador de novas ideias, ora como estimulador de mudanças comportamentais, ora como desenvolvedor de inovação. Contudo, a inovação é, antes de tudo, um fluxo multiforme e multidirecional devido à interação entre várias instituições para desenvolver novos produtos e serviços (Cavalcanti; Cunha, 2017). Para implementar essa política, o legislador pátrio aprovou a Lei 13.243/2016, conhecida como a Lei de Inovação (Brasil, 2016), a fim de, entre outros motivos, adotar 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.

Para Mulgan a inovação não é um procedimento linear, mas uma espiral, que se desenrola até culminar em mudanças sistêmicas na instituição. Contudo, com a finalidade de facilitar a compreensão do sentido das fases, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – 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, mediante 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).

O que se nota no Quadro 3 é que a inovação 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 criação. Entretanto, os laboratórios de inovação são estruturas pequenas e têm por objetivo ser um espaço autônomo dentro da organização mãe, a fim de incentivar a criatividade e a colaboração (Barbosa *et al.*, 2021; Sano, 2020), de forma a romper o padrão de insulamento burocrático (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).

A implementação do Laboratório de Inovação no Setor Público (LISP) 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, este 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 para 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 Karo e Kattel (2015) é ambiente adjunto à organização principal, adequado para a inovação por permitir vivenciar as hipóteses do ato de inovar sem interferir na estrutura tradicional da instituição, por esses espaços serem flexíveis nas 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).

Dessa forma, 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 4, apresenta-se a explicação das características do LISP.

Quadro 4 – Características dos laboratórios de inovação

Experimentação	Local apropriado e seguro para testar a utilidade e a eficácia das ideias às necessidades sociais e do serviço público (Mulgan, 2014).
Colaboração	Participação de vários tipos de <i>stakeholders</i> (partes interessadas) internos e externos à organização (Tönurist; Kattel; 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; Kattel; Lember, 2017).
Multidisciplinar	Inclusão de vários profissionais e <i>stakeholder</i> com múltiplos conhecimentos, ou seja, uma atuação interdisciplinar (Tönurist; Kattel; Lember, 2017).
Equipe enxuta e agilidade	é pequena e ágil, o que simplifica a ação e a comunicação (Sano, 2020).
Facilitação	Facilita a atuação dos atores na construção dos artefatos (Sano, 2020).

Fonte: elaboração própria (2023).

Destarte, percebe-se pelo Quadro 4 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 a colaboração, o que permite a cocriação. Além disso, para gerar a possibilidade de ideias divergentes, deve-se selecionar participantes de diferentes áreas e sem hierarquia entre eles.

Outro traço que merece ser destacado é a experimentação, ou seja, o erro faz parte do processo de experimentar novas soluções, por se tratar de um ambiente controlado, que permite a aprendizagem e funciona como um acelerador, de baixo risco, de projetos (Sano, 2020). 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). 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).

Deste modo, 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 parceria para a 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 público e o privado, ou seja, um espaço de colaboração e de governo aberto, que permitirá o surgimento de novas formas de se pensar o problema público e o modo de atuação estatal (Silva Junior; Emmendoerfer, 2022).

A criação e a fomentação dos laboratórios de inovação são estimuladas como maneira 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. Isso ocorre por terem foco em inovação intragovernamental, especialmente nas áreas de instituições de políticas, compras (*procurement*), serviços e organizacionais (Cavalcanti; Cunha, 2017).

Por outro lado, O setor público é um ambiente que coloca várias dificuldades ao comportamento inovador. Isto porque tem pouco estímulo à autoavaliação e à ressignificação (Tõnurist; Kattle; Lember, 2017). Por isso, os laboratórios de inovação em governos têm dificuldade de se firmar, enquanto organizações internas, além de dependerem do patrocínio da entidade mãe para se estabilizarem, por isso é comum extinção deles (Olavo, 2020).

Outrossim, grande parte dos laboratórios não trabalha na fase de desenvolvimento do protótipo, por estacionar na geração da ideia. Este fato 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 conseguinte, 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).

