

# Inovação no Poder Judiciário: a modernização das Seções Judiciárias vinculadas ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região por meio de *startups* jurídicas e laboratórios de inovação

## *Innovation in the Judiciary: the modernization of the Judicial Sections affiliated with the Federal Regional Court of the 1st Region through legal startups and innovation labs*

Artigo recebido em 28/11/2023 e aprovado em 15/07/2024.

### Ada Maria Mesquita de Macedo

Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Maranhão.

#### Resumo

As modificações surgidas com o advento da Era da Informação somadas à crescente globalização alteraram de modo substancial a vida em sociedade. Em decorrência de tal situação, faz-se necessário o acompanhamento de tais alterações pelos entes públicos, exigindo destes uma abordagem aberta e disruptiva, com a utilização de novos mecanismos para a promoção de sua modernização. Nesse sentido, o Poder Judiciário, apresenta-se como um ator cujo processo de modernização é indispensável. Assim, considerando o contexto do Tribunal Regional Federal da 1ª Região e suas seccionais vinculadas, a presente pesquisa busca analisar o panorama do processo de modernização por meio dos mecanismos de inovação, *startups* e laboratórios de inovação, verificando suas respectivas características e maiores incidências.

**Palavras-chave:** Tribunal Regional Federal da 1ª Região; laboratório de inovação; *startup*; inovação.

#### Abstract

*The changes that emerged with the advent of the Information Age, combined with increasing globalization, substantially altered life in society. As a result of this situation, it is necessary for public entities to monitor such changes, requiring them to adopt an open and disruptive approach, with the use of new mechanisms to promote their modernization. In this regard, the Judiciary is included as a public agency whose modernization process is essential. Thus, considering the sphere of the Federal Regional Court of the 1st Region and its linked Sections, this research seeks to analyze the panorama of the modernization process through innovation mechanisms, Startups and Innovation Laboratories, verifying their respective characteristics and greatest incidences.*

**Keywords:** Federal Regional Court of the 1st Region; innovation laboratory; *startup*; innovation.

## 1 Introdução

As alterações apresentadas pela Revolução Digital, aliadas à crescente globalização, alteraram a forma e a velocidade pelas quais as sociedades ao redor do mundo enfrentam seus desafios diários, não sendo diferente a realidade do Brasil. Os contextos econômico, social e jurídico brasileiros, diretamente influenciados pelas mudanças tecnológicas, sofreram diversas reformulações, intervindo diretamente em suas instituições, sejam elas privadas ou públicas.

Isso porque, os avanços tecnológicos, ao passo que alteraram o modo de comunicação e resolução de problemas, trouxeram a necessidade de adequação estrutural às novas demandas. Tal perspectiva, no contexto do setor público, é ainda mais específica, em razão das diversas limitações exigidas ao referido setor, o qual deverá seguir o denominado regime jurídico-administrativo, sendo-lhe impostas restrições especiais à sua atuação, bem

assim o exercício de poderes que não existem no âmbito do setor privado e demandam estratégias inovadoras de seus gestores capazes de promover a modernização do funcionalismo público dentro de suas limitações.

Nesse contexto de intensas transformações tecnológicas, cabe ao direito garantir a ordem jurídica das relações sociais daí decorrentes. Surge, então, a necessidade de maior compromisso por parte do Estado brasileiro de incentivo ao desenvolvimento tecnológico. Por tal razão, a Emenda Constitucional 85/2015 incluiu o termo inovação no Texto Constitucional, em seu art. 218<sup>1</sup>, de modo a ampliar a concepção de desenvolvimento científico no país, com a promoção de novos meios tecnológicos.

Seguindo a tendência de fomento à tecnologia e inovação, a Emenda Constitucional 85/2015 inseriu, também, o parágrafo único ao art. 2192 da Constituição Federal (CF/1988), deixando claro o intento de promover a inovação tecnológica não apenas no âmbito do setor privado, como também no público. Desse modo, insta salientar que não se trata de qualquer inovação, mas sim, aquela prevista em lei.

Traçadas as diretrizes constitucionais acerca do tema, o arcabouço normativo infraconstitucional atualmente vigente busca especificar a estrutura por meio da qual se dará a inovação no Brasil. Para tanto, compreender os ditames legais existentes e as diferenças estabelecidas entre a inovação no setor privado e no público é essencial para o desenvolvimento de iniciativas próprias capazes de atender as diferentes realidades entre tais setores.

Como já mencionado, o setor público, regido pelas regras do direito público, possui um regime jurídico diferente do setor privado. Contudo, conforme exposto, tal diferença não obsta ao desenvolvimento de soluções inovadoras, geradas sob diretrizes, estruturas e ferramentas próprias para o sucesso da implementação de projetos inovadores, capazes de atender os anseios da sociedade, visando ao bem comum.

Dessa forma, considerando a existência de diferenças na inovação realizada no setor público em relação ao privado, há que se ponderar sobre as necessidades específicas daquele setor. No âmbito do setor público, deve-se atentar para as diferentes esferas de governo e três Poderes, os quais entre si já apresentam diversas distinções, resultando em diferentes prioridades, em decorrência de suas variadas demandas.

Assim, no Poder Judiciário percebe-se que as insatisfações levantadas, em suma, estão relacionadas à morosidade da prestação jurisdicional, à elevada quantidade de processos e ao baixo quantitativo de recursos humanos, os quais geram o descontentamento da sociedade frente ao atendimento de seus anseios. Diante de tal conjuntura, a inovação poderá servir como uma ferramenta capaz de dirimir os obstáculos impostos, além de promover a adaptação das estruturas existentes perante as novas tecnologias e dinâmicas sociais.

É nesse sentido que este artigo possui como objetivo geral analisar as possibilidades de modernização do Poder Judiciário, em sua esfera federal. Especificamente, será aprofundado o exame das possibilidades de inovação das Seções Judiciárias do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1), vez que este apresenta dificuldades relacionadas a recursos humanos e orçamentários que exigem de seus gestores uma capacidade de adaptação diferenciada em face de sua dimensão continental, quando comparado com os demais Tribunais Regionais Federais.

