

### 3

## UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO:

PORQUE E O QUE

## A JUSTICE INNOVATION LAB:

WHY AND WHAT

*Alvaro Gregório\**

### RESUMO

As organizações são por vezes contagiadas por formatos organizacionais, tecnologias, metodologias ou disciplinas que, infelizmente, são comercializadas e instaladas como um novo remédio para a cura dos males da gestão.

Os Laboratórios de Inovação, assim como a própria inovação e demais substantivos que a cercam, também sofrem desse risco, de servirem a um modismo na mítica escalada para a modernidade e o fazer frente a desafios, por vezes sequer bem percebidos.

O capítulo contesta esse caminhar sem estratégia e propõe uma base científica de apoio aos que pretendem adotar um Laboratório de Inovação em instituições, especialmente as do setor público, ao apresentar os fundamentos a serem aplicados em sua criação, seus requisitos e características, suas alternativas metodológicas e organizacionais, assim como uma proposta de framework para a inovação em governo.

---

\* Mestre em Educação, Administração e Comunicação e MBA on Internet Technology. É certificado em Design pela University of Pennsylvania – The Wharton School. Docente no MBA de Gestão e Engenharia de Serviços da Poli-Usp, na disciplina de Inovação em Serviços. Professor convidado no Mestrado em Políticas Públicas da FGV e no MBA Fia-Usp em Gestão de Tecnologia de Informação. Atualmente no Metrô SP, colabora na implantação do Programa de Inovação da Companhia.

•• Inovação no Judiciário

**Palavras-chave:** Laboratório de inovação; inovação; inovação em governo.

### ABSTRACT

Organizations are sometimes infected with organizational formats, technologies, methodologies or disciplines and, unfortunately, are injected as a new remedy for the cure of management. Innovation Labs, as well as innovation itself and other means surrounding it, also suffer from this risk to drive a mythical climb to modernity and facing challenges that are not well understood. This chapter challenges this strategyless and proposes a scientific basis to support those who intend to adopt an Innovation Laboratory in institutions, especially those in the public sector, by presenting the foundations to be applied in their creation, their requirements and characteristics, their methodological and organizational alternatives, as well as a proposed framework for innovation in government.

**Keywords:** Innovation laboratory; innovation; innovation in government.

“Sem um grau de consenso sobre a natureza da inovação, haverá um desalinhamento de crença, intenção e ação, o que provavelmente tornará difícil a tarefa de introduzir e aplicar novas abordagens ainda mais desafiadoras.

Conceber uma abordagem para criar consenso em torno da inovação do setor público não é tarefa fácil. Inovação pode significar muitas coisas... Pode ser uma estratégia rigorosamente projetada ou pode assumir a forma de um palpite, de uma experiência solta.”

(Embracing Innovation in Government – Global Trends 2019, *Relatório da OCDE*)<sup>1</sup>

Embora acreditemos que seja novidade a criação de laboratórios de inovação, e ainda mais recente a sua existência em setores governamentais, o primeiro laboratório dessa natureza surgiu há pouco mais de cem anos, precisamente em 1916,

---

<sup>1</sup> O relatório da OCDE está disponível em: <<https://trends.oecd-opsi.org/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.pdf>>.

liderado por Wilbour C. Phillips, que autodenominava um “inventor social” e fundou o National Social Laboratory, em Cincinnati, Ohio, EUA, justamente no período da Primeira Guerra Mundial.

O laboratório defendia àquela época, o princípio de “participação cívica como condutora de estratégias para os serviços públicos”, descrito assim em sua missão. Apesar de ter durado pouco mais de três anos, credita-se ao NSL a aplicação de novos métodos em governo, como prototipagem e cocriação com o cidadão, de novos serviços e políticas públicas, tais como exames pré e pós-natal, horta comunitária, alimentos sem agrotóxicos, consumo consciente, participação social e governo hiperlocal; nada disso existia nos Estados Unidos, antes do NSL.

Ora, sem dúvidas um laboratório de alto impacto social e criado bem antes dos laboratórios de empresas digitais nos surpreender com móveis coloridos, escorregadores, *postits* e blocos de montar nos escritórios desses gigantes da economia no início do século XXI.

Sabemos que a forma como trabalhamos, pensamos e decidimos é, em grande parte, influenciada pelo local em que realizamos esse trabalho e o método que adotamos para isso.

Numa rápida retrospectiva, que podemos nos apoiar em fotos de época, percebe-se que o ambiente de trabalho não mudou muito desde a sociedade industrial, ou seja nos últimos 150 anos, continuamos a trabalhar em ambientes de cor neutra apoiados por uma mesa, para um equipamento de registro e rodeado de colegas com funções e formações semelhantes às nossas. Se olharmos apenas esse aspecto, perceberemos como se opõe ao trabalho criativo, complexo, coletivo e multidisciplinar, características intrínsecas da maioria dos desafios atuais.

