

Inovação em Tribunais de Justiça: Relato de Experiência de Implementação de um Laboratório de Inovação

Inovação e Desempenho em Organizações de Justiça

Antonio Isidro (Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo – LineGov|UnB e Universidade de Brasília)

RESUMO

Um sistema judiciário forte é pilar indispensável para a segurança jurídica, o crescimento econômico e o desenvolvimento social de estados nacionais. Na atualidade, tribunais de justiça no Brasil têm implementado iniciativas de transformação digital e organizacional por meio de laboratórios de inovação (*i-labs*). O presente trabalho tem por objetivo caracterizar o projeto de desenvolvimento e implementação de *i-lab* em um tribunal de justiça. Apoiado nas abordagens de Pesquisa-Ação e de *Design Science Research*, o projeto empreendeu três fases de trabalho, a saber: capacitação técnica da equipe, desenvolvimento do modelo de laboratório, implementação do laboratório de inovação. Em termos de resultados da primeira fase, trinta e dois servidores do tribunal foram capacitados em aspectos conceituais e práticos de inovação no setor público, e puderam prototipar os elementos iniciais do laboratório por meio de técnicas de *design thinking*, notadamente o *Innovation Lab Canvas*. Em termos de resultados da segunda fase do projeto, o desenvolvimento do modelo do laboratório teve por objetivo o estabelecimento de diretrizes de componentes indispensáveis à gestão da inovação. Em termos de resultados da terceira fase do projeto, a implementação do *i-lab* se deu a partir de oficinas de mentoria com base em quatro trilhas temáticas dedicadas a assuntos técnicos priorizados pelos participantes do projeto. Considerações importantes e lições aprendidas puderam ser compartilhadas, tendo em vista o aprendizado rico e desafiador vivenciado pelos participantes do projeto. Estudos futuros são sugeridos para o avanço e produção cumulativa acerca de laboratórios de inovação no setor público.

Palavras-chave: Laboratório de Inovação, Inovação no Judiciário, Inovação no Setor Público, Design Science Research

Introdução

Tema recorrente na administração pública, a inovação tem sido o esteio da transformação das organizações do setor público na busca da melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e entrega de valor público (Gascó, 2017). Laboratórios de inovação (*i-labs*) tem se tornado assunto popular entre servidores, gestores e pesquisadores que atuam no setor público nos últimos anos, e estudos devem abordar aspectos como natureza, estrutura organizacional e necessidades para implementação de *i-labs* no setor público (Tönurist, Kattel & Lember, 2017).

Schuurman e Tönurist (2017) consideram que *i-labs* referem-se a ecossistemas de inovação abertos e centrados no usuário, com base em uma abordagem sistemática de cocriação que integra processos de pesquisa e inovação em comunidades e ambientes da vida real. Para Gascó (2017), *i-labs* são plataformas colaborativas de pesquisa, desenvolvimento e experimentação em contextos reais, com base em metodologias e ferramentas específicas, e implementadas através de projetos específicos de inovação e atividades de construção em comunidade. Isidro (2018) define *i-labs* como espaços físicos, cognitivos e sociais que abrigam

os processos de conscientização, cocriação e concretização de ideias inovadoras por meio de ferramentas de colaboração e engajamento nos projetos de inovação.

Os *i-labs* buscam dar mais atenção às várias formas de cocriação de inovação, envolvendo direta ou indiretamente usuários e outras partes interessadas em formas experimentais de inovação. Assim, os laboratórios induzem o envolvimento mais profundo de gestores, servidores e usuários em iniciativas de inovação, resultando numa maior disposição para investir recursos, bem como numa capacidade de desenvolver e difundir inovações (Fulsang, Hansen, Mergel & Røhnebæk, 2021).

No Brasil, iniciativas de *i-labs* evidenciam esforços de inovação nos diferentes Poderes da República nos últimos anos. Especialmente no Judiciário, percebe-se a inovação encontra maiores óbices e desafios do que nos demais poderes, visto que o design organizacional de varas tradicionais, forte formalidade da liturgia de julgamentos e estruturas hierarquizadas geram barreiras e desconfianças quanto à inovação (Zanoni, 2019).

O presente trabalho tem por objetivo caracterizar o projeto de desenvolvimento e implementação de *i-lab* em um Tribunal de Justiça. Este estudo está organizado em quatro partes. A primeira é dedicada a esta introdução. A segunda parte caracteriza o projeto em termos de seus aspectos técnicos e metodológicos. A terceira parte descreve os principais resultados alcançados e a quarta parte descreve as principais conclusões e recomendações.

