

labori

Laboratório de Inovação da AGU



AGU
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

Expediente

PRODUÇÃO

**Assessor Especial
de Comunicação Social**
Luiz Rabelo

**Coordenação-Geral
de Comunicação Social**
Priscilla Abreu

Diagramação
Leonardo Bernardes

INTEGRANTES DO LABORI

Coordenação-Geral
Bruno Monteiro Portela
Leila de Moraes

Coordenação Revista Labori
Alexandra da Silva Amaral

Coordenadores de Eixo
Alexandra da Silva Amaral
Agenor Calazans da Silva Neto
Mariana Cruz Montenegro
Henrique Tróccoli Júnior
Tatiana Meinhart Hahn

Sobre

07 Apresentação

Artigos

08 Advogados Públicos como Agentes de Inovação O papel do Labori/AGU na expansão das ICTs no Brasil

10 Novo olhar, novas responsabilidades: inteligência artificial e governança algorítmica na advocacia pública

12 Criar é um ato econômico: economia criativa, inovação e o papel do direito no Brasil

15 Investigar interesses no processo administrativo negocial: uma diretriz para fomento da probidade nos acordos públicos

18 Inovação nas licitações sustentáveis para um país mais justo e inclusivo: a Plataforma Contrata + Brasil

21 Inteligência artificial e direito do consumidor: quando a máquina decide: o que o direito já faz pelo consumidor digital

23 Mulheres, ciência e políticas públicas: o papel do Estado na inovação inclusiva

26 Proteção de dados como uma política pública

28 Arbitragem, Inovação e a Advocacia Pública

31 Onde há problema, há oportunidade: a inovação no serviço público

33 AGU e a Força da Inovação: Transformando a Advocacia Pública com Ciência, Tecnologia e Inovação

36 Sêneca e a nossa jornada de transformação digital na Advocacia-Geral da União

40 O Papel do Labori e a Inovação Aberta no Setor Público Brasileiro

42 Qual o tempo da inovação?

45 Inovação na AGU: Simplificando a Comunicação e Desenhando o Futuro

47 O LABORi e o Marco Civil da Internet: Intersecções para a Inovação e a Segurança Jurídica no Brasil

Nota final

50 encerramento institucional



APRESENTAÇÃO

- Primeira edição | maio de 2026

A Revista do Laboratório de Inovação da Advocacia-Geral da União (Labori) nasce como um espaço de reflexão, experimentação e difusão de ideias voltadas à transformação da atuação jurídica no setor público. Em sintonia com os desafios contemporâneos da Administração Pública, a publicação reúne contribuições que exploram novas abordagens, metodologias e práticas orientadas à inovação, à eficiência e à geração de valor para a sociedade.

Esta primeira edição consolida um conjunto de artigos já disponibilizados no portal do Labori, agora organizados em formato editorial próprio, com o propósito de ampliar seu alcance e fortalecer o diálogo institucional e acadêmico. Os textos refletem a diversidade de perspectivas e experiências que caracterizam o ecossistema de inovação da AGU, abordando temas que vão desde a gestão do conhecimento e a transformação digital até o uso de dados, visualização da informação e aprimoramento de processos jurídicos.

A iniciativa de criação da revista reafirma o compromisso do Labori com a construção de uma cultura de inovação no âmbito da AGU, promovendo a sistematização e o compartilhamento de práticas que contribuam para uma atuação cada vez mais estratégica, colaborativa e orientada a resultados.

Mais do que um repositório de ideias, esta revista se propõe a ser um convite à inovação e à transformação institucional: um espaço aberto à troca de experiências, à reflexão crítica e à construção colaborativa de soluções para os desafios do Direito Público contemporâneo.

Desejamos que esta publicação inspire novas iniciativas, fortaleça conexões e estimule a contínua evolução institucional, por meio da difusão de práticas inovadoras, da produção de conhecimento aplicado e do desenvolvimento de estratégias voltadas ao aprimoramento da atuação pública.

A presente edição reúne artigos produzidos pelos integrantes do Laboratório de Inovação da AGU – LABORI, dedicados à compreensão de realidades, tendências e fenômenos relacionados à tecnologia, à inovação e à modernização da Administração Pública, com foco na construção de soluções mais eficientes, acessíveis e responsivas para a sociedade.