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. Esse entendimento é fruto de um sistema que não consegue cumprir o seu papel de entregar uma justiça célere à sociedade. Por essa razão, enfrenta pressões para a melhoria de seu trabalho (Baptista; Rodrigues; da Costa, 2019; Castro; Guimarães, 2019). Por outro lado, a atuação deste Poder pode 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). Por esse motivo, a inovação entrou no radar das organizações judiciárias em 2004 com o objetivo de desenvolver a gestão no Poder Judiciário.

Contudo, nas últimas décadas, este Poder 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 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 e a permissão para a experimentação (Baptista; Rodrigues; da Costa, 2019).

Por outro lado, Ferraz e Munch (2021) propõem uma análise holística da inovação no Judiciário, baseada no *design thinking* sistêmico. De forma que na criação do protótipo deve-se 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 estimar o seu aspecto holístico, traga mais prejuízos do que lucros, não só para a instituição, como também para a sociedade global. Ferraz e Munch (2021).

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 (Castro; Guimarães, 2019).

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, considerando sua integralidade do sistema judicial (Bochenek; Zanoni, 2021), consegue superar a individualidade do trabalho do operador do direito em prol de uma administração efetiva e eficaz do serviço jurídico (Castro; Guimarães, 2019).

Por meio dessa política de desenvolvimento da inovação no Judiciário, o CNJ criou o LIODS, que serviu de base para a 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). Atualmente, é uma Política de Gestão da Inovação de implementação obrigatória, a implantação dos LiJud expandiu-se por vários órgãos deste Poder. Chaussê (2023). Isto é possível de ser comprovado em consulta à plataforma RenovaJud em 21 de junho de 2023, cuja finalidade é reunir informações dessas iniciativas no Judiciário, no qual se pode verificar que em todos os ramos dos tribunais brasileiros foram implantados Laboratórios de Inovação.

Esta implementação tem a finalidade de desenvolver outros meios de se administrar este Poder com o objetivo de melhorar os trabalhos e tem como motriz propulsora o conhecimento multidisciplinar, como governança, gestão, ciência de dados, tecnologia da informação, *legal law*, *visual law* e design organizacional. (Bochenek; Zanoni, 2021). Os Laboratórios de Inovação do Judiciário (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).

O CNJ instituiu a Política Nacional de Gestão da Inovação e determinou 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 a geração e a concretização de ideias inovadoras que gerem um valor público a ser ofertado à sociedade. Essa política 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. Assim, ao introduzir na visão da administração do Judiciário as expectativas e anseios do cidadão, o Conselho pretendeu melhorar a sua gestão (Bochenek; Zanoni, 2021; Sousa, 2021).

No entanto, cabe ressaltar 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). Ressalta-se que isto reforça a legitimidade do Judiciário, enquanto um dos pilares da democracia (Bochenek; Zanoni, 2021).

Por isso, o Conselho desenvolveu uma rede de inovação e de inteligência, RenovaJud. A intenção do desenvolvimento dessa plataforma é incentivar a cocriação e a colaboração entre os entes do sistema de Justiça, a fim de aperfeiçoar os serviços jurídicos do país. Assim funciona como articuladora e disseminadora de ideias e inovações, por meio da utilização de metodologias que procuram produzir soluções inovadoras, utilizando as metodologias descritas no Quadro5 (Sousa, 2021).