## 2 Mecanismos de promoção da inovação no Poder Judiciário

Muito se discute sobre a inovação no âmbito do setor privado, não sendo poucas as metodologias multidisciplinares aplicadas para promoção de novas ideias capazes de superar os desafios diários que se apresentam. Entretanto, a capacidade de inovação no setor público apresenta limitações características de um modelo organizacional, no qual sua estrutura hierárquica tende a não incentivar o compartilhamento de conhecimento e a colaboração entre as diferentes repartições de determinado órgão do Poder Judiciário.

<sup>1</sup> Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação.

<sup>2</sup> Art. 219. O mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e sócio-econômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do país, nos termos de lei federal.

*Parágrafo único.* O Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados, a constituição e a manutenção de parques e polos tecnológicos e de demais ambientes promotores da inovação, a atuação dos inventores independentes e a criação, absorção, difusão e transferência de tecnologia.

Além disso, um grande fator limitante do processo de inovação é a escassez de servidores públicos com habilidades e competências adequadas para o planejamento e execução de projetos inovadores. Porém, para compreender melhor as barreiras impostas à inovação no Poder Judiciário, é necessário assimilar o seu conceito legal (Repetto; Silveira; Souza; Bastos, 2022).

Sabe-se que a Constituição Federal buscou estabelecer as bases jurídicas pelas quais o Estado deverá fomentar o processo de formação e fortalecimento da inovação, inclusive nos entes públicos. Assim, cumpre analisar o arcabouço normativo decorrente das diretrizes constitucionais que estruturam a inovação no Brasil e identificar quais são os mecanismos existentes que impulsionam o desenvolvimento de um ambiente cooperativo de inovação especificamente no âmbito das seccionais do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, bem como o seu atual estágio evolutivo.

Em dezembro de 2004, foi editada a Lei 10.973, conhecida como a Lei de Inovação Tecnológica, a qual tratou de dispor sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica. Porém, após o advento da Lei 13.243, de 2016, a qual alterou a redação da Lei de Inovação Tecnológica, tem-se o seguinte conceito de inovação:

[...] 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 (Brasil, 2016).

A atualização do conceito normativo de inovação demonstra a atenção do legislador em reconhecer que não apenas a introdução de algo novo configurará inovação, como também o aperfeiçoamento de ideias já existentes. Contudo, Hironobu Sano (2020) ressalta que a definição de um conceito de inovação no âmbito do setor público ainda é algo pouco explorado quando comparado aos estudos realizados no setor privado, tendo a doutrina apresentado interpretações vagas e imprecisas.

Diante de várias compreensões acerca do vocábulo inserido na CF/1988 pela Emenda Constitucional 85/2015, o referido autor as sintetiza em dois aspectos centrais:

- (1) ser uma novidade na unidade que a adota, ou seja, trata-se da incorporação de algo novo que pode ter sido utilizado em outra localidade; e
- (2) ter utilidade prática em um determinado contexto, ou seja, não basta uma mera ideia, mas a mesma deve ser posta em ação e trazer resultados para a organização (2020).

Dessa forma, agregando as novidades trazidas pela nova redação do conceito legal de inovação e os aspectos centrais acima expostos, pode-se depreender que inovação consiste em todo incremento na estrutura organizacional de determinada instituição capaz de aprimorar seus procedimentos, resultando em maior eficiência na prestação de seus serviços.

Cumprе ressaltar que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), ao instituir a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, por meio da Resolução 395, de 7 de junho de 2021, em seu art. 2º, esclarece o que entende por inovação no Judiciário, *in verbis*:

[...] considera-se inovação a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas (Brasil, 2021a).

Assim, diante dos intensos fluxos de tecnologia e alteração das dinâmicas sociais, é imprescindível a urgente adequação do funcionalismo público ao processo de modernização sob o viés da inovação. Entretanto, é fundamental compreender os principais mecanismos de promoção da inovação possíveis de serem utilizados no âmbito do Poder Judiciário, para melhor adequá-los às demandas desse Poder, em especial, no âmbito do Tribunal Regional da 1ª Região.

## 2.1 Startups

Como mecanismo condutor do processo de inovação, as *startups* se propõem a fornecer uma resposta rápida em face das demandas concretas apresentadas pela sociedade. No contexto do direito pátrio, a Lei Complementar

182, de 1º de junho de 2021, instituiu o Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador, o qual, em seu art. 4º, *caput*, dispõe que “são enquadradas como *startups* as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados”.

Logo, com a edição do Marco Legal das *Startups*, observa-se que o legislador buscou delimitar o enquadramento das empresas a serem caracterizadas como *startups*, visando à criação de um regime especial para o fomento desse tipo organização empresarial ou societária. Assim, para a configuração de uma *startup*, de acordo com os ditames legais, é necessário seguir os seguintes parâmetros:

Art. 4º do Marco Legal das *Startups*:

[...]

§ 1º Para fins de aplicação desta Lei Complementar, são elegíveis para o enquadramento na modalidade de tratamento especial destinada ao fomento de *startup* o empresário individual, a empresa individual de responsabilidade limitada, as sociedades empresárias, as sociedades cooperativas e as sociedades simples:

I - com receita bruta de até R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais) no ano-calendário anterior ou de R\$ 1.333.334,00 (um milhão, trezentos e trinta e três mil trezentos e trinta e quatro reais) multiplicado pelo número de meses de atividade no ano-calendário anterior, quando inferior a 12 (doze) meses, independentemente da forma societária adotada;

II - com até 10 (dez) anos de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia; e

III - que atendam a um dos seguintes requisitos, no mínimo:

- a) declaração em seu ato constitutivo ou alterador e utilização de modelos de negócios inovadores para a geração de produtos ou serviços, nos termos do inciso IV do *caput* do art. 2º da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004; ou
- b) enquadramento no regime especial Inova Simples, nos termos do art. 65-A da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2021b, art. 4º).

Doutrinariamente, a concepção que se tem sobre as *startups* é que se trata de empresas com modelo de negócio escalável e repetível, em decorrência do uso da tecnologia. A diferença em relação às empresas tradicionais está na possibilidade de criação de uma solução em um determinado caso e aplicá-la em outros.