Caracterização do Projeto de *I-Lab*

O projeto de desenvolvimento e implementação do *i-lab* do Tribunal de Justiça foi realizado entre os meses de fevereiro de 2020 e fevereiro de 2021. As atividades foram conduzidas por uma equipe de três consultores contratados, bem como por servidores e gestores designados pela Administração do Tribunal como membros da futura equipe do laboratório e demais membros interessados em apoiar e participar das iniciativas a serem lideradas pelo *i-lab*.

A caracterização do projeto será descrita de acordo com as fases empreendidas no mesmo, destacando seus aspectos técnicos e metodológicos que embasaram a realização das atividades atinentes a cada fase do trabalho. A primeira fase tratou da capacitação técnica da equipe do *i-lab* e demais membros de apoio ao laboratório. A segunda fase referiu-se ao desenvolvimento do modelo de laboratório. A terceira e última fase tratou da implementação do laboratório de inovação no Tribunal de Justiça.

Capacitação técnica da equipe do *I-Lab*

Tõnurist *et al.* (2017) mostram a importância da capacitação de equipes técnicas de *i-labs* desde seu nascedouro, visando o nivelamento conceitual e metodológico, além de contribuir para o devido planejamento, estruturação e gestão do ciclo de vida do laboratório. Nesse sentido, organizou-se uma capacitação denominada “Gestão da Inovação no Judiciário” cujo objetivo foi capacitar servidores para desenvolverem um modelo de inovação para o Tribunal, observando diretrizes institucionais e estratégicas do mesmo e do Poder Judiciário.

Os encontros presenciais foram realizados nas dependências do Tribunal em dias dos meses de fevereiro e março de 2020, antes do advento da pandemia de COVID-19 no Brasil. Servidores e gestores do Tribunal compuseram a turma do curso, totalizando 32 participantes de diferentes unidades organizacionais.

O desenvolvimento das atividades do curso se deram com o apoio de metodologias ativas, notadamente *design thinking*, exposições dialogadas, compartilhamento de experiências

e estudos de caso. Com o intuito de subsidiar a criação do *i-lab* desde a capacitação técnica, o consultor líder do projeto desenvolveu uma ferramenta colaborativa denominada *Innovation Lab Canvas* (ILC) com objetivo de apoiar a estruturação de um *i-lab*, observando os principais elementos constituintes da atuação do laboratório, o estado da arte e as boas práticas presentes da literatura do campo de inovação no setor público.

Tabela 1

Elementos do *Innovation Lab Canvas*

Elemento Constituinte	Escopo de Aplicação
Contexto Motivador	Mapeia problemas complexos, barreiras, facilitadores e demais fatores que contribuem para a motivação para inovar.
Proposta de Valor	Estabelece como o laboratório entregará valor para aqueles que vivenciam o problema, contribuindo para a solução de problemas complexos com a ampla participação de <i>stakeholders</i> .
Atividades-Chave	Descreve como o laboratório vai produzir seus serviços, mobilizar seus recursos e tangibilizar o valor a ser entregue por meio de sua atuação.
Recursos Essenciais	Mapeia os recursos humanos, tecnológicos, materiais, informacionais e quaisquer elementos tangíveis e intangíveis indispensáveis para o laboratório realizar sua atuação.
Serviços	Caracteriza de que forma o laboratório irá transformar a realidade dos beneficiários, mobilizando suas atividades, e recursos para entregar valor e solucionar problemas complexos.
Meios de Entrega de Serviços	Caracteriza as operações tangíveis e intangíveis por meio das quais os serviços serão entregues, enfatizando o modo como as relações entre o laboratório e seus <i>stakeholders</i> se concretiza.
Envolvidos e Interessados	Identifica atores sociais, públicos, privados, organizacionais, institucionais e representativos que constituem o contexto e os problemas complexos objetos da atuação do laboratório.
Sustentação do Laboratório	Define os meios pelos quais o laboratório será financiado ou custeado para viabilizar sua atuação, por meio da entrega de serviços e operacionalização de suas atividades.
Efetividade do Laboratório	Estabelece instrumentos, métodos e técnicas de aferição dos impactos e dos esforços do laboratório em termos de eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e entrega de valor para os <i>stakeholders</i> e beneficiários.

Nota. Elaboração do autor

A aplicação do ILC foi realizada nos encontros presenciais do curso e envolveu os participantes em grupo. Os participantes foram orientados a produzirem os elementos constituintes da ferramenta. Ao final do curso, o ILC de cada um dos grupos foi elaborado e apresentado aos demais participantes. Após a apresentação, os participantes escolheram as duas melhores propostas de *i-lab*.