Quadro 5 – Metodologias mais utilizadas no Laboratório de Inovação do Judiciário

<i>Design Thinking:</i>	Tim Bronw (2014 <i>apud</i> Sousa, 2021), afirma que o <i>design</i> tem como característica agilidade na experimentação e prototipação, por meio do qual testa-se várias hipóteses. Nessa técnica, combinam-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 que visa criar design de comunicação jurídica verbal e verbo-visual, com a finalidade de tornar as normas e as peças jurídicas compreensíveis para os leigos (Brunschwig, 2021). [...]
<i>Visual Law</i> (Direito Visual)	Desdobramento do <i>Legal Design</i> (Sousa, 2021), o qual repensa a organização das peças jurídicas, a saber, petições, mandados ¹ , sentença, para, por meio dos recursos visuais, como imagens, gráficos e mapas, facilitar o entendimento e a efetiva comunicação (Martins, 2021). O CNJ, na Resolução nº 347/2020, incentiva a utilização desses recursos nos documentos e informações estatísticas e análise de dados em ambiente digital para facilitar a compreensão pela população
<i>Scrum:</i>	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, na inspeção e na adaptação rápida dos ajustes (Oliveira <i>et al.</i> , 2021).
<i>Sprint:</i>	Fundamenta-se na reunião de esforços de uma equipe multidisciplinar na qual são utilizadas técnicas para que surjam <i>insights</i> que levem a novas ideias (Sousa, 2021)
<i>Lean</i>	Visa eliminar desperdícios e resolver problemas mediante o redesenho da cadeia de valor da instituição com base no levantamento (Sousa, 2021).

Fonte: elaboração própria (2023).

Ao utilizar essas técnicas de construção de protótipos, descritas no Quadro 5, o laboratório procura reunir pessoas de diferentes áreas de forma colaborativa.

O ILUMINAS – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO

O iluMinas foi criado e instituído no âmbito do TRF6, como política de governança judiciária para suprir a necessidade de um espaço que facilite a inovação e a participação de todos, mediante a utilização de técnicas de gestão que priorizem a difusão e a troca de conhecimentos, estimulando a inovação.

Para execução desse intendo reformou-se um local utilizado como depósito, destoando-o do restante da instituição, por meio de um espaço colorido e modular, no qual as mesas e divisórias podem ser utilizadas para escrever, desenhar ou colar *post-it*, o que remete à ideia de Barbosa (2021) de se construir uma zona propícia a despertar a imaginação e a invenção de novas ideias.

1

Esse espaço foi projetado para se diferenciar das demais áreas do ambiente jurídico. Além disso, capacitou-se o corpo funcional, por meio de um curso de introdução à inovação e de laboratoristas para condução de oficina de *design thinking*, necessidade reconhecida por Tönurist, Katel e Lebel (2021). Na execução de suas atividades, o laboratório desenvolveu protótipos, que visam resolver os problemas de sua instituição, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 6– Protótipos do IluMinas (continua)

Problema abordado na oficina	Metodologia Protótipo	Protótipo	ODS
Falta de controle na utilização dos carros oficiais	<i>Design Thinking</i> Criação da Central de Inteligência, Segurança e Transporte da SJMG	Criação da Central de Inteligência, Segurança e Transporte da SJMG	Sem ODS
Falta de qualidade das atermações ³ 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 12 15 16
Excesso de trabalho da Central de Mandados	<i>Design Thinking</i>	Criação da Diligência ⁴ Sustentável, que se trata da priorização da entrega dos mandados judiciais por meio eletrônico e disponibilização de impressoras térmicas portáteis para os oficiais de justiça imprimirem os documentos quando solicitados.	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, que prevê padronizações dos ofícios de comunicações entre as instituições e definição de caixa de e-mail exclusiva para as intimações.	09 16
Destinação dos bens apreendidos	<i>Design Thinking</i>	Desenvolvimento de parcerias de fluxo para otimizar a gestão de bens apreendidos, priorizando a eliminação dos bens	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 de maneira concentrada, ágil e acessível ao usuário.	02 09 16
Desafios da Gestão Documental dos Tribunais	<i>Design Thinking</i>	Grau Estratégico em Maturidade Arquivística: normatização os níveis de maturidade em gestão documental e criação de ferramenta que reúna de maneira atualizada os níveis de cada tribunal.	09 16

Fonte: elaboração própria (2023).

O que se nota do Quadro 6 é que nesse ambiente utilizam-se as metodologias preconizadas para a inovação a fim de resolver problemas institucionais. Além disso, seguiu-se a ideia de Mulgan (2014) no desenvolvimento das soluções, posto ao aumentar o entendimento da questão, perceberam-se outras necessidades a serem atendidas.

METODOLOGIA

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. 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.