No âmbito do Poder Judiciário, cujo nicho apresenta uma série de entraves comumente relacionadas à morosidade e aos desafios advindos da atualização de seus sistemas, como exemplo, modernização da infraestrutura; informatização da justiça; segurança na tramitação dos processos; diminuição dos custos de tempo e orçamento, dentre outros, abre-se espaço para as chamadas *startups* jurídicas, as quais objetivam sanar problemas típicos dessa esfera de Poder.

As *startups* jurídicas podem ser classificadas em dois grupos, quais sejam, a *Lawtech* e a *Legaltech*. A distinção entre tais categorias objetiva diferenciar o público-alvo, na qual a primeira está voltada ao público final dos serviços jurídicos e a segunda, aos profissionais de direito. As *Lawtechs*, visando ao aprimoramento da prestação jurisdicional, focam sua atuação nos jurisdicionados buscando desburocratizar os serviços jurídicos com o desenvolvimento de outras opções frente ao mercado tradicional (Repetto; Silveira; Souza; Bastos, 2022). Já as *Legaltechs* buscam encontrar soluções para o trabalho dos profissionais que atuam no meio jurídico.

No Brasil, desde 2017, existe a Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* (AB2L), cujo objetivo é fomentar o desenvolvimento de empresas capazes de gerar produtos ou serviços inovadores através do uso da tecnologia nas áreas jurídicas. (AB2L, 2017). Em que pese muito se falar na utilização das *startups* jurídicas no âmbito privado, a AB2L indica que as *startups* jurídicas associadas também buscam atuar junto à administração pública, de modo a desenvolver soluções para tal setor.

Além disso, o legislador, atento às novas demandas e à necessidade de reestruturação e modernização do setor público por meio da inovação, estabeleceu, no Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador, a possibilidade de contratação de *startups* pelo Estado. A partir do capítulo VI da referida norma, está descrito o modo pelo qual o setor público poderá realizar a contratação de *startups*, devendo observar os seguintes critérios:

Art. 12. As licitações e os contratos a que se refere este Capítulo têm por finalidade:

I - resolver demandas públicas que exijam solução inovadora com emprego de tecnologia; e

II - promover a inovação no setor produtivo por meio do uso do poder de compra do Estado.

§ 1º Os órgãos e as entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios subordinam-se ao regime disposto neste Capítulo.

[...]

Art. 13. A administração pública poderá contratar pessoas físicas ou jurídicas, isoladamente ou em consórcio, para o teste de soluções inovadoras por elas desenvolvidas ou a ser desenvolvidas, com ou sem risco tecnológico, por meio de licitação na modalidade especial regida por esta Lei Complementar.

§ 1º A delimitação do escopo da licitação poderá restringir-se à indicação do problema a ser resolvido e dos resultados esperados pela administração pública, incluídos os desafios tecnológicos a serem superados, dispensada a descrição de eventual solução técnica previamente mapeada e suas especificações técnicas, e caberá aos licitantes propor diferentes meios para a resolução do problema. [...] (grifou-se) (Brasil, 2021b, arts. 12 e 13).

Nesse sentido, os dispositivos seguintes estabelecem um regime de licitação diferenciado, possibilitando a contratação de soluções inovadoras pelo poder público, incluindo o Poder Judiciário. Dessa forma, o Tribunal Regional Federal da 1ª Região e suas seccionais vinculadas poderão fazer o uso de tal regime diferenciado de licitação para aprimorar seus procedimentos administrativos ou judiciais.

Insta destacar que dentre as categorias de *startups* apresentadas pela Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* que melhor atenderiam às necessidades do Poder Judiciário estão as empresas de *analytics* e *jurimetria*, as quais são capazes de elaborar plataformas de análise e compilação de dados estatísticos para trazer aos magistrados as tendências de julgamento em determinada matéria, a fim de evitar a proliferação de decisões conflitantes.

Outra categoria de *startup* que poderia auxiliar o Judiciário é a automação e gestão de documentos, as quais, observando as limitações impostas pela Lei Geral de Proteção de Dados, poderiam fornecer *softwares* de automação de rotinas e gestão do ciclo de vida de contratos, nos setores administrativos dos tribunais. Além disso, a categoria de Inteligência Artificial (IA) poderia fornecer muitas possibilidades inovadoras, tais como extensões no sistema “Processo Judicial eletrônico” (PJe) que facilitam o dia a dia da assessoria e secretaria judicial, bem como transcrições de audiências poupando tempo investido em atividades simples, gerando aumento de produtividade.

Em decorrência da dimensão territorial do TRF1, o qual atualmente possui 13 Seções Judiciárias vinculadas<sup>3</sup>, correspondendo a 48,14% de toda a extensão brasileira, as dificuldades a serem enfrentadas são diversas. A título de exemplificação, a escassez de recursos humanos e orçamentários, aliada à pouca quantidade de servidores com o viés inovador, já apresenta um arranjo organizacional bem diferente do encontrado no setor privado.

Assim, a possibilidade de contratação de *startup* como instrumento condutor de inovação nas Seções Judiciárias do TRF1 que não dispõem de iniciativas próprias para resolução de questões específicas surge como uma opção a tal fim. Isto porque, todo processo de inovação necessita de organização e pessoas capacitadas para apontar e implementar novas ideias dentro de um contexto singular, culminando na geração de valor público para a sociedade.

## 2.2 Laboratórios de inovação

Inicialmente, os laboratórios de inovação, no setor público, buscam desburocratizar os procedimentos estatais de contratação de serviços específicos para resolução de determinadas demandas da organização pública. Ocorre que os laboratórios de inovação estão diretamente vinculados ao ente público e sua equipe é composta pelos servidores dessa instituição, promovendo um ambiente dinâmico de baixo custo, mas com grande potencial resolutivo.

<sup>3</sup> As Seções Judiciárias vinculadas ao TRF1 correspondem aos Estados do Acre; Amazonas; Amapá; Bahia; Distrito Federal; Goiás; Maranhão; Mato Grosso; Pará; Piauí; Rondônia; Roraima e Tocantins.