ADVOGADOS PÚBLICOS COMO AGENTES DE INOVAÇÃO

O PAPEL DO LABORI/AGU NA EXPANSÃO DAS ICTS NO BRASIL

Bruno Monteiro Portela,
Procurador Federal e Coordenador do Laboratório de Inovação da Advocacia Geral da União

Daniel Pereira Franco,
Advogado da União

Henrique Tróccoli Júnior,
Procurador Federal na Procuradoria Federal junto à Agência Espacial Brasileira e Coordenador do Eixo Transformação Digital do Laboratório de Inovação da Advocacia Geral da União

Publicado em 29/05/2026 15h02

Atualizado em 01/06/2026 12h51

Uma porta que estava aberta — e que finalmente atravessamos

O Brasil construiu um dos marcos legais de inovação mais sofisticados da América Latina. A Lei nº 10.973/2004, renovada pela Lei nº 13.243/2016, criou instrumentos generosos: encomenda tecnológica, acordos de PD&I, compartilhamento de infraestrutura, transferência de tecnologia.

O problema estava na porta de entrada.

Para acessar esse território, o órgão precisava ser reconhecido como Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação — uma ICT. Mas uma interpretação conservadora havia se instalado com a força dos consensos nunca disputados: só poderiam ser ICTs os órgãos com missão exclusiva ou preponderante de pesquisa. Na prática, isso restringia o universo a universidades federais e institutos especializados.

O resultado foi um paradoxo: o Estado construiu o arcabouço normativo e depois se eximiu de usá-lo. O custo: parcerias não celebradas, tecnologias não desenvolvidas, problemas sem solução.

Esse cenário mudou. Advogados públicos decidiram que a lei não precisava ser o problema.

O que a lei realmente diz

A interpretação conservadora confundia dois conceitos distintos: finalidade institucional e atividade preponderante.

O art. 2º, inciso V, da Lei nº 10.973/2004 é preciso: ICT é o órgão que **inclua** em sua missão a pesquisa científica ou tecnológica ou o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Não que "tenha como finalidade exclusiva". O verbo é **incluir** — fazer parte de uma missão mais ampla.

Uma procuradoria defende, assessora, pesquisa e desenvolve. Um tribunal de contas fiscaliza,

audita e desenvolve metodologias de controle. Uma agência de inteligência coleta, analisa e desenvolve tecnologia. Em todos esses casos, a missão inclui PD&I — o Marco Legal não exige mais do que isso.

Três camadas hermenêuticas confirmam essa leitura. A **interpretação teleológica** aponta que a reforma de 2016 tinha propósito declarado de ampliar o ecossistema. A **interpretação sistemática** conecta o dispositivo ao art. 218 da Constituição, que impõe ao Estado o dever de promover a inovação. A **interpretação histórica** revela que a exigência de exclusividade nunca constou do texto legal — era construção administrativa perpetuada pela inércia.

Privar órgãos com efetiva capacidade de PD&I dos instrumentos do Marco Legal é violação do princípio constitucional da eficiência.

O Labori e o método que funcionou

Em 2023, a AGU criou o Labori com missão clara, articulada pelo Procurador Federal Bruno Monteiro Portela: *"O que estamos tentando construir é um ambiente em que o direito público deixe de ser um freio e passe a ser um instrumento de inovação."*

O método foi triangulado: **produção técnica** com pareceres e modelos replicáveis; **disseminação territorial** pelas Caravanas de Inovação, que construíram segurança jurídica coletiva em todo o país; e **demonstração prática**, conduzindo o próprio reconhecimento da AGU como ICT — o argumento mais convincente é o exemplo.

Quatro casos que reescreveram o ecossistema

O **reconhecimento da AGU** foi o mais difícil — sem precedente, sem modelo. O argumento: a AGU realiza PD&I de forma documentada, com metodologias inovadoras de atuação jurídica, pesquisa sobre inteligência artificial e tecnologias de gestão processual. Ficou estabelecido que não se exige finalidade exclusiva em CT&I para ser ICT.

O **TCU** expandiu o modelo. A distinção decisiva: fiscalizar inovação de terceiros é diferente de desenvolver metodologias para aprimorar o próprio controle. Pesquisa aplicada em ciências sociais satisfaz plenamente o Marco Legal.

A **CGU**, reconhecida em maio de 2026, fechou o ciclo dos três pilares da governança federal, com agenda robusta de PD&I em detecção de fraudes com inteligência artificial e modelos de integridade pública.