Além disso, realizou-se análise documental das normas que sustentam a criação e o funcionamento do LiJud do Tribunal por meio da análise da portaria SJMG-DIREF nº 52/2021 Presi nº 112/2022. Ademais, pesquisou-se o contexto da elaboração da Lei nº 13.243/2016 e da Resolução nº 395/2021 do CNJ. Em seguida, verificou-se o conteúdo da legislação.

A outra parte do estudo efetivou uma análise dos processos que documentaram as oficinas de bens apreendidos e de atendimento ao público. Por fim, empreendeu-se uma observação participante da oficina de gestão documental.

RESULTADOS

A Lei nº 13.243 traz instrumentos facilitadores da cooperação entre a iniciativa privada e os entes públicos, além de trazer conceitos e princípios relativos à inovação, este é um dos aspectos ressaltados por Mariano (2018). Essa política de gestão contou com o apoio de 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. (Prete *et al.*, 2016). Isto porque a CT&I poder ser fonte de renda e transformação social.

Observa-se que essa lei se baseia no conceito schumpeteriano de inovação, ao visualizar o progresso como motriz do desenvolvimento regional, social e econômico. Por outro lado, há

foco no bem-estar da população. A Figura 8 apresenta esses princípios de forma gráfica para facilitar a compreensão deste dispositivo da norma.

Figura 1 – Preceitos da Inovação no Serviço Público brasileiro dispostos na Lei nº 13.243/2016.



Fonte: elaboração própria (2023).

A Figura 1 demonstra a preocupação do legislador de disponibilizar ao gestor público ferramentas que tornem viáveis a cooperação entre diversas áreas, setores e pessoas, além da obrigatoriedade de se fomentar a CT&I. Outro aspecto são instrumentos para viabilizar a cooperação entre as entidades públicas e privadas, que permitem o compartilhamento de espaços, equipamentos, materiais e conhecimento, seguindo o pensamento de Mulgan (2014) e de Sano (2020).

Essa política, a Resolução nº 395/2021 fundamenta-se no princípio da eficiência; na gestão participativa e democrática; no aperfeiçoamento da gestão administrativa e governança judiciária; na adesão do Judiciário à Agenda 2030 da ONU; no foco no usuário, métodos ágeis e tecnologias para melhorar o desempenho da atividade jurisdicional; urgência de se otimizarem os recursos públicos. Desse modo, reconhece a necessidade de se repensar a prestação do serviço público a partir da inovação, segundo Castro (2017). Outro aspecto importante são os conceitos e princípios que ela traz para reger a inovação no âmbito do Poder Judiciário apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 – Princípios da Inovação no Poder Judiciário

Cultura da inovação (art. 3º, I)	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)	Construir soluções com base na empatia, ou seja, sob perspectivas e experiências do usuário final.
Participação (art. 3º, III)	Permitir a atuação de múltiplos atores internos ou externos ao sistema de Justiça.
Colaboração (art. 3º, IV)	Redes de trabalho com a finalidade de articular conhecimentos, praxis, esforços, experiências e contribuições para a construção de soluções criativas
Desenvolvimento Humano (art. 3º, V)	Ascensão de novas qualidades, conhecimento baseados no pensamento crítico e criativo que facilitem o desenvolvimento de soluções inovadoras.
Acessibilidade (art. 3º, VI)	Incentivo a medidas que garantam a acessibilidade e a inclusão.
3º, VII)	
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 e dos procedimentos com o fito de otimizar a utilização dos recursos e facilitar a prestação do serviço.
Transparência (art. 3º, X)	Garantia de acesso aos dados e às informações, não-sigilosas, do Poder Judiciário e de proteção de dados pessoais

Fonte: adaptado a partir do art. 3º da Resolução nº 395/2021 do CNJ.

Das diretrizes descritas no Quadro 7, extraem-se os valores encontrados na teoria da inovação do serviço público. Além disso, o normativo instituiu a Rede de Inovação do Poder Judiciário (RenovaJud²) com a intenção de integrar os laboratórios de inovação. Nesta plataforma, compartilha-se iniciativas, eventos e repositórios entre os LiJuds, divulgando-se os trabalhos desenvolvidos pela inovação em todo ecossistema de justiça. Dissemina-se, desta maneira a cultura de inovar, segundo Souza (2021) e Chaussê (2023). Esta resolução é, portanto, uma ferramenta que instrumentaliza essa nova forma de gestão. Aliás, incentiva o empreendedorismo público, defendido por Olavo (2020).