Diante da possibilidade de criação de um espaço próprio para o desenvolvimento de produtos ou serviços elaborados pela instituição pública, abre-se lugar para a implementação de ideias inovadoras, com a execução de protótipos e testes de projetos para resolução de obstáculos. De acordo com Hironobu Sano (2020),

[...] os laboratórios de inovação são estruturas que fazem parte da administração pública, em geral possuem uma equipe e estrutura próprias e estão voltados para fomentar a criatividade e a experimentação com o intuito de desenvolver inovações para melhorar os serviços públicos e lidar com problemas complexos (Sano, 2020).

Entretanto, para o desenvolvimento de um laboratório de inovação realmente capaz de encarar os desafios de sua instituição pública, é essencial que seja composto por servidores com a capacidade de compreensão da realidade em que estão inseridos e identificação dos problemas, possibilitando o desenvolvimento de projetos e protótipos para a solução dos entraves apresentados.

Dessa forma, o processo de inovação por meio dos laboratórios de inovação, ao passo em que possui menos restrições para implementação de projetos e maiores possibilidades de experimentação de ideias, também exige da organização pública pessoas dedicadas ao aperfeiçoamento das propostas gestadas no laboratório.

A partir do êxito do protótipo testado, o laboratório de inovação terá um projeto hábil para implementação nos demais setores da instituição pública da qual faz parte, promovendo, então, a ampliação da escala, disseminando a inovação e agregando valor público à organização. Contudo, em que pese existir a vantagem da desburocratização e maior liberdade de prototipação de ideias, sem o suporte financeiro e político necessários, muitos laboratórios tendem ao fim de suas atividades.

A doutrina indica diferentes tipologias de laboratórios de inovação, os quais variam de acordo com a área de atuação e a metodologia de ação utilizada. Porém, para os fins a que se dedica o presente artigo, basta a compreensão de que os laboratórios de inovação no setor público traduzem uma nova maneira de trabalhar a inovação de modo colaborativo e flexível, que visam ao desenvolvimento de ideias inovadoras capazes de solucionar problemas específicos da organização pública, gerando valor para a instituição.

Na esfera do Poder Judiciário, o Conselho Nacional da Justiça, por meio da Resolução 395, de 7 de junho de 2021, instituiu a “Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário”, já citada, da qual se pode depreender que o mecanismo de promoção da implementação da inovação a ser adotado pelos órgãos do Poder Judiciário deverá ser, de preferência, através da criação de laboratórios de inovação.

De acordo com o art. 4º da resolução mencionada,

Os órgãos do Poder Judiciário deverão implementar a política de gestão da inovação com base nos princípios dispostos no art. 3º desta Resolução, instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais.

Parágrafo único. As estruturas de inovação de que trata o *caput* deste artigo deverão ser instituídas pelos órgãos do Poder Judiciário no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Resolução.” (grifou-se) (Brasil, 2021a, art. 4º).

Portanto, é possível inferir que o CNJ buscou unificar, no Poder Judiciário, a utilização dos laboratórios de inovação como meio de preferência para modernização, pela inovação, dos órgãos desta esfera de Poder, sem, entretanto, excluir a possibilidade de contratação de *startups* jurídicas.

Ocorre que, conforme já tratado acima, os atos legislativos relacionados à utilização de *startups* no âmbito do setor público permitem a possibilidade de utilização dessas empresas, observando-se, para tanto, o processo licitatório específico atualmente vigente. Além disso, o CNJ não apresenta qualquer ato normativo afastando a possibilidade de tal contratação pelos órgãos judiciários, pelo contrário.

Pelas noções apresentadas sobre *startups* jurídicas como mecanismos condutores de inovação no Poder Judiciário, é possível constatar que as diretrizes apresentadas se ajustam aos princípios da gestão da inovação no Poder Judiciário delimitados pelo CNJ. Especificamente, o art. 3º, I, da Resolução 395/2021, do CNJ, elucida que a cultura da inovação a ser implementada consistirá:

[...] na promoção da *cultura da inovação* a partir da adoção de valores voltados ao *estímulo da inovação incremental ou disruptiva*, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário. (Brasil, 2021a, art. 3º, I).

Dessa forma, não obstante a preferência dada à instituição de laboratórios de inovação pelo CNJ, nada impede a contratação de *startups* jurídicas. Assim, delineados os contornos dos principais mecanismos de promoção da inovação permitidos ao Poder Judiciário, cumpre analisar a realidade do Tribunal Regional da 1ª Região.

### 3 Panorama da inovação no Tribunal Regional Federal da 1ª Região

Inicialmente, após a Resolução 395/2021 do CNJ, o Conselho da Justiça Federal (CJF) instituiu o Laboratório de Inovação do CJF, por meio da Portaria 432/2021, encampando, na Justiça Federal, a política de gestão da inovação pelo meio de preferência estabelecido pelo CNJ. Em seguida, os Tribunais Regionais Federais (TRFs) passaram a aderir e instituir seus próprios laboratórios de inovação, paulatinamente.

Quanto ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1), em 31 de março de 2022, foi instituído o seu Laboratório de Inovação – LabJF1, por meio da Portaria Presi 130. Desde a data de sua criação, o LabJF1 vem trabalhando em projetos com foco na otimização dos fluxos de trabalho, buscando automatizar tarefas repetitivas.

Quadro 1 – Projetos gestados no LabJF1		
Projeto	Status	Descrição
“Zé da Baixa”	Finalizado	O projeto desenvolvido consiste em uma automação robótica que objetiva selecionar os processos transitados em julgado do 2º grau, remetendo-os para o 1º grau, caso não haja nenhuma pendência.
Análise Legal Inteligente (ALEI)	Em desenvolvimento	Com o uso da inteligência artificial, o projeto objetiva agrupar processos semelhantes, agilizando agrupamento de processos semelhantes.
Sistema de Busca Inteligente (SIB)	Em desenvolvimento	Sistema de busca textual capaz de identificar, nos processos do PJe, determinado termo recorrente ou assunto específico, objetivando auxiliar na triagem dos processos.

Fonte: elaboração própria.

É possível constatar que, dentre os dados disponíveis ao público, não foi efetuado qualquer processo licitatório para contratação de *startups* jurídicas. Nesse sentido, além de seguir a preferência indicada pelo CNJ, o TRF1 optou pela criação própria de soluções inovadoras para aprimoramento de suas atividades, sejam elas no âmbito administrativo ou judicial. Tal escolha não induz à conclusão de que os protótipos gestados pelo LabJF1 serão elaborados de modo isolado.