A ABIN trouxe a revelação definitiva: um órgão de inteligência com missão intensiva em pesquisa demonstrou que o modelo não tem fronteiras setoriais. Qualquer órgão com atividade efetiva de PD&I tem o mesmo caminho disponível.

O Sapiens e o horizonte que se abre

A AGU já demonstrava vocação inovadora antes do Labori existir. O Sistema Sapiens — desenvolvido internamente desde 2013 — tem hoje mais de 100 mil usuários, 1 milhão de intimações mensais e chega as 27 procuradorias estaduais e cerca de 5.500 municipais. Como sintetizou a presidente do Fórum Nacional de Procuradores-Gerais, Sarah Campos: *"nossos problemas são todos comuns."*

Com a AGU reconhecida como ICT, o Sapiens torna-se a espinha dorsal de uma infraestrutura formal de inovação aberta. Cada desafio recorrente pode ser objeto de pesquisa aplicada. Soluções desenvolvidas uma vez são escaladas para o território inteiro a custo marginal próximo de zero.

Os quatro casos são pontos de partida. Agências reguladoras, ministérios, órgãos de segurança, entidades previdenciárias — todos têm atividades que o Marco Legal reconhece como PD&I. O que está em construção é uma nova infraestrutura de inteligência pública: um ecossistema em que o Estado pesquisa como executar melhor suas próprias políticas.

O caminho está aberto

O advogado público inovador não é menos legalista — é mais. Lê a lei inteira, fundamenta o sim com o mesmo rigor com que o outro fundamentava o não, e entende que a ineficiência também tem custo. Zelar pela legalidade e fomentar a inovação são as duas faces de um mesmo compromisso com o Estado de Direito.

O modelo está construído. Os precedentes estão documentados. A fundamentação está disponível.



**O labirinto tem saída.
E a névoa, finalmente,
está se dissipando.**





NOVO OLHAR, NOVAS RESPONSABILIDADES: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E GOVERNANÇA ALGORÍTMICA NA ADVOCACIA PÚBLICA

Daiane Maria Oliveira Viana,

Procuradora Federal, Mestranda em direitos e garantias fundamentais pela FDV

Publicado em 23/04/2026 15h23

O Brasil enfrenta um desafio estrutural no sistema de justiça. De acordo com o Relatório Justiça em Números^[1], o país encerrou o ano de 2025 com 75,2 milhões de processos judiciais pendentes e 40,6 milhões de novas ações ajuizadas. Entre os vinte maiores litigantes do país, dez são entidades públicas federais. O Estado gasta mais de 1,6% do PIB com o sistema judicial e essa realidade impõe demandas crescentes sobre as advocacias públicas, que precisam gerenciar um contencioso judicial

cada vez mais expressivo, com eficiência e agilidade.

Nesse contexto, a busca pela utilização de sistemas de inteligência artificial desempenha um papel relevante. E a discussão sobre como adotá-los com responsabilidade torna-se central.

Um exemplo disso é o Falcon, ferramenta em desenvolvimento na Advocacia-Geral da União, que integra jurimetria, business intelligence e inteligência artificial.

O Falcon é um protótipo de modelo algorítmico preditivo, isto é, um sistema que analisa grandes volumes de dados históricos para identificar padrões e estimar probabilidades de resultados futuros, que processa dados de decisões judiciais, tipos de ação, tribunais e resultados.

A adoção de modelos algorítmicos como o Falcon representa ganhos operacionais concretos. Profissionais podem dedicar mais tempo à análise jurídica aprofundada, formulação de estratégias e defesa do interesse público. Além disso, a inteligência artificial, ao oferecer uma visão integrada do contencioso, contribui para uniformizar a atuação institucional, tornando as decisões mais coerentes, fortalece as soluções consensuais de conflito, reduz os custos processuais e, em última análise, beneficia o cidadão.

“

a inteligência artificial, ao oferecer uma visão integrada do contencioso, contribui para uniformizar a atuação institucional

”

Apesar desses benefícios, a adoção de inteligência artificial nas advocacias públicas enfrenta desafios, dentre os quais a ausência de um modelo de governança algorítmica claro e padronizado, pois no Brasil o ambiente regulatório ainda está muito fragmentado, o que nos deixa mais permeáveis aos riscos do chamado black box problem (ou caixa preta).