Desenvolvimento do Modelo do *I-Lab*

A criação e a atuação de um *i-lab* partem da necessidade de alinhamento estratégico e de compartilhamento de valores subjacentes à organização adotante, conforme Osorio, Dupont, Camargo, Sandoval e Pena (2020). Além disso, a operação de um laboratório de inovação é pautada pela perspectiva colaborativa e de rede para que haja mobilização constante de atores do ecossistema no sentido de ofertar condições de sustentabilidade ao *i-lab* e aos seus projetos e ações (McGann, Wells & Blomkamp, 2019).

A fase de desenvolvimento do *i-lab* foi apoiado na Pesquisa-Ação e na *Design Science Research* (DSR). A Pesquisa-Ação é convencionalizada como processo cíclico em que se aprimora a prática pela oscilação sistemática e contínua entre a ação no campo da prática e a investigação acerca da própria prática, conforme Tripp (2005). O desenvolvimento do laboratório de inovação foi feito com base no ciclo básico da Pesquisa-Ação, o qual envolve as fases recursivas de descrição, avaliação, planejamento e ação, aperfeiçoando a pesquisa, seus métodos e a utilidade de seus resultados.

A DSR apoia a geração de inovações alicerçadas em processos e práticas de construção criativa e coletiva de conhecimentos a partir da experiência real vivida, conforme destacam De Sordi, Meireles e Sanches (2011). Para Nunes (2014), por ter como objetivo um artefato, a DSR facilita a construção de estudos exploratórios e permite a organização dos resultados num artefato concreto que poderá ser aplicado na prática. O desenvolvimento do laboratório de inovação foi feito visando criar uma solução viável e adequada à realidade do Tribunal.

Os elementos de DSR que nortearam o trabalho, com base em Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), foram: formalização de um problema que seja de fato relevante (criação de um *i-lab*); demonstração da necessidade de uma solução inexistente (prototipação do *i-lab* do tribunal); desenvolvimento do novo artefato (*i-lab* desenvolvido e validado pelo tribunal); avaliação de utilidade e viabilidade (implementação do *i-lab*). Ainda, as atividades da segunda fase do projeto envolveram *desk research* e oficinas de *design thinking*.

A condução das atividades da fase de desenvolvimento do *i-lab* foi estruturada a partir de um *Framework* de Laboratórios de Inovação elaborado com base em Moultrie, Nilson, Dissel, Haner, Janssen e Van der Lugt (2007), *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) (2016), Osorio, Dupont, Camargo, Palominos, Peña e Alfaro (2019) e Osorio *et al.* (2020).