Outro ponto examinado foram as oficinas realizadas no LIJUD do TRF6, a de Bens Apreendidos e de Atendimento ao público, além da observação participante da organização e da execução da oficina de Gestão Documental realizada em parceria com o CNJ. A Oficina de Bens Apreendidos procurou repensar a forma como a administração pública gere os bens apreendidos, dificuldade encontrada pelo ecossistema de Justiça em armazenar e dar destinação aos produtos frutos de apreensões decorrente de ações judiciais.

Na segunda oficina analisada, procurou-se resolver o problema do atendimento ao público para o recém-criado tribunal. Conforme consta no relatório desse evento, a inauguração do TRF6 gerou um aumento significativo da busca por esse serviço. O que se observou dos dados de registro das oficinas é a integração entre atores externos e internos à instituição para

² Disponível em <https://renovajud.cnj.jus.br/aceso>.

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), Tõnurist, 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 de 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.

Assim, 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. 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.

Contudo, nesses dois eventos não possível verificar se houve algum desenvolvimento da solução apresentada, aparentando que a inovação não se desdobrou em um protótipo. Este é um problema comum aos laboratórios, conforme afirma Sano (2020), pois, em sua maioria, não possuem a atribuição de desenvolver e implementar os projetos das oficinas. Contudo, percebe-se 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.

A terceira oficina estudada, Gestão Documental, foi realizada em colaboração com o CNJ 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*. O evento foi organizado em 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 8, apresenta-se o que foi organizado nas reuniões.

Quadro 8 – Reuniões de Organização da Oficina de Gestão Documental

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

Fonte: elaboração própria (2023).

Nessas reuniões, observou-se a preocupação da equipe que conduziria o trabalho em estabelecer de forma bem estruturada a organização das oficinas. Isto foi notado, ao se prescrever a divisão dos laboratoristas e facilitadores, que conduziram os trabalhos nas trilhas, as ferramentas não só para se aumentar o conhecimento do assunto e desenvolver as soluções, bem como o tempo para cada atividade. Dentro da espiral de Mulgan (2014), foram identificados as oportunidades e os desafios, que, no caso, foram divididos em 4 trilhas, sendo a 1 a de Gestão Documental em processos físicos, a 2 Avaliação e seleção antecipada de processos digitalizados, a 3 Gestão Documental em processos digitais; e 4 Uso de Inteligência Artificial (IA) e Business Intelligence (BI) no apoio às funções de Gestão Documental. Esta última será estudada em profundidade neste trabalho.

Ressalta-se, ainda, que se tratou de um grupo heterogêneo de pessoas. 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, deve-se ter 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, Mentimer, Chat GPT, WhatsApp e Googles forms, conforme consta no Quadro 9.

Quadro 9 – Ferramentas utilizadas na Oficina de Gestão Documental

Plataforma de reunião	Software Zoom Meeting: sistema de videoconferência e de mensagens ³ , foi utilizado para a reunião e diálogo simultâneos entre os participantes, facilitadores de conteúdo e laboratoristas.
Plataforma de trabalho	Miro: lousa interativa infinita, visual e colaborativa, que permite a participação autônoma de qualquer membro da equipe de qualquer lugar ⁴ , teve a função de gerar interação, entre os participantes-interessados envolvidos no projeto, nos desenhos do problema, da identificação da oportunidade a ser buscada e da prototipação solução.
	Mentimer: ferramenta interativa em tempo real das pessoas que assistem a uma apresentação ⁵ . Nesse trabalho, foi utilizada para se conhecer a origem e o trabalho participes do evento e assim, saber qual era o nível de conhecimento no tema e em inovação.
	Chat GPT: inteligência artificial que tem o objetivo de compreender e criar textos de forma coerente e compreensível ⁶ , foi para gerar síntese das ideias colocadas no Miro pelos <i>participantes</i> , e, dessa maneira, contribuir para a construção de uma ideia coesa dos problemas e das soluções.
	Grupos de WhatsApp: aplicativo de conversa e compartilhamento de arquivos, que teve a finalidade de facilitar a divulgação de informações Google Forms: software de administração de pesquisas, que serve para coletar informações sobre outras pessoas, serviu para se conhecer os participantes e saber a trilha interesse.