Também, sob os aspectos de “forma de fazer” ou metodologias, assistimos nas últimas décadas a uma avalanche de métodos para desenvolvimento de projetos que, em sua maioria, focam no sistema (e não no humano) e nas formas de registro e controle, bem aos moldes da engenharia e da indústria. Ocorre que a sociedade mudou e, felizmente, o ser humano retoma seu protagonismo em detrimento de máquinas e sistemas de gestão.

Por outro lado, o distanciamento entre a ciência e os escritórios foi encurtado pelas máquinas, que trouxeram, junto com o acesso à internet, uma capacidade enorme de desenvolvimento pessoal e novos referenciais do que seja o trabalho e formas de obter resultados baseados em propósito, significado, além de forma e função.

## •• Inovação no Judiciário

O crescimento de laboratórios de inovação em ambiente corporativo, apartado da área de P&D – pesquisa e desenvolvimento, como é o caso daqueles focados no setor público e de serviços, tem se justificado pela transformação cultural e metodológica que promovem nessas corporações, ao trazerem uma “mudança e flexibilidade no ambiente de trabalho e arranjos organizacionais”, como aponta o relatório do World Economic Forum<sup>2</sup> acerca do futuro do trabalho.

O mesmo relatório revela a necessidade de formação de habilidades (*skills*) para os anos 2020-2030, em organizações públicas ou privadas que estejam capacitadas, entre outras, para:

- Solução de problemas complexos.
- Pensamento crítico.
- Criatividade.
- Inteligência emocional.
- Orientada a serviços.
- Flexibilidade cognitiva.

Essas habilidades são exigidas no cenário acelerado e de mudança contínua no qual nos encontramos, em que as tentativas de objetivar situações subjetivas ou responder a desafios de incertezas com soluções analíticas, comprovaram sua ineficácia. São habilidades fundamentais à inovação organizacional e à inovação em processos, ditas também como inovações não tecnológicas.

A estratégia de criarmos laboratórios de inovação é exatamente para possibilitar que essas habilidades possam ser aprendidas e praticadas. Um laboratório não é um ponto de uma linha de montagem, mas um espaço híbrido onde governo, universidades e empresas podem encontrar, em conjunto, soluções e oportunidades de inovação, onde funcionários, empresários e pesquisadores aprendem mutuamente, onde, mesmo internamente, a multidisciplinaridade seja utilizada para o entendimento completo dos problemas complexos.

Isto justifica a criação de um laboratório para o Poder Judiciário, ou para qualquer outra organização que trabalhe complexidades. De fato, indo além, precisamos enxergar o laboratório não somente como esse espaço de criatividade e metodologias

---

<sup>2</sup> The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution – 2016 – WEF, em <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)>.

modernas, mas visualizar que contagie a organização como um todo e que não haja apenas um laboratório, mas um novo ambiente de trabalho, onde as novas ideias e o conhecimento possam circular o tempo todo, alterando cotidianos e realizando mudanças no *mindset* das corporações. A médio prazo, os laboratórios tomarão o espaço do que hoje chamamos de salas de reunião e lugares compartilhados.

Para tanto, precisamos antes ajustar alguns conceitos de inovação e nos atentar para o *core* de um laboratório. Como fundamentar e recheiar sua ação.

O influente guia de inovação Manual de Oslo<sup>3</sup>, define quatro tipos: inovações de produto, inovações de marketing, inovações de processo e inovações organizacionais. Focaremos os dois últimos pela qualidade de alinhamento que possuem com o setor público, visto também que o Manual não os examina em separado.

Em sua definição, inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição, enquanto que as organizacionais se referem à implementação de novos métodos, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da organização. Em comum, falam em novas práticas e mudança metodológica como base inovadora.

Assim a necessidade de proposição metodológica encontra este capítulo e, superadas as justificativas de existência de um laboratório de inovação (o porquê ou para que), passamos a nos preocupar com sua operação, a ser definida por métodos e ferramentas (o como).

## **SOBRE METODOLOGIAS... OU ABORDAGENS METODOLÓGICAS**

Apesar de concordarmos com a distinção científica dos dois termos, trataremos qualquer conjunto formado por etapas, procedimentos e técnicas como *método* ou *metodologia*, mesmo que seja apenas uma variação ou abordagem da metodologia científica onde se fundamenta. Essa decisão é exclusivamente para deixar mais suave a leitura e não isenta que em ambiente do laboratório se distingam métodos, técnicas, instrumentos, processos, dinâmicas, enfim o vocabulário correto conceitualmente e apropriado em sua prática.

---

<sup>3</sup> Publicado pela Organização para Cooperação Econômica e de Desenvolvimento – OCDE. <<http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>>.

## •• Inovação no Judiciário

Entendemos também que, para melhor recomendar a adoção de uma ou outra metodologia, ou mesmo aconselhar sobre a aplicação de uma ou outra ferramenta, seja imprescindível a definição prévia de quais problemas serão acolhidos pelo laboratório, contemplando quais tipos de solução ou viés de solução se espera dele (o quê).