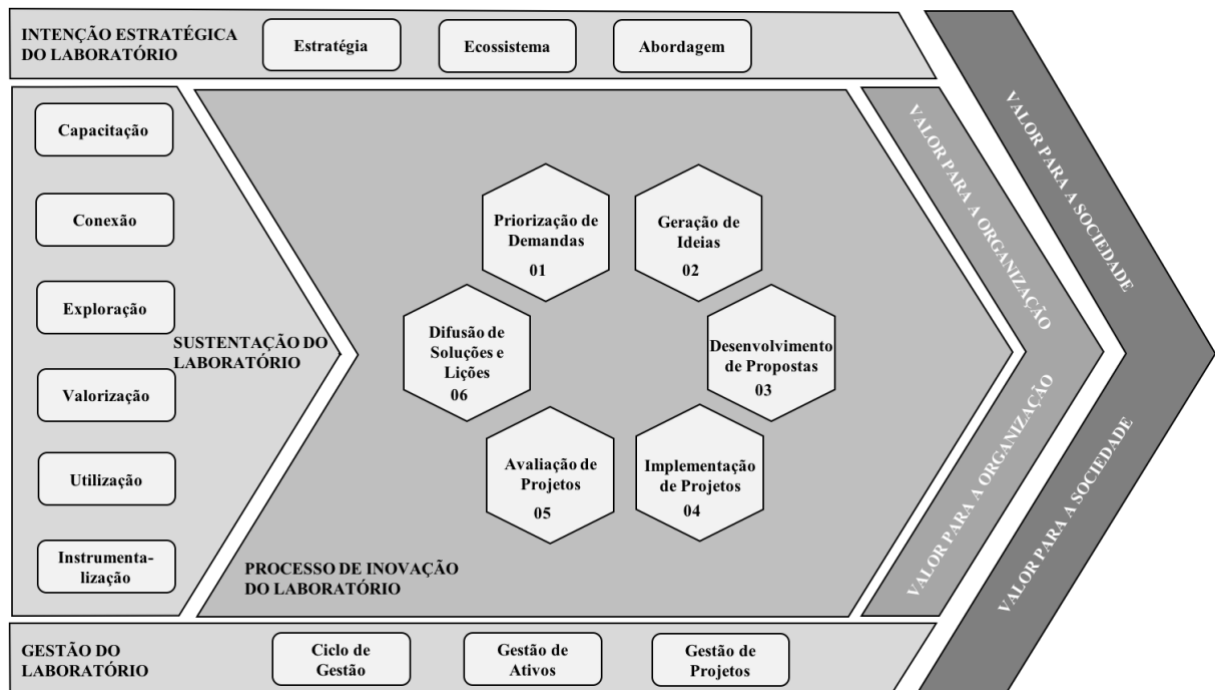


Figura 1. Framework de Laboratórios de Inovação

Nota. Elaboração do autor

O *Framework* está organizado em quatro blocos. O primeiro bloco refere-se à Intenção Estratégica e tem por objetivo definir a estratégia do *i-lab*. O segundo bloco refere-se ao Processo de Inovação e tem por objetivo definir o ciclo de inovação. O terceiro bloco refere-se à Sustentação e tem por objetivo definir estratégias e ações para mobilizar e atrair o ecossistema de inovação. O quarto bloco refere-se à Gestão e tem por objetivo definir abordagens e ações para o planejamento, a implementação, o monitoramento e controle, e a avaliação das atividades do *i-lab*. O ambiente físico também foi abordado nas oficinas de modo a complementar o conteúdo e embasar as análises e as decisões tratadas nos blocos anteriormente apresentados. Os elementos constituintes de cada bloco foram operacionalizados em roteiros com perguntas norteadoras que apoiaram a realização das oficinas com os participantes.

O *Framework* foi aplicado em oficinas de *design thinking* realizadas com os membros efetivos do *i-lab* e demais membros interessados em apoiar o laboratório. Com o advento da pandemia de COVID-19, as atividades e oficinas foram realizadas remotamente com o apoio de ferramentas digitais como Miro, Zoom, dentre outras. A fase de desenvolvimento do laboratório foi realizada entre os meses de março e junho de 2020, e contou com a participação de 22 pessoas, em média, de diversos setores do Tribunal de Justiça.

Implementação do I-Lab

Osorio *et al.* (2020) mostraram implicações práticas ao enfatizarem que consolidação de uma iniciativa de laboratório de inovação deve ser reconhecida como um processo de aprendizado e evolução, onde a maturidade de seus resultados reflete esse mesmo processo, que pode levar anos.

As atividades de implementação do *i-lab* foram planejadas e organizadas em processo de mentoria direcionada para as necessidades teóricas e práticas da equipe do laboratório, mediante as prioridades estratégicas elencadas previamente. O processo foi estruturado em quatro fases, conforme estabelece Kram (1983): iniciação, desenvolvimento, encerramento e redefinição. A fase de iniciação refere-se ao planejamento e à construção de relações entre os atores da mentoria para alinhamento de expectativas e pactuações de comportamentos e resultados a serem alcançados no processo. A fase de desenvolvimento caracteriza-se pela aprendizagem e aprimoramento do senso de competência, clareza de identidade e efetividade no desempenho de funções objeto da mentoria. A fase de encerramento refere-se ao fortalecimento da autonomia no desempenho das funções ou papéis ocupacionais que se figuram como objetivo da mentoria. Por fim, a fase de redefinição consiste em finalização efetiva do ciclo ou surgimento de um novo significado nas relações entre os atores da mentoria.

A mentoria consistiu, ainda, em trilhas de conhecimentos relevantes para o funcionamento e a gestão de laboratórios de inovação, o que serviu para o estabelecimento de diretrizes práticas e de orientações metodológicas para a realização de atividades por parte da equipe do *i-lab*. As trilhas de conhecimento abordaram temas como *design thinking*, *lean*, *agile* e indicadores de inovação.

As mentorias ocorreram por meio de oficinas remotas práticas entre os meses de agosto de 2020 e fevereiro de 2021. A preparação dos conteúdos foi feita com base em pesquisas bibliográficas e documentais, estudos de caso, prototipação e teste de ferramentas de inovação para que a transferência de aprendizagem fosse realizada à equipe do *i-lab*.

Resultados do Projeto

Os resultados estão organizados de acordo com as três fases descritas na caracterização do mesmo.