Apesar de as ideias partirem do LabJF1, a possibilidade de parcerias não é proibida por nenhum ato normativo, pelo contrário, o diálogo e a atuação em parceira sempre foram fomentados pelo CNJ e CJF. Nesse sentido, o projeto ALEI foi desenvolvido em colaboração com a Universidade de Brasília (UnB), agregando mais valor ao projeto e a ambas as instituições.

Conclui-se que o TRF1 vem caminhando rumo à inovação com a utilização do mecanismo do laboratório de inovação, o qual vem se mostrando próspero na introdução de tecnologias na gestão administrativa de processos judiciais. Embora os projetos desenvolvidos atualmente pelo LabJF1 tenham como público-alvo apenas

o âmbito interno do TRF1, é inegável que a expansão dos protótipos elevará a produtividade dos servidores e, consequentemente, o maior beneficiado será o público externo.

Seguindo a preferência escolhida pelo CNJ, os demais TRFs também já implantaram seus respectivos laboratórios de inovação, bem como suas seccionais vinculadas, em sua maioria (pelo menos 50% de cada TRF), já instituíram seus laboratórios. Todavia, a realidade das seccionais vinculadas ao TRF1 diverge do observado nas Seções Judiciárias vinculadas aos demais TRFs.

Quadro 2 – Relação entre TRFs e respectivas seccionais vinculadas com laboratórios de inovação instituídos	
Tribunais Regionais Federais	Seções Judiciárias
TRF 1	- Seção Judiciária da Bahia – LABahia
	- Seção Judiciária de Mato Grosso – LIODS/SJMT
	- Seção Judiciária do Maranhão – LabNova
	- Seção Judiciária do Pará - InnoVajus
	- Seção Judiciária do Piauí - Labπ
TRF 2	- Seção Judiciária do Rio de Janeiro – LabInov
	- Seção Judiciária do Espírito Santo – inovarES
TRF 3	- Seção Judiciária de São Paulo – iJuspLab
TRF 4	- Seção Judiciária do Paraná – LINC
	- Seção Judiciária de Santa Catarina – Labjus
	- Seção Judiciária do Rio Grande do Sul iNOVATCHÊ
TRF 5	- Seção Judiciária do Ceará – Inovajus
	- Seção Judiciária do Rio Grande do Norte – i9.JFRN
	- Seção Judiciária de Pernambuco – Frevo
	- Seção Judiciária de Alagoas – iLab
	- Seção Judiciária de Sergipe – Inove-SE
TRF 6	Obs.: Instalado recentemente, o TRF6 migrou o laboratório de inovação da Seção Judiciária de Minas Gerais para o tribunal. Devido às peculiaridades decorrentes do processo de instalação, os dados deste Tribunal não serão considerados.

Fonte: elaboração própria.

Pode-se depreender do quadro 2 que pelo menos 50% das Seções Judiciárias dos demais TRFs implementaram laboratórios de inovação como mecanismo propulsor da inovação, ao passo que no TRF1 aproximadamente 38% das seccionais possuem laboratório de inovação instalado. Entretanto, a dimensão territorial desse Tribunal Federal é a primeira justificativa para a discrepância em relação aos outros TRFs.

Em decorrência da extensão territorial continental do TRF1, os recursos financeiros e humanos escassos podem ser considerados como fatores para a realidade que se apresenta. Conforme dados extraídos do Relatório Justiça em Números (Brasil, 2023), no ano de 2022, as despesas totais do Poder Judiciário somaram R\$ 116 bilhões, das quais a

Justiça Federal corresponde a aproximadamente 11%<sup>4</sup>. Do quadro abaixo, é possível analisar as despesas de cada TRF, em 2022, com recursos humanos.

Quadro 3 – Despesas com recursos humanos por ramo e tribunal em 2022	
Tribunal Regional Federal	Despesas
TRF1	R\$ 2.766 Bilhões
TRF3	R\$ 2.696 Bilhões
TRF4	R\$ 2.388 Bilhões
TRF2	R\$ 2.016 Bilhões
TRF5	R\$ 1.527 Bilhões
TRF6	R\$ 284 Bilhões

Fonte: DataJud – Base Nacional de Dados do Poder Judiciário

Já em relação à quantidade de servidores, no ano de 2022, o Poder Judiciário possuía um total de 272.060 de servidores, dos quais, 10.4% (28.282) estavam lotados na Justiça Federal.

Quadro 4 – Servidores efetivos por tribunal em 2022	
Tribunal Regional Federal	Quantidade de servidores efetivos
TRF3	5.791
TRF1	5.505
TRF4	5.178
TRF2	4.163
TRF5	3.569
TRF6	1.796

Fonte: DataJud – Base Nacional de Dados do Poder Judiciário

Dos quadros 3 e 4, pode-se constatar que, embora o TRF1 seja o Tribunal Regional Federal com o maior quantitativo de despesas com recursos humanos, percebe-se que não apresenta tal posição em relação ao quantitativo de servidores efetivos. O TRF3, com a maior quantidade de servidores efetivos, consegue ficar abaixo do TRF1, quanto às suas despesas com recursos humanos.

Além disso, considerando o número de servidores e as despesas alocadas com recursos humanos, deve-se inserir na presente análise a efetividade do tribunal, sendo esta apurada com base no percentual de casos pendentes de solução em relação ao total de casos que tramitaram durante um ano. O resultado é fornecido pelo DataJud através da denominada Taxa de Congestionamento Bruta.

Quadro 5 – Taxa de Congestionamento Bruta por TRF (em 2023)	
Tribunal Regional Federal	Tx. de Congestionamento Bruta
TRF3	88,07%
TRF6	84,43%
TRF1	76,50%

<sup>4</sup> A despesa total da Justiça Federal, em 2022, foi de R\$ 12.509.571.432 (10,8%).