Em busca da determinação desse “o quê”, prospectamos uma específica coleção de métodos que, por influência do contexto, talvez pudessem elucidar a importância dessa definição pela variedade de opções e as consequências que provocaria tal decisão. O importante avanço de que as metodologias ditas ágeis (como *scrum*, *lean*, *design thinking*, *design services* e *sprint*) possuem e o grau de facilidade em sua implementação, apontam que sejam as mais convenientes, à princípio, para as operações no laboratório do Judiciário.

Em termos conceituais, as metodologias ágeis convergem não apenas pela velocidade de execução, mas por também por não exigirem volumosa documentação, promoverem intensa interação de equipes e emprestarem uma ou outra técnica e ferramentas entre si.

Dessas apresentadas, as diferenças ocorrem mais por:

- **Tipos de projeto:** existem projetos que se assemelham mais a novos empreendimentos ou novos produtos comerciais para os quais a abordagem *lean* é, por exemplo, mais adequada e com ferramentas mais aplicáveis. De igual modo, pensar em aplicar ferramentas como BMG ou Canvas de Modelo de Negócios aos projetos internos do Judiciário, será uma decisão mal pensada e tão útil como tentar apertar parafusos com uma furadeira.
- **Tipos de equipe:** quanto mais culturalmente diversa e multidisciplinar a composição de times para execução de determinado projeto, mais importante que o método escolhido tenha rápida curva de aprendizagem e adaptação; e este não é o caso de *scrum*, por exigir alto grau de maturidade e convívio entre os elementos de equipe. Por outro lado, havendo uma equipe mais homogênea e madura, atrelada a projetos com fases, etapas e metas medianamente definidas, *scrum* pode ser a melhor, especialmente se a equipe for de pensamento linear.
- **Tipos de desafios:** problemas lineares, sistêmicos ou analíticos encontram tanto em *scrum* quanto em *lean* um bom suporte metodológico, mas o que adotar quando a incerteza do problema, do escopo, dos dados obtidos anteriormente, o envolvimento de vários *players* e diversidade

de conhecimento, enfim, quando o problema é caracterizado pela alta complexidade? De fato, se tiver por foco o ser humano, o método a ser adotado é o Design, não há dúvidas, apenas escolha das variações (de negócios, *thinking*, de serviços ou *sprint*) a depender das peculiaridades do projeto, como amplitude, pré-trabalho e orientação. Assim mesmo, a definição de temas<sup>4</sup> pode colaborar com um recorte mais específico e de bom tamanho a uma equipe tão restrita.

Essas abordagens possuem intrinsicamente a vantagem de serem as mais adequadas e praticadas em projetos de inovação e representarem uma resposta menos burocratizada do que as práticas corporativas de larga escala, como Business Process Management (BPM) que, apesar de considerada ágil, tem curva de aprendizagem lenta e uma obsessão em registros que dificultam a criatividade por focarem na produtividade e controle, afastando o inventivo em privilégio do processual. De fato, essas características são comuns em metodologias surgidas no início da década de 2000, como PMI, PMO, PMBOK e outras do segmento de gestão de projetos, que aqui não nos cabem.

Especificamente em laboratórios de inovação ligados ao setor público<sup>5</sup>, onde a complexidade e o foco centrado no usuário de serviços tem grande importância, as abordagens de design são vistas como prática comum e, quando necessário, adaptadas para o governo. Um destaque para as iniciativas britânicas do National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA)<sup>6</sup> e do Design Council<sup>7</sup> que sistematizam essas variáveis do design para o setor público com imediata aplicabilidade.

A adoção do design como abordagem metodológica em Laboratórios de Inovação na Justiça Federal pode ser indicada, não somente por ser referendada por essas entidades, valores e experiências, mas também por ser de conhecimento e

<sup>4</sup> Por exemplo, o Governo de Victoria, na Austrália, tem uma interessante classificação de seis temas de inovação que norteiam seus projetos. <<http://www.vic.gov.au/publicsectorinnovation/innovation-themes.html>>, organizados em três segmentos: QUEM (líderes e empregados), COMO (aprendizado, compartilhamento e parcerias) e ENTREGA/O QUE (valor para as pessoas).

<sup>5</sup> Há uma seleção de Labs de inovação em vários países em: <<http://igovsp.net/sp/laboratorios-de-inovacao-em-governo-pelo-mundo/>> e em: <<http://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/15-programas-de-inovacao-para-o-setor-publico/>> que confirma a preferência do uso de design nas práticas laboratoriais.

<sup>6</sup> <<http://www.nesta.org.uk/>>.

<sup>7</sup> <<http://www.designcouncil.org.uk/>>.