Resultados da capacitação técnica da equipe do *i-lab*

A experiência prática promovida nos encontros presenciais permitiu a interação intensiva entre os participantes e a consolidação do *Innovation Lab Canvas* do *i-lab* como produto final do curso. A Tabela 2 descreve os elementos constituintes do *Canvas* produzido em conjunto com os grupos de participantes e sintetizado a partir da análise feita pela equipe de consultoria e validação por parte da equipe do laboratório de inovação.

Tabela 2

Resultados consolidados dos elementos do *Innovation Lab Canvas*

Elemento Constituinte	Resultados Consolidados
Contexto Motivador	Demandas por maior eficiência, transparência, integridade, celeridade; aproximação com o jurisdicionado; cultura conservadora e política; padronizar metodologias; priorização de processos; autonomia para experimentar; público + exigente; desmotivação; baixo foco nos resultados; avanços tecnológicos; inexistência da avaliação de impacto; engessamento da estrutura e da mentalidade; restrição de recursos; reforma administrativa
Proposta de Valor	Ambiente colaborativo favorável a cocriação; mudança de cultura no Tribunal; criação de ecossistema; experiência com o judiciário positiva; integração e comunicação do Tribunal com a sociedade; excelência no atendimento; inteligência estratégica para gestão; simplicidade e otimização dos recursos; linguagem clara; decisões judiciais confiáveis; sustentabilidade; agilidade na resolução de conflitos
Atividades-Chave	Capacitação; benchmarking; ações de orientação e aconselhamento; experimentar (protótipo); uso de ferramentas de inovação; <i>design thinking</i> ; monitoramento e estruturação de indicadores; ouvir a sociedade e <i>stakeholders</i> ; prospecção de cenários; padronizar as boas práticas; estimular processos criativos estruturados; avaliar impactos; análise de dados; gerar e avaliar ideias; priorização de projetos; concursos e prêmios; implementação dos projetos; networking; gestão do conhecimento; pesquisa como etapa do projeto; divulgar e mapear boas práticas; campanha nas redes sociais; comunidade de boas práticas e de aprendizado; <i>workshops</i>
Recursos Essenciais	Comunicação, tecnologia, espaço físico e ambiente virtual; celulares e computadores; bases de dados para testes de soluções e compartilhamento; mobiliário e espaços compartilhados; inteligência de dados; recursos financeiros; parceiros internos e externos; metodologias ágeis; apoio da liderança; estrutura básica de pessoal
Serviços	<i>Toolkit</i> de inovação; disseminação da cultura inovadora; mentoria; padronização de metodologias; monitoramento das performances; implantação dos projetos prioritários; prototipagem de projetos; análise de dados; diagnósticos; palestras; oficinas; painel de dados para compartilhamento
Meios de Entrega de Serviços	Workshops e seminários; <i>storytelling</i> ; PJe; app, site e escola; portal inovação; encontros periódicos; comunidade de aprendizagem; <i>coworking</i> técnico; projetos e protótipos; simulações; cronograma de reuniões mensais; plataforma de dados; divulgação nas mídias sociais; oficinas, treinamento; materiais de referências (guias, manuais)
Envolvidos e Interessados	Cidadãos; servidores; startups; comunicação; universidades; servidores e outros órgãos do judiciário; governo; associação dos magistrados
Sustentação do Laboratório	Outros laboratórios; política de inovação; valorização, reconhecimento e incentivo aos servidores; parceria públicas e privadas; governança; acesso a dados; alta administração; orçamento, OAB; universidades; inteligência e monitoramento do

Efetividade do Laboratório	ambiente; entregas constantes; portfólio de projetos implantados; patrocínio do magistrado Legitimidade e confiança; aumento da qualidade, celeridade e satisfação; indicadores de desempenho e de medidas de efetividade, celeridade; pesquisa de satisfação dos cidadãos; difusão de práticas bem-sucedidas; medir o engajamento das pessoas
-----------------------------------	---

Nota. Elaboração do autor

Observando os desafios da transformação digital no judiciário, as novas tecnologias de trabalho e das incertezas e instabilidades que marcam os tempos atuais, o *i-lab* deve ser visto como um ser vivo, como um ecossistema de inovação aberta, centrado no usuário, baseado em uma abordagem sistemática de cocriação com o jurisdicionado.

Resultados do desenvolvimento do *i-lab*

As atividades e oficinas realizadas a partir do *Framework* de Laboratórios de Inovação contribuíram para a definição dos principais atributos e características do *i-lab*. Os resultados a serem apresentados foram consolidados pela equipe de consultoria e validados pela equipe do laboratório de inovação do Tribunal.