Black box problem (ou caixa preta) significa uma característica de modelos de inteligência artificial que apresentam opacidade, ou seja, não se compreende exatamente como o sistema opera internamente. Um algoritmo treinado com dados históricos pode, por exemplo, reproduzir e amplificar vieses já existentes nas decisões judiciais. Um sistema opaco dificulta o controle e a responsabilização. A coleta e o cruzamento de dados sensíveis levantam questões de privacidade, especialmente à luz da Lei Geral de Proteção de Dados. E a dependência excessiva de sistemas automatizados pode reduzir o papel do julgamento humano em decisões que afetam direitos fundamentais.

Não se trata de rejeitar a inovação, mas de reconhecer que novas tecnologias exigem mecanismos de controle. E nesse sentido, uma governança algorítmica ética e responsável precisa equilibrar esses dois objetivos que são complementares: fomentar a inovação e proteger direitos. Para isso, alguns princípios são fundamentais.

A transparência significa que os sistemas de inteligência artificial devem explicar, em linguagem acessível, como chegaram a determinada recomendação. A supervisão humana significativa exige que qualquer resultado gerado por inteligência artificial passe por validação humana antes de produzir efeitos concretos. Os dados utilizados no treinamento e operação desses sistemas devem ser tratados conforme a LGPD, com finalidade clara e responsáveis identificados. A rastreabilidade exige que os modelos passem por auditorias periódicas para identificar vieses ou falhas, com versões documentadas. Por fim, a responsabilização precisa definir claramente quem responde quando um sistema comete um erro que afeta um cidadão.

Esses princípios são as condições para que a utilização de sistemas de inteligência artificial se consolide como um novo paradigma de advocacia pública moderna, inovadora e eficiente.



[1] <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas/>



CRIAR É UM ATO ECONÔMICO: ECONOMIA CRIATIVA, INOVAÇÃO E O PAPEL DO DIREITO NO BRASIL

Henrique Trocolli Junior,

Procurador Federal junto à Agência Espacial Brasileira, Coordenador do Eixo Transformação Digital do Laboratório de Inovação da Advocacia Geral da União

Publicado em 17/04/2026 12h07W



**21 de abril:
três celebrações,
uma ideia em
comum**

Todo ano, o dia 21 de abril carrega três significados para o Brasil. É feriado de Tiradentes. É o aniversário de Brasília. E, desde 2002, é o Dia Mundial da Criatividade e Inovação^[1] —

data criada pela ONU para lembrar que novas ideias transformam sociedades.

Os três eventos celebram a mesma coisa: a capacidade humana de construir algo novo onde antes havia obstáculo. É nesse espírito que este texto examina a economia criativa como vetor de desenvolvimento e cidadania — e o papel que o direito tem a desempenhar nessa construção.



2. Criatividade como força econômica

A economia criativa é o setor que transforma ideias em bens e serviços com valor econômico. Inclui tecnologia e startups, design, audiovisual, moda, música e publicidade, dentre tantas outras expressões da criatividade e personalidade humanas.

O denominador comum é o capital intelectual como matéria-prima principal. No Brasil, o setor representa **3,59% do PIB**^[2] – R\$ 393,3 bilhões em 2023 – e gerou 1,26 milhão de empregos formais naquele ano, crescendo 6,1%: quase o dobro da média nacional. Os setores mais dinâmicos? Design, Música e Desenvolvimento de Software e Jogos Digitais. A projeção da CNI aponta para **um milhão de novos empregos até 2030**.



3. O contexto jurídico: o que o Brasil construiu

A economia criativa precisa de proteção para quem cria e espaço para experimentar. O Brasil construiu, nos últimos anos, um arcabouço relevante – ainda fragmentado, mas em aceleração. O **Marco Legal das Startups** (LC nº 182/2021) introduziu regimes simplificados e o conceito de sandbox regulatório. O **Marco Regulatório de Fomento à Cultura** (Lei nº 14.903/2024) organizou as regras de financiamento público. A **Lei nº 15.130/2025** abriu os Fundos Constitucionais regionais ao setor criativo. E a recriação da **Secretaria de Economia Criativa** do MinC, em 2025^[3], consolidou a área como eixo estratégico do desenvolvimento nacional. O desafio que

persiste é de acesso: muitos trabalhadores criativos são informais e ainda não sabem como usar os instrumentos disponíveis.