•• Inovação no Judiciário

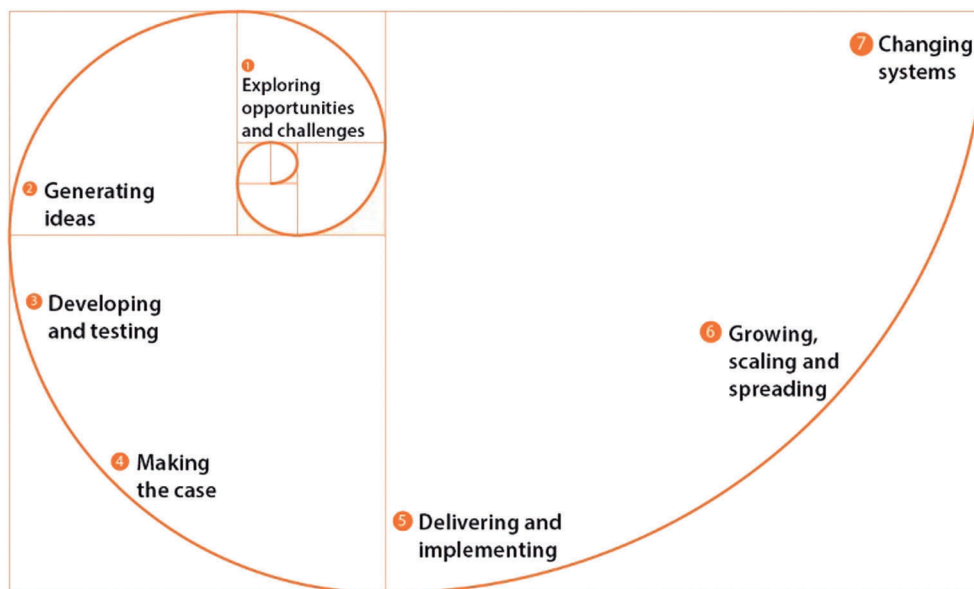
prática no iJuSPLab, desde 2017, onde se praticam o *design thinking* com realização projetos bem-sucedidos.

## A ESPIRAL DA INOVAÇÃO

Os sete estágios da inovação utilizados pelo NESTA guardam uma doutrina de evolução que pode em muito auxiliar as definições mais básicas, em especial àqueles que pretendem construir um Lab no Judiciário. Apesar de não estabelecer o “como”, só definido por métodos, o estudo do NESTA consegue sugerir “o quê” em cada projeto inovador aceito para o laboratório. De fato, consegue balizar “até onde” o laboratório consegue servir aos propósitos desses projetos, sugerindo um caminho de boa compreensão.

A espiral inspira-se na sequência de Fibonacci<sup>8</sup> apenas para ilustrar o crescimento exponencial e complexo que se dá com o avanço dos estágios da ação do laboratório, organizando-os em etapas sinalizadas pelas linhas retas do quadro a seguir.

**Figura 1.** Estágios da espiral de inovação, NESTA, UK<sup>9</sup>.



<sup>8</sup> Fibonacci é também uma referência para designers pela extensa aplicação da Proporção Áurea em trabalhos visuais. Para conhecer <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Sequ%C3%Aancia\\_de\\_Fibonacci](https://pt.wikipedia.org/wiki/Sequ%C3%Aancia_de_Fibonacci)>.

<sup>9</sup> <<http://www.nesta.org.uk/resources/understand-how-innovation-works>>.



Dessa forma, os estágios são agrupados em quatro etapas:

### **A. Imersão**

Apenas o **estágio 1 – *Exploring opportunities and challenges***

É dedicada à prospecção de cenários, bem como na imersão para identificação de problemas, desafios e oportunidades, aprofundando-se no conhecimento do público-alvo, ambiente, empatia, stakeholders etc.

### **B. Ideação**

Somente o **estágio 2 – *Generating ideas***

Tem foco na geração de ideias, também chamada ideação, para a solução dos problemas esclarecidos no estágio anterior. Há um sofisticado aparato de técnicas e dinâmicas para esse estágio, que vão desde um simples brainstorming até os mais atuais *gamestorming* e *brainswarming*<sup>10</sup>.

### **C. Prototipagem**

Composta de dois estágios:

**Estágio 3 – *Developing and testing***

Onde o protótipo, seja de produto e/ou serviço, ganha suas primeiras versões que são iteradas quanto as funcionalidades e melhoradas quanto às soluções e fidelidade do modelo; e

**Estágio 4 – *Making the case***

É um momento de pré-entrega, mas que dependendo do projeto interage com o usuário final, submetendo a solução à defesa e ajustes, o equivalente a fase *alpha*, comum em softwares e aplicativos.

### **D. Implementação**

A maior das etapas, composta de três estágios:

**Estágio 5 – *Delivering and implementing***

Reúne os recursos necessários à entrega e implementação da solução, que inclui capacitação, manuais, marketing, observação do uso/experiência e ajustes de pequeno porte.

---

<sup>10</sup> Há um interessante artigo sobre isso na Harvard Business Review, escrito por McCaffrey e Pearson, em: <<http://hbrbr.uol.com.br/a-inovacao-esta-onde-voce-menos-espera/>>.

•• Inovação no Judiciário

### Estágio 6 – *Growing, scaling and spreading*

Neste estágio o laboratório compromete-se com a estratégia de crescimento e disseminação da solução, cuidando inclusive que seja escalável para outros cenários de problemas.