Fonte: elaboração própria (2023).

Consoante explicado no Quadro, esses instrumentos concretizaram a atuação de cada participante, princípio fundamental da teoria da inovação, conforme afirma Sano (2020). Outra questão importante a ser estudada é o desenrolar das atividades nos dias do evento, o que é demonstrado no Quadro10.

3

4

5

6

Quadro 10 – Descrição das Atividades do Utilizadas nas Trilhas

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

Fonte: elaboração própria (2023).

Do Quadro10, infere-se que, no primeiro dia, houve, inicialmente, atividades com a finalidade de se conhecer os participantes do evento com o uso da ferramenta *mentimer* por meio da qual pode-se saber o perfil dos integrantes das oficinas. Além disso, utilizou-se *Google Forms* para dividir os participantes segundo 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 para difundir o cenário atual do tema, especialmente, porque para a teoria da inovação, há necessidade de se ter um conhecimento multidisciplinar.

Deve-se observar que, apesar das palestras serem curtas, houve uma introdução ao 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 de Sano (2020), de se utilizarem os laboratórios de inovação como catalizadores do conhecimento e criadores de redes que facilitem o trabalhos institucionais.

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 de a 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.

A oficina iniciou-se com a explicação do funcionamento do 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, percebe-se que em 27 *post-it*, os participantes manifestaram a intenção de utilizar a oficina para aprendizagem e para conhecimento e, em 13, como colaboração e troca de experiência.

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: inclusão de todos os participantes, respeito, criar confiança, aprender com o erro, autodescoberta, liberdade, liberdade de criação. Estes pressupostos demonstram que os participantes têm autonomia no processo criativo, além de integrar todos no desenvolvimento do trabalho e na construção colaborativa da equipe.

Após, 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 do tema, bem como o cenário do passado, do presente e dos futuros: desejável, indesejável e possível. 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 atividade, os laboratoristas utilizaram o aplicativo do *Chat GPT* para sintetizar as ideias e validar com os participantes a resposta apresentada pela ferramenta. Foi facultado aos participantes fazer as adequações que entendessem como pertinentes, ou seja, não se tirou o foco no usuário. 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 e na geração e na categorização das ideias e na prototipação da solução. Para a seleção da categoria a ser prototipada realizou-se uma votação entre os participantes. Assim, para o desenvolvimento do artefato, propôs-se ao grupo a elaboração da resolução do problema, pensando-se no problema: recursos necessários, solução, modo de funcionamento, riscos envolvidos, resultados esperados, diferenciais da proposta (inovação), objetivos, 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.

Ademais, verificou-se que a função dos laboratoristas 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 atuaram no direcionamento e na explicação das tarefas, controlaram o tempo de cada e, ao final de cada fase, apresentavam a todos as ideias colocadas individualmente.

Outra atuação importante dos laboratoristas foi a de 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. Dessa forma, o evento foi um vetor para a divulgação da inovação no serviço público.