4. O desafio central: regular sem sufocar

Imagine uma startup que conecta artistas a compradores de obras digitais via contratos em blockchain. O produto é real – mas a lei não foi escrita para ele. Enquanto o regulador estuda, a empresa espera. Esse dilema resume a questão central: como proteger o interesse público sem sufocar a inovação?

A resposta que vem ganhando espaço é o **sandbox regulatório**: o Estado autoriza o teste da inovação em ambiente controlado, aprende com a experiência e ajusta a norma depois. Para startups criativas – que operam nas fronteiras entre direito autoral, plataformas digitais e dados pessoais – é um caminho concreto para inovar com segurança jurídica. O equilíbrio buscado não é entre regulação e liberdade. É entre **regulação que protege** e **regulação que habilita**.



5. A AGU no centro dessa agenda

Segurança jurídica não é apenas um valor do direito. É um insumo econômico. E é exatamente aí que a AGU tem um papel estratégico. Em dezembro de 2023, por intermédio da Portaria nº 120, criou o **Laboratório de Inovação – Labori**, com missão de desenvolver soluções jurídicas inovadoras para políticas públicas.

Em novembro de 2024, o Labori lançou, em parceria com o MDIC, o **Guia Referencial de Sandbox Regulatório**^[4] — o segundo do mundo no tema, finalista no Prêmio Conexão Inova 2025.

Em agosto do mesmo ano, publicou estudo que testou o uso de **inteligência artificial na resolução de disputas administrativas** em ambiente sandbox — abrindo caminho para que outras instituições públicas adotem abordagem semelhante.

O Labori representa a compreensão de que regular bem não é regular menos. É regular com inteligência e capacidade de aprender com a experiência.



Uma pergunta para o 21 de abril

Tiradentes entendeu que valia tentar. Brasília, em sua concepção, precisava ser ousada. A criatividade precisa de espaço para existir. O Brasil avançou: tem marcos legais relevantes, secretaria federal dedicada, fundos regionais abertos ao setor criativo e um laboratório jurídico que já produz resultados internacionais. Mas avanço não é chegada. O próximo passo é de implementação — transformar normas em acesso real.

Celso Furtado já dizia que não é possível falar de desenvolvimento sem partir de uma matriz de cultura e criatividade^[5]. Décadas depois, o Brasil começa a traduzir essa intuição em política pública — e em direito.

No 21 de abril, a pergunta que fica é simples:

vamos continuar construindo com criatividade?



[1] Resolução 71/284 da Assembleia Geral das Nações, de 2017.

[2] <https://observatorio.firjan.com.br/inteligencia-competitiva/mapeamento-da-industria-criativa-2025>, acesso em 2 de abril de 2026.

[3] Decreto nº 12.471, de 28 de maio de 2025.

[4] <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/novembro/mdic-e-agu-lancam-o-guia-referencial-de-sandbox-regulatorio-para-facilitar-e-promover-a-inovacao>, acesso em 2 de abril de 2026.

[5] <https://www.scielo.br/j/rep/a/JwLRzsHCyKwmhWXVSx9mR5b/?lang=pt>, acesso em 2 de abril de 2026.



INVESTIGAR INTERESSES NO PROCESSO ADMINISTRATIVO NEGOCIAL: UMA DIRETRIZ PARA FOMENTO DA PROIBIDADE NOS ACORDOS PÚBLICOS

Flávia Corrêa Azeredo de Freitas,

Procuradora Federal. Doutora em Direito do Estado pela USP, integrante do eixo Métodos Resolutivos do LABORI

Publicado em 16/04/2026 17h07

O momento é de conferir maior densidade aos pareceres que motivam acordos administrativos: aprofundar a análise fática e valorativa, incorporando saberes de outras disciplinas e métodos avançados de resolução de conflitos – como os ensinados pela Escola de Negociação de Harvard –, fortalece a qualidade do parecer e legitima a autocomposição.

Sem pretender afastar o controle externo, mas convivendo com ele de modo mais coerente e racional; a abordagem a seguir proposta também defende a importância em se mesclar, no processo administrativo negocial, os princípios e técnicas da mediação e negociação de conflitos com formalidades imprescindíveis do clássico processo administrativo.