### Estágio 7 – *Changing systems*

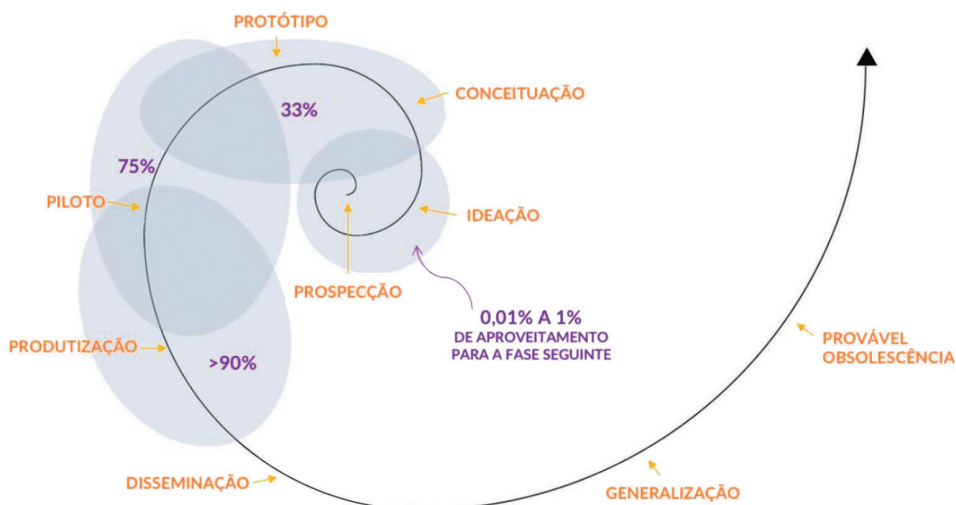
Expressa a capacidade de mudança que o projeto inovador foi capaz de atingir.

Devemos estar conscientes de que a qualidade das entregas dependerá da excelência metodológica, não de forma exclusiva, mas de quais instrumentos, métodos, técnicas e ferramentas deverão ser utilizados (ou desenvolvidos) para que essa espiral encontre paralelo com a realidade nesse laboratório.

Sobrepõe-se à Espiral da Inovação outra espiral, visando oferecer racionalidade estatística ao processo inovador, a qual chamamos o Roteiro da Inovação (Figura 2). O roteiro estabelece uma sequência de etapas características do processo, desde a prospecção à provável obsolescência.

Note-se que o empenho de uma prospecção contínua traz, em sua melhor performance, um aproveitamento máximo de 1% que passará à ideação e conceituação, sendo que apenas um terço dessas oportunidades atingirão níveis de prototipagem. Do protótipo aproveitado, a chance de que ele alcance a pilotagem cresce para 75 e 90% para atingir mercado, como demonstra a Figura 2.

**Figura 2.** Roteiro de Inovação.



Fonte: Baseado em: <[www.diytoolkit.org/background](http://www.diytoolkit.org/background)>.

## FRAMEWORKS DE INOVAÇÃO

Sem métodos, os riscos de má concepção e entrega de projetos aumentarão; com o modelo mental restrito ao cotidiano a área de inovação se tornará um *compartimento de desenvolvimento* focado no hoje, no que “está certo fazer” e não no que “será preciso criar”.

Para evitar riscos desnecessários e aproveitar o impulso provocado nos últimos anos em todo o setor público, é desejável a leitura atenta à legislação federal<sup>11</sup> de inovação, assim como o que está estabelecido formalmente na Justiça Federal, porém se ainda insuficiente para ousar os primeiros passos, recomenda-se a criação de um *framework* de inovação, aliás é recomendado em qualquer caso. Se estudarmos o caminho seguido por aqueles que atingiram maturidade em programas de inovação organizacional e de processos em governo, como é o caso do iGovLab e do iJuSPLab, será ponto comum e primário o cuidado com a elaboração dessa estrutura de suporte ao tema inovação.

Um *framework* não define a metodologia, mas estrutura a atuação do laboratório e do Programa de Inovação, dando sentido à ação da área, demonstrando significados, princípios e valores a serem compartilhados pela organização, estabelecendo amplitudes, formatos de parcerias e aprendizagem social que caracteriza o novo tema. Não havendo esse *framework*, um programa de inovação estará desarticulado e será levado lentamente ao isolamento e ao descrédito da organização, onde tantas boas ideias mal implementadas agonizam.

O mais moderno *framework* de inovação no setor público<sup>12</sup> foi divulgado em 2014 pela OCDE e aponta uma direção de programas voltados ao indivíduo, enquanto organiza quatro focos de mudança pelo setor.

---

<sup>11</sup> Considerado o Marco Legal da Inovação, estabelecido pela Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.

<sup>12</sup> De Daglio, M.; Gerson D.; Kitchen H. *Building organisational capacity for public sector innovation. Background Paper* prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact”, Paris, 2014.