TRF4	71,55%
TRF2	69,91%
TRF5	69,50%

Fonte: DataJud – Base Nacional de Dados do Poder Judiciário

Verifica-se que, embora seja o TRF com maior número de servidores efetivos, o TRF3 ainda consegue manter a maior taxa de congestionamento bruta. Já o TRF1, apesar de figurar em terceiro lugar em relação à mencionada taxa, consegue ser o TRF com maior despesa com recursos humanos. Ocorre que, de acordo com os dados disponibilizados pelo DataJud (Brasil, 2022), o TRF1 é o Tribunal Regional Federal com o maior número de servidores cedidos ou requisitados<sup>5</sup> de outros órgãos públicos, fato que justifica o quantitativo de despesas com recursos humanos exposto acima.

Em face dessa conjuntura, percebe-se que o TRF1 optou por uma alternativa mais dispendiosa, qual seja, a requisição de servidores. Contudo, apenas o fator humano não é capaz de atender satisfatoriamente as necessidades para uma efetiva prestação jurisdicional. Dessa forma, os laboratórios de inovação se mostram como uma possibilidade mais econômica quando comparados às *startups*, sendo essa a principal razão de não se ter observado a contratação de tais empresas pelo TRF1.

Todavia, para a implementação de um laboratório de inovação, é imprescindível a união de esforços humanos, possibilitando a formação de uma equipe capaz de manter esse novo ente em atividade. É justamente nesse quesito que a maior parte das seccionais do TRF1 encontra dificuldades para a instituição de seus laboratórios de inovação.

A ausência de laboratórios de inovação ou de contratação de *startups* entre a maioria das Seções Judiciárias vinculadas ao TRF1 não leva ao entendimento de que não existem movimentos voltados para a promoção da inovação nesse Tribunal. Observa-se que, visando vencer o obstáculo de escassez de recursos humanos, promoveu-se uma aglutinação de atribuições em setores administrativos que tangenciam a temática da inovação.

Logo, determinada seccional pode até não possuir algum mecanismo específico de incentivo à inovação, dentre laboratórios de inovação e *startups*, mas possui algum setor dentro de sua administração que busca desenvolver ações ou projetos capazes de modernizar a estrutura e/ou as atividades administrativas/judiciais da instituição. Nesse sentido, o quadro a seguir busca indicar o setor administrativo selecionado pelas Seções Judiciárias do TRF1 para a elaboração de iniciativas de cunho inovador, para melhor compreensão do cenário exposto.

Quadro 6 – Relação entre seccionais do TRF1 e setor administrativo responsável pelo desenvolvimento de iniciativas modernizadoras	
Seções Judiciárias	Setor administrativo
Seção Judiciária de Goiás	Seção de Modernização Administrativa – SEMAD, subordinada à Secretaria Administrativa - SECAD.
Seção Judiciária de Rondônia	Seção de Apoio à Gestão Estratégica, Governança e Inovação – SEAGE, subordinada à SECAD.
Seção Judiciária de Roraima	Seção de Modernização Administrativa – SEMAD, subordinada à SECAD.

<sup>5</sup> De acordo com o DataJud (2022), o TRF1 possui 817 servidores cedidos/requisitados.

Seção Judiciária do Tocantins	Central de Modernização Administrativa, subordinada ao Núcleo Judiciário – NUCJU.
Seção Judiciária do Acre	Seção de Modernização Administrativa – SEMAD, subordinada à Diretoria do Foro – DIREF.
Seção Judiciária do Amapá	Setor de Governança Institucional – SetGov.
Seção Judiciária do Amazonas	Seção de Modernização Administrativa – SEMAD, subordinado à SECAD.
Seção Judiciária do Distrito Federal	Seção de Modernização Administrativa – SEMAD, subordinado à SECAD.
Seção Judiciária do Pará	Laboratório de Inovação – InnovJus
Seção Judiciária da Bahia	Laboratório de Inovação – LABahia
Seção Judiciária de Mato Grosso	Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Estratégico e Sustentável – LIODES/SJMT
Seção Judiciária do Maranhão	Laboratório de Inovação – LabNova
Seção Judiciária do Piauí	Laboratório de Inovação – Labπ

Fonte: elaboração própria.

Do quadro acima, pode-se constatar que, embora grande parcela das seccionais do TRF1 não tenha em seu organograma um mecanismo próprio de fomento à inovação, os setores administrativos elencados em cada Seção Judiciária tentam suprir tal ausência. Entretanto, o modelo organizacional verticalizado não possibilita espaço para que os servidores explorem novas ideias e possíveis soluções, em decorrência da falta de incentivo ou interesse de seus superiores hierárquicos.

Além disso, os setores administrativos citados conjugam suas atribuições relacionadas à modernização administrativa com outras estruturas organizacionais, não estando exclusivamente trabalhando apenas com tal matéria. Soma-se a isso a pouca quantidade de servidores designados para esses setores, os quais, em sua maioria, também conjugam as competências de diferentes setores.

Outro fator que obstaculiza o desenvolvimento de projetos efetivamente inovadores é a carência de servidores com habilidades para gestão dos processos de inovação, que, muitas das vezes, cuja solução não é priorizada. São justamente tais barreiras que os mecanismos de modernização estrutural apresentados (laboratórios de inovação e *startups*) visam superar.

Convém destacar que o ideal é que cada seccional possua seu respectivo laboratório de inovação, vez que, lidando diretamente com suas dificuldades, fica mais fácil identificar quais são os principais entraves do dia a dia e o modo mais rápido de sua resolução com alternativas inovadoras dentro dos limites de determinada Seção Judiciária.

Nesse sentido, um único laboratório de inovação por TRF poderia culminar na inobservância de situações preocupantes para uma Seção Judiciária, as quais podem não ser motivo de inquietação para outra. Isto porque, as soluções gestadas nos laboratórios de inovação buscam encontrar saídas para vários tipos de problemas, sejam eles replicáveis à toda circunscrição da seccional ou de todas as Seções Judiciais vinculadas ao TRF em análise.

A título de comparação, é possível notar a presença de laboratórios de inovação em todos os Tribunais Regionais Federais do país, os quais elaboram projetos de modo independente em relação aos laboratórios de inovação de suas respectivas seccionais, conforme pode-se depreender do quadro 2 e o quadro a seguir.