Tabela 3

Resultados consolidados da Intenção Estratégica do Laboratório

Elemento Constituinte	Resultados Consolidados
Objetivos	foco na melhoria, otimização e automação dos processos de prestação jurisdicional; desenvolvimento do ecossistema de inovação, fomento de capacidade e cultura de inovação
Metas	otimização e automação de rotinas cartorárias; mapeamento de problemas e oportunidades de melhoria dos serviços; realização de entregas enxutas e ágeis; busca e difusão de ideias e boas práticas
Fatores Críticos de Sucesso	engajamento em cocriação com usuários e <i>stakeholders</i>; impacto efetivo do lab; fortalecimento da legitimidade institucional do lab
Atores	servidores; magistrados; jurisdicionado e grandes litigantes; advogados; MPDFT; DPDF; PGDF; OAB; universidades; labs e startups; controle externo
Engajamento	benefícios sociais/utilitários aos participantes de projetos; criação de canais e ações que promovam a participação colaborativa; envolvimento constante de usuários e atores; uso de concursos, pesquisas e consultas para a seleção de projetos; formação de parcerias internas e externas
Benefícios	elegibilidade para acesso às funções e para modificação de lotação, folgas, horas-extra, dentre outros; premiações e reconhecimentos públicos, formais e informais
Inovação Centrada no Usuário	priorizar os usuários: servidores, magistrados e jurisdicionado; iniciar os projetos com os usuários internos e externos; utilizar instrumentos de participação colaborativa
Cultura de Inovação	“identificamos problemas reais e cocriamos soluções de impacto com a colaboração ativa dos usuários e stakeholders do tribunal”; “trabalhamos de maneira ágil, enxuta e integrada de ponta a ponta com ferramentas e métodos efetivos”; “aprendemos continuamente, compartilhando lições e conhecimentos irrestritamente”
Comunidade	redes sociais e intranet; hackatons e fóruns de inovação; grupos de discussão e comunidades virtuais; audiências e chamadas públicas; e podcasts, webinars, marketing de conteúdo

Nota. Elaboração do autor

Tabela 4

Resultados consolidados do Processo de Inovação do Laboratório

Elemento Constituinte	Resultados Consolidados
Priorização de demandas	demandas relacionadas às diretrizes estratégicas do tribunal e do judiciário; demandas focadas no aprimoramento dos processos de prestação jurisdicional; demandas referenciadas nas necessidades dos usuários do tribunal; demandas mais simples e fragmentadas, de baixo custo e rápida implementação
Geração de ideias	uso de abordagens e ferramentas colaborativas de geração de ideias; integração de canais de contato direto com jurisdicionados e stakeholders para coleta de ideias; criação e manutenção de ações e comunidades de aprendizagem para compartilhamento de ideias no tribunal (grupos de discussão, premiações, palestras tedx, webinários, podcasts)
Desenvolvimento de propostas	aplicação de abordagens e ferramentas colaborativas de design de soluções (design thinking, lean inception, product backlog building, ui/ux, teste de hipóteses, iterações rápidas); realização de testes/iterações para definição de mvps; realização de reuniões de alinhamento e deliberação com usuários e stakeholders para apresentação das melhores propostas e validações
Implementação de projetos	planejamento; formação de equipes ágeis e delegação de funções para a execução do projeto; execução de sprints/fases do projeto e validação de releases/entregas por usuários e stakeholders; comunicação e prestação de contas à usuários e stakeholders envolvidos
Avaliação de projetos	consolidação de dados; reviews de entregas/releases feitas com usuários e stakeholders; análise de indicadores de satisfação e qualidade; pesquisa de impactos
Difusão de soluções	divulgação e compartilhamento das soluções construídas; desenvolvimento e manutenção de repositório de boas práticas; produzir e difundir cases (storytelling, marketing de conteúdo, plain language, visual thinking, técnicas em endomarketing)

Nota. Elaboração do autor

Tabela 5

Resultados consolidados da Sustentação do Laboratório

Elementos Constituintes	Resultados Consolidados
Capacitação, Conexão, Estudos e Pesquisas, Valorização, Utilização e Instrumentalização	desenvolvimento de estudos e pesquisa; realização de eventos e publicações; criação de ações de conexão com múltiplos atores; realização de mentorias de inovação; execução de ações de formação de capacidades; realização de desafios de inovação