**Figura 3.** Framework de Inovação no Setor Público.



Fonte: OCDE, 2014.

A proposta da OCDE apresenta contornos estratégicos que nos permitem a adequação operacional e vislumbrar projetos em cada um de seus quatro segmentos. É preciso que sejam abordados em conjunto que esses segmentos, ao pertencerem ao sistema público, são interagentes, interdependentes e com um fim comum (o indivíduo) que pode ser interpretado em duas diferentes personas: o cidadão e o funcionário. Em ambos casos a interpretação interessa à Justiça Federal, ao utilizar o laboratório, tanto para áreas fins como para áreas meio.

Ao nível tático, outra referência que encontramos parte da experiência em gestão do conhecimento e inovação ocorrida de forma pioneira no Governo do Estado de São Paulo e registrada no livro *Dá pra fazer*<sup>13</sup>. O *framework* desenvolvido pela então Unidade de Inovação em Governo – iGovSP, conhecido como Dimensões da Inovação, permitiu organizar as iniciativas e desenvolver novos projetos, alterando a dinâmica de inovação organizacional e de processos em alguns setores do Estado, sob influência dessa Unidade.

<sup>13</sup> AGUNE, R et al. *Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Fundap, Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/daprafazer/>>.

**Figura 4.** Dimensões da inovação organizacional<sup>14</sup>



Fonte: Disponível em: <<http://www.igovbrasil.com/2013/12/as-dimensoes-de-um-programa-de-inovacao.html>>.

Por virtude estrutural, o *framework* paulista foi aplicado à explicação (do por que e o quê) da área, ao definir cada uma de suas dimensões e competências no site da Secretaria de Governo<sup>15</sup>:

- Promover ações de estímulo à **cultura da inovação** por meio de eventos de sensibilização e conscientização relativas à importância da inovação para o aprimoramento do serviço público, bem como para a divulgação e compartilhamento de conhecimento e de experiências inovadoras. O evento de maior destaque nesta dimensão é o *inovaDay*, realizado mensalmente desde 2009 até os dias atuais e no qual o *iJuspLab* é membro do Comitê.

<sup>14</sup> Uma explicação deste *framework* pode ser lida em: <<http://www.igovbrasil.com/2013/12/as-dimensoes-de-um-programa-de-inovacao.html>>.

<sup>15</sup> <<http://www.governo.sp.gov.br/UIsobre.html>>.

•• Inovação no Judiciário

- Estimular, promover e apoiar ações de **capacitação e formação de servidores públicos** no campo da gestão do conhecimento e inovação organizacional, por meio da realização de palestras, aulas e oficinas utilizando metodologias, técnicas e abordagens colaborativas para a resolução de problemas complexos, modelagem de negócios e uso de plataformas de inovação aberta, com o emprego de novas arquiteturas pedagógicas e metodologias ativas de aprendizagem.
- Realizar ações de **prospecção para a inovação**, através do contínuo acompanhamento de novidades tecnológicas, ferramentas, métodos e técnicas gerenciais e formatos organizacionais e institucionais que possam ser utilizadas para a melhoria do serviço público.
- Estimular, promover e apoiar a **abertura de dados governamentais** para livre uso da sociedade, preferencialmente em formatos abertos, legíveis por máquinas, conectados e disponíveis na Web.
- Estimular e apoiar ações para o **aprimoramento da qualidade dos serviços públicos** e a revisão de processos de gestão, visando à redução de custos e o aumento da eficiência na busca por resultados.
- Conceber, propor e implementar instrumentos de fomento à inovação governamental, tais como ações de formação e premiação, constituição de laboratórios de inovação, emprego de ambientes e arranjos colaborativos para inovação e demais ambientes e instalações adequadas para o desenvolvimento de **projetos e práticas inovadoras** e resolução de problemas e modelagem de soluções para políticas públicas e serviços.
- Fomentar a **inovação aberta** nos ambientes intra e intergovernamental e com a cidadania.
- Fomentar e estruturar ações de **governança** para a inovação no âmbito da administração pública envolvendo formatos organizacionais, definição de métricas.

Pois antes de indicarmos uma metodologia capaz de apoiar os projetos de inovação a serem aceitos no Laboratório, recomendamos a estruturação de um *framework* de Inovação abrangendo os limites, competências, justificativas da área e, se possível, as iniciativas a serem encampadas.

A abordagem que seguimos é do micro ao macroambiente, de uma definição metodológica à importância estratégica. Foi assim no iJuSPLab, pode funcionar para outros.

Construir um *framework*, ou mesmo adaptar algum modelo existente que possua relação com os valores internos da Justiça Federal, também ajudará a conceber, explicitar e ampliar o programa de inovação da organização do Judiciário, visto que o sucesso de um programa dessa natureza está também em sua capacidade de escalabilidade e contágio.