Quadro 7 – Laboratórios de Inovação existentes no âmbito dos Tribunais Regionais Federais	
Tribunal Regional Federal	Laboratório de inovação
1ª Região	Laboratório de Inovação - LabJF1
2ª Região	Coordenadoria de Inovação e Desenvolvimento Institucional - CINOVA
3ª Região	Laboratório de Inovação – iLabTRF3
4ª Região	Laboratório de Inovação - inspiraLab
5ª Região	Laboratório de Inovação - Inovexado
6ª Região	Laboratório de Inovação - iluMinas

Fonte: elaboração própria.

Dessa forma, a perspectiva dos projetos elaborados no âmbito dos laboratórios das seccionais atenta com maior precisão às necessidades sentidas na base, ao passo que, no plano dos TRFs, projetos específicos à realidade da Corte Especial, das Seções e Turmas especializadas são gestadas, não impedindo o intercâmbio dos projetos, nem tampouco a elaboração de projetos conjunto ou mesmo a elaboração de projetos pelo TRF a serem implantados em todas suas seccionais.

Observa-se, assim, que diante de tantas dificuldades, o cenário do TRF1 vem apresentando respostas positivas, embora em velocidade mais devagar, quando comparado ao processo de inovação dos demais TRFs. Em que pese a existência dos entraves mencionados, gradualmente as seccionais vêm aderindo às determinações do CNJ e CJF.

## 4 Considerações finais

A presente pesquisa objetivou analisar o panorama do processo de modernização das Seções Judiciárias vinculadas ao Tribunal Regional da 1ª Região, buscando verificar a existência dos mecanismos de inovação mais observados nas instituições, nas esferas pública ou privada, quais sejam, as *startups* e os laboratórios de inovação.

Com base nos fundamentos expostos, procurou-se analisar os conceitos de cada um desses mecanismos e suas especificidades no âmbito do setor público. Considerando as características próprias dos entes públicos, aprofundou-se o estudo na perspectiva do Poder Judiciário, em especial, do Tribunal Regional Federal da 1ª Região e suas Seções Judiciárias vinculadas.

Cumprir destacar que o foco aqui pretendido é apurar o comportamento adotado pelas seccionais do TRF1 em relação aos ditames estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça e Conselho da Justiça Federal para a modernização de suas estruturas administrativas e judiciais por meio da inovação.

Diante dos dados fornecidos pelo DataJud, o TRF1 é o Tribunal Regional Federal que mais aloca recursos financeiros em seu quadro funcional, incluindo aqui os servidores efetivos e os cedidos/requisitados. Logo, tendo optado por uma alternativa mais dispendiosa para solucionar a comum escassez de recursos humanos no setor público, o TRF1 alcançou, em 2023, a terceira maior taxa de congestionamento bruta, dentre os TRFs, o que demonstra a possibilidade de êxito no posicionamento adotado em relação ao TRF3 e TRF6, respectivamente 1ª e 2ª maior taxa de congestionamento bruta.

Entretanto, embora não apresente o pior índice, a diferença entre o TRF1 e demais TRFs não é grande. A comparação de tais dados revela que a opção financeiramente mais custosa eleita pelo TRF1 não resulta em um Tribunal mais atento às necessidades de modernização estrutural. Pelo contrário, a ideia até pode dar um folego ao TRF1, que de modo mais rápido passar a ter um quantitativo maior de servidores, contudo, apenas o fator humano não será suficiente para enfrentar as crescentes demandas das décadas vindouras.

O desenvolvimento de novas tecnologias e o aprimoramento das atividades desempenhadas, seja no âmbito administrativo ou judicial do TRF1, por meio da inovação, mostra-se como o caminho mais acertado para a melhora

do quadro apresentado. Nesse sentido, foi possível notar uma discrepância entre as Seções Judiciárias do TRF1 comparadas às dos demais TRFs.

Ocorre que a realidade das seccionais do TRF1 ainda está aquém do desejado e o que se percebe é a ausência da instalação de laboratórios de inovação e da contratação de *startups* para a promoção do processo de modernização das atividades em aproximadamente 70% das Seções Judiciárias do TRF1.

Porém, tal ausência não conduz ao entendimento de que não existem ações voltadas para o desenvolvimento de projetos capazes de fomentar a inovação. Os dados mostram que diante dos diversos obstáculos apresentados as seccionais buscam superá-los somando as atribuições de determinados servidores a um setor específico que procura tratar de questões relacionadas à modernização das atividades.

Pode-se observar que o setor denominado de “Setor/Central de Modernização Administrativa” é aquele que mais se aproxima dos conceitos expostos sobre inovação. Contudo, não apresentam resultados tão efetivos quanto os frutos dos Laboratórios de Inovação das Seções Judiciárias da Bahia, de Mato Grosso, do Maranhão, do Pará e do Piauí, os quais já mostram protótipos em franco desenvolvimento.

Destaca-se, também, que os dados coletados mostram uma progressiva ampliação do número de laboratórios de inovação implementados no âmbito das seccionais do TRF1. Isso decorre diretamente da preferência estabelecida pelo CNJ na “Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário”, sendo notória a uniformidade presente no processo de modernização das Seções Judiciárias do TRF1 por meio dos laboratórios de inovação, o que é positivo.

Ressalte-se que tal preferência não obsta a contratação das *startups* jurídicas pelas seccionais do TRF1, uma vez que, conforme demonstrado, o arcabouço normativo exposto firmou um procedimento específico e facilitador de contratação desse tipo de empresa. Entretanto, os laboratórios de inovação já servem como incubadora de ideias para o enfrentamento dos problemas específicos através da inovação, apenas não possuindo o caráter empresarial trazidos pela legislação vigente.

Além disso, deve-se ponderar o nível de inserção da *startup* jurídica contratada no âmbito da instituição que a contratou, tendo em conta a necessidade de se preservar os dados pessoais e processuais administrativos e jurídicos resguardados. Frise-se, ainda, que o custo de contratação de uma *startup* para a elaboração de um único projeto com alto risco, aliado à incerteza de reaplicação do projeto faz tal tipo de contratação ser mais rara.