O processo administrativo negocial—instaurado para avaliar cabimento e pertinência de acordos administrativos—exige procedimentos que conciliem flexibilidade e segurança jurídica. Integrar princípios da mediação (voluntariedade, informalidade e confidencialidade, p. ex.) com os princípios tradicionais do processo administrativo permite decisões mais qualificadas, aderentes aos valores do Estado Democrático de Direito e ao princípio da eficiência.^[1]

Observamos que o processo administrativo negocial mantém a estrutura processual clássica: sujeitos, deveres, poderes e ônus.^[2] Contudo, sua finalidade é autocompositiva, não sancionatória: busca-se a formação da vontade administrativa

para celebrar ou não o acordo, mediante motivação fundamentada (probabilidade de êxito da tese em juízo, viabilidade jurídico-técnico-financeira e vantajosidade). Essa função demanda multidisciplinaridade e procedimentos mais abertos ao diálogo, sem abdicar das formalidades essenciais à segurança jurídica.

Ainda que reservem características burocráticas, os procedimentos negociais públicos devem equilibrar o formalismo^[3] com um modelo que envolva coparticipação, negociação e concertação, respeitando-se o regime jurídico público.^[4]

Um exemplo de como conciliar informalidade e oralidade com instrução processual adequada é incentivar reuniões de negociação e debates amplos e, para fins de registro, elaborar atas com resumo sintético do teor do debate e indicação das providências futuras, prática que respeita, inclusive, a confidencialidade imanente à mediação.^[5]

A Lei de Mediação prevê exceções à confidencialidade (art. 30, §§3º-4º, Lei 13.140/15), que, na Administração Pública, devem ser dosadas à luz da razoabilidade, moralidade, finalidade e eficiência. A justificativa do sigilo deve explicar por que a confidencialidade é necessária para atender ao interesse público; já o acordo final, se celebrado, precisa ser publicizado para garantir transparência à sociedade e aos órgãos de controle.^[6]

Propomos, portanto, combinar princípios da mediação com princípios do processo administrativo, adotando, ademais, diretrizes metodológicas cientificamente comprovadas: (i) separar pessoas do problema; (ii) identificar interesses subjacentes às posições; (iii) investir em opções de ganhos mútuos; (iv) fundamentar decisões em critérios objetivos.^[7] Essas diretrizes orientam negociações proba e protegem a discricionariedade administrativa contra o arbítrio.

O parecer de motivação do acordo – nesse contexto mais aprimorado da consensualidade pública – deve detalhar não apenas a racionalidade da opção pelo consenso, sua legalidade, a viabilidade operacional e vantajosidade, como também quais interesses foram identificados e atendidos. Tal densidade fático-valorativa melhora a qualidade do ato opinativo, aprimora o controle interno

e robustece a motivação contra o controle externo excessivo. Incorporar conhecimentos da economia comportamental e das ciências sociais torna o parecer mais conectado à realidade humana que permeia a Administração.

A investigação – exposta no parecer que justifica o acordo – deve mapear interesses centrais que frequentemente orientam comportamentos em negociações, inclusive as públicas: AUTONOMIA (desejo de controle sobre as próprias escolhas), APRECIACÃO (desejo de ser valorizado), AFILIAÇÃO (desejo de pertencimento a um grupo com o qual se identifique), PAPEL (ter propósito significativo) e STATUS (desejo de correto reconhecimento).^[8] Identificá-los permite formular opções de consenso que atendam pluralmente às partes, ampliando a chance de acordos justos e sustentáveis.

A desocupação pacífica e ordeira do Polo de Biotecnologia da UFRJ ilustra como mapear interesses facilita soluções negociadas.^[9] O Polo, ocupado por quase 30 anos por empresas em razão de um convênio celebrado em 1988, foi palco de um grande e desafiador conflito quando chegou a época de avaliar se o convênio seria ou não renovado. A Procuradoria Federal na UFRJ entendeu ser o caso de rescisão ao verificar desvios das finalidades acordadas.

Diante de dezenas de empresas ocupantes resistentes questionando a desocupação na Justiça, a universidade, representada pela Procuradoria Geral Federal – órgão da estrutura da AGU – optou por conduzir a negociação orientada pelos princípios basilares da autocomposição eficiente – separação entre pessoas e problema, identificação de interesses subjacentes, busca de opções de ganho mútuo e uso de critérios objetivos – o que permitiu formular opções de consenso que reconciliavam a necessidade institucional de remodelação do espaço com as preocupações empresariais.