## O DESIGN COMO MÉTODO DE MUDANÇA

Ratificando o que vimos até o momento, o design tem sido empregado por quase a totalidade de laboratórios e programas de inovação no setor público. Especialmente a abordagem do *design thinking* que é defendida como o caminho para a excelência no setor, como expresso no relatório<sup>16</sup> do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), de onde destacamos que:

“Um número crescente de governos usam ou preveem usar abordagens de design para inovar e cocriar políticas públicas com profissionais do setor público, representantes da sociedade civil, organizações do terceiro setor e cidadãos. Em *design thinking*, as partes interessadas são chamadas a desempenhar um papel responsável, ativo e construtivo na definição de decisões. Eles não são mais considerados receptores passivos no final da cadeia de entrega serviços públicos.”

E segue:

“O *design thinking* provoca a mudança na formulação de políticas públicas tradicionais e na tomada de decisão. Em primeiro lugar, requer habilidades específicas raramente disponíveis em ambientes do setor público (etnografia, ciências comportamentais, comunicação, design e arquitetura, para citar apenas alguns exemplos). Também rompe com estruturas organizacionais e silos processuais, contestando hierarquias estabelecidas ou categorias burocráticas. Os laboratórios de inovação ou design estão estabelecendo essa relação mais ou menos direta com os governos para servir como catalisadores para a mudança do modelo mental...”

O mesmo relatório aponta ainda os seguintes benefícios da adoção do design pelos governos:

---

<sup>16</sup> *Design thinking for Public Service Excellence*, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, por Lorenzo Allio, 2014. Disponível em: <[http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE\\_Design%20Thinking.pdf](http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE_Design%20Thinking.pdf)>.

•• Inovação no Judiciário

- Uma perspectiva centrada nas pessoas.
- Uma perspectiva global e abrangente do problema.
- Redução de redundâncias, esforços duplicados, inconsistências políticas.
- Aprimoramento de sinergias.
- Soluções integradas e de melhor orientação.
- Maiores chances de entregar serviços mais completos.
- Soluções resilientes.

Para Christian Bason<sup>17</sup>, entre os desafios do método em ambiente governamental está a ressignificação do papel das entidades, alertando que

“quando as organizações do setor público começam a adotar uma abordagem mais inovadora, centrada no usuário ou no cidadão, elas invariavelmente descobrem que muitas outras organizações desempenham papéis críticos nas vidas das pessoas. O projeto centrado no ser humano força as organizações a uma visão muito mais ampla, colaborativa e inclusiva de quem precisa fazer parte de iniciativas que realmente funcionarão no mundo real. Mas a inovação social e pública que adota uma abordagem centrada no cidadão e orientada para o valor irá, em última instância, perturbar o paradigma de governança pública existente. É bastante desafiador para a lógica de comando e controle de organizações hierárquicas e para a lógica linear (e por vezes não realista) do processo de formulação de políticas.”

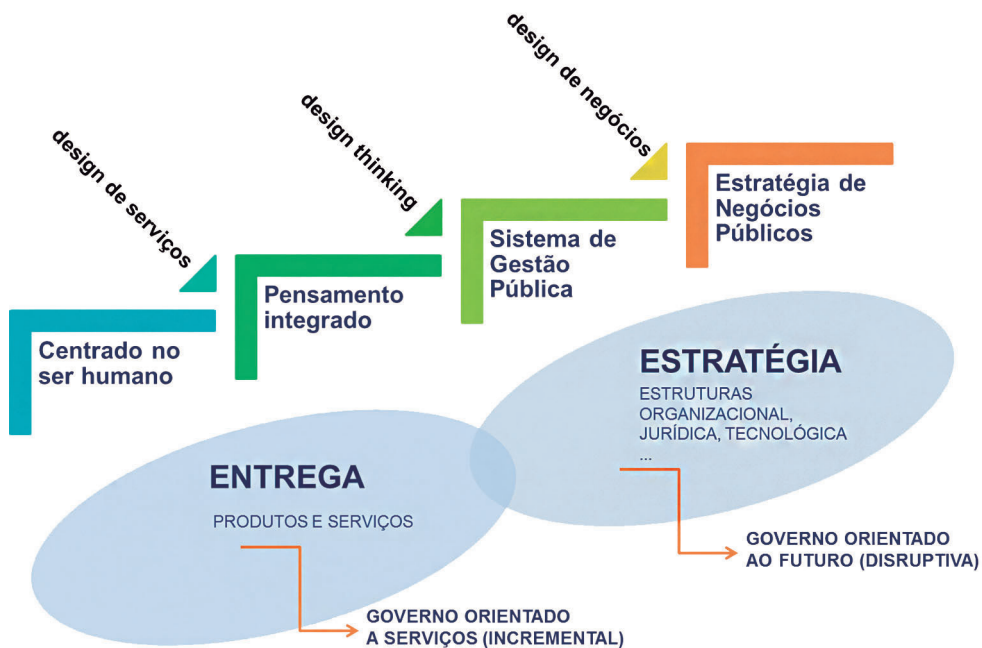
Portanto, a escolha do método não é uma simples preferência ou questão de adequação, mas uma decisão estratégica, que nos remete aos capítulos que antecederam a este e que lança o compromisso de um laboratório com a mudança.