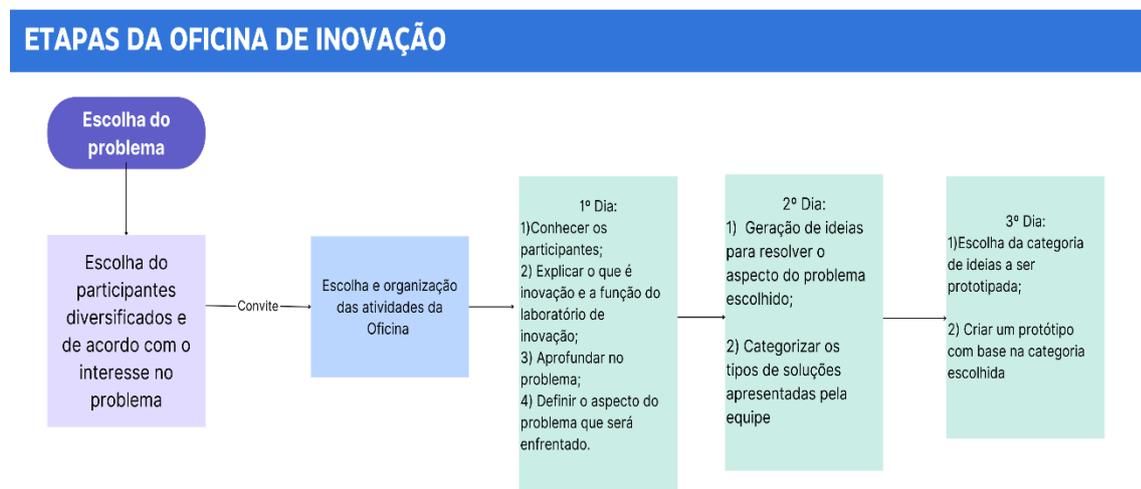
Ao se estudar o processo de organização dessas oficinas, percebeu-se a preocupação com a escolha de participantes de várias áreas internas e externos a instituição, mas relacionadas com o assunto. Assim, pode-se afirmar que, na construção das soluções, houve uma visão mais holística e menos aut centrada, ou seja, buscou-se resolver o problema considerando o contexto interno e o externo no qual ele 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.

Isto denota que a organização percebe a necessidade de conversar com a sociedade para pensar a solução dos problemas públicos, considerando todos os seus aspectos. 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, observou-se a preocupação em delimitar o período com a definição clara e precisa do que deveria ser entregue ao final de cada etapa, o que facilita a criação de hipóteses para serem testada, evita-se discussões sem fim dos problemas complexos.

No início das atividades, explicou-se 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. Na Figura 2, apresentam-se as etapas de organização e execução das oficinas.

Figura 2 – Etapas da Oficina de Inovação.



Fonte: elaboração própria (2023).

Dessa forma, percebe-se na Figura 2 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa estuda o caso do laboratório de inovação do TRF6, de forma a mapear os procedimentos utilizados para o desenvolvimento de soluções inovadoras, estruturar as metodologias utilizadas nos processos e identificar pontos de melhorias.

Neste estudo, visou-se estudar a inovação no serviço público com foco nos trabalhos realizado pelo Iluminas. Para compreender esse fenômeno, entendeu-se ser necessário realizar um estudo do caso, de forma a aumentar o entendimento sobre o tema. O limite de alcance deste trabalho restringe-se, portanto, à verificação da inovação no Laboratório de Inovação da Justiça Federal da 6ª Região.

Por isso, mapearam-se não só os procedimentos para a produção da inovação no IluMinas, bem como se examinaram as metodologias utilizadas, o que possibilitou 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.

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, foi importante restringir o objeto de estudo a apenas ao LIJUD da Justiça Federal da 6ª Região, pois faltam trabalhos que investiguem a atuação dos laboratórios. Essa escassez ocorre por ser um tema que ainda é novidade no meio acadêmico, por isso 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.

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.

REFERÊNCIAS

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.

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.

Ciência Dinâmica – Revista Científica Eletrônica

25ª Edição 2025 | Ano XVI, e262503 | ISSN–2176-6509

Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: 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/110.973.htm. Acesso em: 11 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe 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/114129.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. Acesso em: 1 mar. 2023.

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.

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.

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.

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.

HAGAN, Margaret. **A visual approach to law**. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: <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.

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.

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.

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.

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

PRETE, Esther Kulkamp 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.

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

SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos da; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Descobrir 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, 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.

TÔNURIST, 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.

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.

Declaração de Interesse

Os autores declaram não haver nenhum conflito de interesse.

Financiamento

Financiamento próprio.

Agradecimentos

Colaboração entre autores

O presente artigo foi escrito por Ana Elisa Mendes de Paula, Weslley Carlos Ribeiro e André Luís da Silva Teixeira. Ambos os autores foram responsáveis pela redação da parte dissertativa do artigo.