Todavia, embora não tenha sido encontrado *startups* contratadas no âmbito do TRF1, nem tampouco nos demais TRFs, no Judiciário Estadual foi possível localizar o Edital 28/2023, publicado pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), de licitação para contratação de *startups*. Interessante notar que o TJMG lançou como desafio para as *startups* licitantes a elaboração de projetos capazes de oferecer ao público externo informações sobre os serviços da justiça (pautas de audiências, locais de comparecimento, atendimento e andamento processuais) de modo simplificado e atualizado, oferecendo como valor máximo da proposta comercial o montante de R\$ 150.000,000 (cento e cinquenta mil reais).

O escopo da referida contratação em nada se diferencia do que já vem sendo gestado pelos laboratórios de inovação das Seções Judiciárias vinculadas ao TRF1. Ademais, o elevado custo de contratação em comparação aos projetos desenvolvidos pelas seccionais do TRF1 torna-se mais um motivo para não se observar a presença de *startups* não apenas no TRF1, como nos demais ramos do Poder Judiciário. Isto porque, nos laboratórios de inovação os custos são inferiores, aproveitando-se dos próprios servidores para composição da equipe inovadora e investimentos de pequena a média monta.

Por essas razões é possível identificar os motivos pelos quais o CNJ, buscando incentivar a inovação no Poder Judiciário, elencou como modelo de preferência para tal fim os laboratórios de inovação, vez que são capazes de alcançar o desenvolvimento de ações inovadoras, a um baixo custo e com segurança. Especificamente, no âmbito do TRF1, suas seccionais vinculadas, vem gestando e executando projetos inovadores e colaborativos gradualmente, a fim de melhorar suas taxas de congestionamento bruta, considerando sua realidade em relação aos recursos humanos e financeiros disponíveis.

## 5 Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS E LEGALTECHS (AB2L). *Radar de Lawtechs e Legaltechs*. 2023. Disponível em: <https://ab2l.org.br/ecossistema/radar-de-lawtechs-e-legaltechs/>. Acesso em: 30 out. 2023.
- BRASIL. Conselho Nacional da Justiça (CNJ). *Resolução nº 395, de 07 de junho de 2021*. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: Conselho Nacional da Justiça, 2021a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 16 ago. 2024.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *DataJud: Base Nacional de Dados do Poder Judiciário. Despesas, receitas e pessoal*. Brasília, 2023. Disponível em: <https://l1nq.com/tSsxj>. Acesso em: 30 out. 2023.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *Justiça em Números 2023*. Brasília: CNJ, 2023.
- BRASIL. Lei 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano CLIII, n. 7, p. 1-5, 12 jan. 2016. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=12/01/2016&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=56>. Acesso em: 16 ago. 2024.
- BRASIL. Lei complementar nº 182, de 1º de junho de 2021. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano CLIX, n. 103, p. 1-4, 2 jun. 2021b. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=02/06/2021&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=131>. Acesso em: 16 ago. 2024.
- BRASIL. Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). *TJMG seleciona startups para desenvolver soluções para o setor de atendimento*. Belo Horizonte, jun. 2024. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/projetos-inovadores-bienio-2020-2022/tjmg-seleciona-startups-para-desenvolver-solucoes-para-o-setor-de-atendimento.htm>. Acesso em: 6 maio 2024.
- FERREIRA, Marcílio; GOMES, Letícia; MORAES, Edmom; AUGUSTO, Vyctor. *Constituição Federal*. São Paulo: Editora JusPodivm, 2019.
- GOMES, L. B.; FERREIRA, K. S.; ANDRADE, F. S. Modernização do direito: a criação de startups jurídicas. *Revista Direito em Debate*, Ijuí/RS, v. 31, n. 57, p. 1-14, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2022.57.12073>. Acesso em: 26 out. 2023.
- MACHADO, Andreia de Bem; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Artur de; NEVES, Maria Lúcia Corrêa (org.). *Inovação no setor público: desafios e possibilidades*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022.
- MAIA, T. F.; SILVA JÚNIOR, P. A. M.; NÓBREGA, J. C. da S.; BEZERRA NETO, F. das C. Constituição de pessoas jurídicas no Brasil e sua utilização nos modelos de negócios das startups. *Research, Society and Development*, Itajubá, v. 10, n. 6, p. 1-9, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i6.13770. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13770>. Acesso em: 27 out. 2023.
- MARINHO, Guilherme Martins. *Startups: conceito, natureza jurídica e os contratos de investimento*. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) – Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/19114>. Acesso em: 27 out. 2023.

MORAES, Alexandre de *et al.* *Constituição federal comentada*. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

MOURA, José Venício Praxedes de; SOUZA, Luan Igor de. *Lawtech e Legaltech: o impacto na evolução jurídica nacional*. 2022. Artigo de conclusão de graduação (Graduação em Direito) – Universidade Potiguar-RN, Rio Grande do Norte, 2022. Disponível em: [https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22477/1/Artigo\\_Cientifico\\_-\\_LawTechs\\_%20REVISADO.pdf](https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22477/1/Artigo_Cientifico_-_LawTechs_%20REVISADO.pdf). Acesso em: 30 out. 2023.

OLAVO, A. V. A.; BENEYTO, G. P.; NEBOT, C. P.; EMMENDOERFER, M. L. Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 89-115, maio/ago. 2022.

PINTO, F. C. de S.; GARCIA, L. R. Inovação e sua principal barreira jurídica. *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM*, Santa Maria, v. 15, n. 2, p. 1-23, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1981369441419>. Acesso em: 30 out. 2023.

REPETTE, Palmyra Farinazzo Reis; SILVEIRA, Gustavo Madeira da; SOUZA, João Artur de; BASTOS, Lia Caetano. Laboratórios de inovação no setor público: tipologias e características. *In: MACHADO, Andreia de Bem; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Artur de; NEVES, Maria Lúcia Corrêa. Inovação no setor público: desafios e possibilidades*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022. p. 119-168. DOI 10.31560/pimentacultural/2022.95835.4.

RIES, Eric. *A startup enxuta*. São Paulo: Leya, 2012. p. 23-24.

SANO, Hironobu. *Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais*. Brasília: Enap, 2020. 45 p. (Cadernos Enap, 69).