Nota. Elaboração do autor

Tabela 6

Resultados consolidados da Gestão do Laboratório

Elementos Constituintes	Resultados Consolidados
Ciclo de Gestão, Gestão de Ativos, Gestão de Projetos	gestão de projetos atrelados a desempenho; planejamento enxuto com foco em entregas de valor; priorização e condução dos projetos alinhados ao plano estratégico do tribunal; considerar o índice de satisfação dos usuários; uso de indicadores que quantifiquem os resultados; equipes multidisciplinares; equipe de criação e implementação/equipe de monitoramento de resultados e pesquisa; parcerias com outras áreas; priorização dos projetos e alocação dos recursos; ferramentas de gestão ágil; definição dos mvp's do projeto; tour virtual, sala de reuniões criativas, e oficinas colaborativas, dando ênfase na interatividade

Nota. Elaboração do autor

Tabela 7

Resultados consolidados do Ambiente Físico do Laboratório

Componente	Resultados Consolidados
Ambiente Físico	o ambiente deve fortalecer interações, comunicação e colaboração, por meio de espaços abertos, transparentes e flexíveis para que sua utilização seja responsiva; espaço reservado <i>brainstorming</i>, oficinas de prototipação, encontros e reuniões, além de estações de trabalho; uso de plataformas e ferramentas digitais, acesso a bases de dados científicos, institucionais, socioeconômicos, além de ferramentas de análise de dados, tais como SPSS, Software R, Nvivo, entre outras

Nota. Elaboração do autor

Os resultados da fase de desenvolvimento do i-lab ensejaram algumas ponderações para a realização das atividades seguintes do projeto. Ao final da referida fase, percebeu-se importante a definição de equipes e modelos de atuação do laboratório, visando estabelecer uma identidade clara e a devida formalização no contexto do Tribunal. Além disso, recomendou-se a definição de *toolkits* e iniciativas de inovação, a preparação do ambiente físico do laboratório, bem como a promoção de plataformas e tecnologias digitais, tendo em vista o contexto do trabalho remoto e da pandemia de COVID-19.

Resultados da implementação do i-lab

Os resultados serão descritos de acordo com as fases do processo de mentoria descritas anteriormente. As atividades da fase de iniciação consistiram no planejamento das trilhas de conhecimentos, dos conteúdos a serem abordados, dos objetivos da mentoria e sobre aspectos operacionais como cronograma e dinâmica de condução dos encontros remotos. Como principais resultados destaca-se o planejamento das trilhas de conhecimentos relevantes como *design thinking*, *lean*, *agile* e indicadores de inovação. Por fim, os projetos iniciais do i-lab foram definidos de acordo com prioridades orientadas à transformação digital do Tribunal e do Judiciário como, por exemplo, Justiça 4.0 e Balcão Virtual.

As atividades da fase de desenvolvimento do processo de mentoria consistiram na realização das oficinas remotas relativas às trilhas de mentoria e seus conteúdos específicos. Destaca-se como principais resultados a realização das oficinas de aprendizagem, as quais contribuíram para a efetiva transferência de conhecimentos, ferramentas e experiências práticas com o objetivo de fortalecer as competências dos membros do i-lab para a condução de

atividades de inovação e design, para a gestão do trabalho e de processos de inovação e para o monitoramento e avaliação de esforços e resultados de inovação gerados pelo laboratório.

A fase de encerramento implicou na realização de discussões ricas e reflexões pertinentes entre os participantes acerca dos desafios de aplicação de métodos e técnicas de inovação em projetos reais no Tribunal. A fase de redefinição configurou-se como um estágio inicial na autonomia e na independência da equipe do *i-lab*. Novos servidores foram integrados ao laboratório e o planejamento prévio foi realizado para definir a execução de oficinas de ideação e de pesquisas sobre temas de interesse junto aos usuários de serviços jurisdicionais.

Os resultados da fase de implementação do *i-lab* permitiram implementar processo de inovação baseado na ideação e na prototipação, além de estratégias de inovação aberta com foco na colaboração e cocriação com diversos atores e *stakeholders*. A adoção e o uso de métodos e técnicas como *design thinking*, *design sprint*, métodos ágeis priorizam a empatia e a cocriação no desenvolvimento de inovações. Avaliar sistematicamente projetos de inovação é indispensável para gerar evidências de impacto e de transformação no contexto do Tribunal, validando e legitimando o laboratório.

Conclusões e Recomendações

O presente trabalho teve por objetivo caracterizar o projeto de desenvolvimento e implementação de *i-lab* em um Tribunal de Justiça e os resultados apresentados permitiram destacar as nuances inerentes aos processos de criação e de implementação de um laboratório de inovação no setor público, notadamente no Poder Judiciário.