O método do design aqui recomendado trabalha com três especificações (serviços, *thinking* e negócios) alinhadas de acordo com a ação em foco, o nível dessa ação (operacional, tático ou estratégico) e a orientação de governo (a serviços ou ao futuro), como ilustra a Figura 5.

---

<sup>17</sup> Diretor do MindLab, o laboratório de inovação governamental da Dinamarca e autor de *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*.



**Figura 5.** Ação do design e orientação do governo.

Fonte: <[www.diytoolkit.org/background](http://www.diytoolkit.org/background)>.

Se considerarmos a amplitude de atuação transversal das escolas do Judiciário, apesar de ser recente a prática nos temas inovação, design e do ecossistema de inovação, a necessidade de aculturação e capacitação com esses assuntos será imprescindível e, em parte, vem sendo priorizada ao se preocuparem com os ambientes que propiciarão a base dessa organização.

Mesmo que ainda incipiente, um laboratório constituirá uma base estrutural que pode ser reorganizada e estruturada para atendimento a prática da inovação.

Encontramos a grande oportunidade no momento atual, em que o tema parece encontrar eco de aprovação por todos os setores produtivos e governamentais, incluindo o Judiciário, devendo, além da adoção metodológica do design, funcionar como espaço significativo para problemas complexos, que envolvam de forma predominante o ser humano, a mudança comportamental e organizacional, assim como, na disseminação de novos métodos de trabalho e ferramentas de estudo de soluções.

## **RECOMENDAÇÕES AO JUDICIÁRIO: ADOPTAR O DESIGN E CONSTRUIR UM LAB**

O experimental é a vocação de um laboratório e, geralmente, opõe-se aos costumes burocráticos por ter, entre seus atributos, o da liberdade para o erro. Porém, se bem-sucedido, a maior virtude do experimento é a de inventar o futuro.

Para inventar esse amanhã, só temos o hoje. Então, mãos à obra!

Recomendamos a capacitação e utilização da metodologia do design, baseado mais no potencial do método, em suas técnicas e ferramentas, do que propriamente nas características dos projetos a serem acolhidos ou nas habilidades das equipes, embora não tenhamos encontrado nenhuma incompatibilidade anterior.

Essa recomendação tem por base também:

- O iJuSPLab, que adotou a metodologia com êxito.
- O comprovado sucesso que o método apresenta na área pública em geral.
- A rápida curva de aprendizagem.
- A facilidade de adequação ou convívio com outras metodologias.
- A capacidade de alavancar a inovação pelo trabalho colaborativo.

Sugerimos também que se inicie de imediato um projeto interno de design de negócios, funcionando como uma meta-oficina do laboratório, que dê conta da estratégia do laboratório, seus valores, princípios, a criação de um *framework* específico para a organização, seus serviços e formas de ação, enfim um projeto colaborativo para respostas e posicionamento, que esteja acima de benchmarks, que participe e construa valiosas parcerias com o ecossistema de inovação, que seja reconhecido pelo que faz, como faz e porque faz.

E finalmente, como recomendação, leia o capítulo de Gabriela Dourado que dará início a esse “como fazer” com design.

Agora que o propósito, significado e método foram discutidos, tudo começará a ficar mais prático.

## **BIBLIOGRAFIA**

AGUNE, R et al. *Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Fundap, Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/daprafazer/>>.

ALLIO, Lorenzo. *Design thinking for Public Service Excellence*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2014. Disponível em [https://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE\\_Design%20Thinking.pdf](https://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE_Design%20Thinking.pdf).

BASON, C. *Leading Public Sector Innovation: Co-creation for a better society*. Policy Press, 2010.

DE DAGLIO, M.; GERSON D.; KITCHEN, H. *Building organisational capacity for public sector innovation*. OECD, 2015.

FRASER, Heather M. A.. *Design para Negócios na Prática*. Elsevier Editora, 2013.

NORMAN, Donald A. *O design do futuro*. São Paulo: Rocco, 2010.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Embracing Innovation in Government*. OCDE, 2019. Disponível em <https://trends.oecd-opsi.org/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.pdf>

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Oslo Manual*, OCDE, 2018. Disponível em <http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>.

OSTERWALDER, A. et al. *Business Model Generation. Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PINHEIRO, T.; ALT, L. *Design thinking Brasil*. São Paulo: Editora Campus-Elsevier, 2012.

RIES, Eric. *A Startup Enxuta*. Editora Leya, 2012.

SCHNEIDER, JAKOB et al. *Isto é Design thinking de Serviços*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.

NESTA; DESIGN FOR EUROPE; IDEO. *Designing for Public Services*. 2017. Disponível em [https://media.nesta.org.uk/documents/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf).

SUTHERLAND, JEFF. *SRUM: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Editora Leya, 2016.

WEF – World Economic Forum. *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for The Fourth Industrial Revolution*. WEF, 2016. Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).