Conforme sugerem Ferreira e Botero (2020), *i-labs* estão empenhados em desenvolver maneiras de aumentar o engajamento dos cidadãos e introduzir a ideia de que os cidadãos podem e devem ser incluídos como protagonistas de inovações. Nesse sentido, o uso de abordagens de design e de cocriação contribuem para a legitimação de laboratórios de inovação junto aos seus *stakeholders*.

Timeus e Gascó (2018) afirmam que *i-labs* atuam para introduzir capacidade de inovação sem interromper a estrutura burocrática tradicional. Conforme sugere Zanoni (2019), laboratórios de inovação no Judiciário procuram lidar com as resistências e as barreiras existentes em Tribunais, utilizando-se de tecnologias e de abordagens colaborativas para empreender seus projetos e ações. Assim, pode-se observar na experiência relatada que esses direcionadores apontados na literatura estiveram presentes nas análises, sínteses e priorizações realizadas pelos participantes do projeto.

Tõnuri et al. (2017) afirmam que conceder aos *i-labs* autonomia suficiente, incentivar o foco em experimentações orientadas pelo usuário e induzir capacidades de inovação permitiu que os laboratórios fossem vistos como agentes de mudança úteis no setor público. Nesse sentido, a experiência descrita no presente trabalho reforça a importância do comprometimento da alta administração e o engajamento de múltiplos atores na criação e na implementação do *i-lab* no Tribunal, gerando um ambiente favorável ao desenvolvimento de projetos de digitalização como Justiça 4.0 e Balcão Virtual, atualmente preconizados pelo Conselho Nacional de Justiça.

A realização de estudos futuros contribui para a consolidação do conhecimento acerca de laboratórios de inovação no setor público. Percebe-se a importância de estudos que mostrem como os *i-labs* persistem ao longo do tempo, gerando resultados de valor e impacto em seus contextos. Demonstrar os efeitos de processos colaborativos e de cocriação na sustentabilidade de inovações e de laboratórios pode contribuir para identificar importantes preditores do sucesso de *i-labs* na atualidade. Cabe ressaltar a importância de estudos que mostrem como os

i-labs estão (ou não) contribuindo para o enfrentamento das consequências da COVID-19 nas organizações públicas, seja em termos de digitalização de processos, de automação de canais de atendimento ou de otimização de estruturas organizacionais e de modelos de gestão.

Referências

De Sordi, J. O., Meireles, M., & Sanches, C. (2011). Design Science aplicada às pesquisas em Administração: Reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 8 (1), 10-36.

Dresch, A., Lacerda, D. P. & Antunes Júnior, J. A. V. (2015). Design science research: Método de pesquisa para o avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman.

Ferreira, M. & Botero, A. (2020). Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. *Policy Design and Practice*, 3(2), 150-162.

Fuglsang, L., Hansen, A. V., Mergel, I. & Røhnebæk, M. T. (2021). Living Labs for Public Sector Innovation: An Integrative Literature Review. *Administrative Sciences*, 11(58), 1-19.

Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90-98.

Isidro, A. (2018). *Gestão pública inovadora: um guia para a inovação no setor público*. Curitiba: CRV.

Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.

McGann, M., Wells, T. & Blomkamp, E. (2019). Innovation labs and co-production in public problem solving. *Public Management Review*, 23(2), 297-316.

Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M., Haner, U.-E., Janssen, S. & Van Der Lugt, R. (2007). Innovation spaces: Towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 53-65.

Nunes, M. P. (2014). Utilização conjunta da Grounded Theory e da Design Research. Uma investigação na área de suprimentos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 6 (3), 25-41.

Organization for Economic and Cooperation Development. (2016). *What's the problem? Learning to identify and understand the need for innovation*. Paris: OECD Publishing.

Osorio, F., Dupont, L., Camargo, M., Palominos, P., Peña, J. I. & Alfaro, M. (2019). Design and management of innovation laboratories: Toward a performance assessment tool. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 82-100.

Osorio, F., Dupont, L., Camargo, M., Sandoval, C. & Pena, J. I. (2020). Shaping a public innovation laboratory in Bogota: Learning through time, space and stakeholders. *Journal of Innovation Economics & Management*, 31, 69-100.

Schuurman, D. & Tönurist, P. (2017). Innovation in the public sector: Exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(1), 7-14.

Timeus, K. & Gascó, M. (2018). Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? *Journal of Urban Affairs*, 40(7), 992-1008.

Tönurist, P., Kattel, R. & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: What they are and what they do? *Public Management Review*, 19(10), 1455-1479.

Zanoni, L. O. T. C. (2019). A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público. In: A. Gregório, L. O. T. C. Zanoni & P. C. Neves Júnior (Coords). *Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário* (pp. 41-58). São Paulo: Blucher.