No curso da negociação, a UFRJ revelou interesses como: (i) autonomia para definir a finalidade do Polo e critérios de seleção para ingresso; (ii) proteção do status institucional perante órgãos de controle; (iii) concretização de seu papel acadêmico e de inovação; (iv) geração de vagas para estudantes; (v) manutenção do cronograma de obras no novo Polo e recuperação de créditos.

◆ Foto: Freepik

As empresas, por seu turno, manifestaram interesses distintos, porém não menos legítimos: (i) autonomia sobre seus investimentos e continuidade de negócios; (ii) proteção do emprego de seus trabalhadores; (iii) afiliação ao futuro Polo e chance de participação em licitação; (iv) ser ouvidas no processo de remodelação; e (v) clareza sobre impacto de sua ocupação no novo processo de licitação que ainda seria realizado.

Esse mapa de interesses subsidiou o encontro de soluções viáveis e sustentáveis sobre prazos, compensações e mecanismos de transição que viabilizaram a saída voluntária e ordenada, evidenciando a relevância de integrar saberes multidisciplinares e técnicas avançadas de negociação para celebração de acordos administrativos.

Portanto, além da adoção efetiva dessas técnicas, defendemos a transposição desse conhecimento multidisciplinar adquirido no curso da negociação para a etapa de motivação formal do acordo. Em especial, entendemos pertinente incorporar nos pareceres a identificação dos interesses centrais verificados durante o mapeamento do conflito e de que modo e em qual grau eles foram – integralmente ou parcialmente – atendidos com a solução acordada.

A prática negociada de acordos administrativos ganha legitimidade quando a motivação demonstra investigação dos interesses e uso de critérios objetivos.



A prática negociada de acordos administrativos ganha legitimidade quando a motivação demonstra investigação dos interesses e uso de critérios objetivos.



Entendemos, então, oportuno trazer ao debate algumas recomendações: (a) institucionalizar diretrizes metodológicas para negociações públicas probas; (b) aprimorar os pareceres de motivação dos acordos com explicitação dos interesses investigados e opções consideradas

e (c) promover capacitação multidisciplinar dos agentes públicos (direito, negociação e economia comportamental).

Inovar em soluções consensuais no setor público é também abrir espaço para novas abordagens argumentativas na motivação jurídica dos acordos administrativos, pavimentando um caminho em que preocupações e interesses legítimos – tanto dos administrados quanto da Administração – sejam devidamente considerados.

[1] A mediação é orientada pelos seguintes princípios I - imparcialidade do mediador; II - isonomia entre as partes; III - oralidade; IV - informalidade; V - autonomia da vontade das partes; VI - busca do consenso; VII - confidencialidade; VIII - boa-fé. Artigo 2º da Lei 13.140/2015.

[2] Vejam os seguintes exemplos: o dever de motivação da Administração pública para celebração (ou não) de um acordo; o poder da Administração de decidir discricionariamente à luz das circunstâncias fáticas e jurídicas; o direito do administrado de influir na decisão administrativa; o direito de petição; a faculdade do administrado de celebrar o acordo com a Administração pública e o ônus argumentativo do advogado público na elaboração do parecer motivação global e vantajosidade do acordo.

[3] Nesse sentido, a Portaria AGU n. 173/2020 (art. 8º e p.ú) recomenda que os fundamentos de fato e de direito do procedimento conciliatório sejam previamente registrados no sistema AGU de Inteligência Jurídica (SAPIENS) ou sistema de controle processual equivalente, anexando-se os documentos pertinentes, em especial os relacionados aos atos preparatórios, como atas de reuniões ou e-mails, bem como à sua viabilidade, autorização e homologação. Essa providência não se aplica, contudo, aos acordos e transações com valores iguais ou inferiores a sessenta salários-mínimos e nas matérias em que haja autorização prévia para realização de acordos e transações emitida pelas autoridades previstas na referida Portaria.

[4] “Pode-se buscar o êxito das tratativas negociais sem se descuidar da segurança jurídica que o processo logra garantir, mas não em sua forma primitiva, e sim, por intermédio de um procedimento que permita um planejamento estratégico, criativo e circunstancial. É o que se espera da processualística introduzida no nosso ordenamento jurídico pelo CPC vigente e pela Lei n. 13.140/2015 (Lei de Mediação)” (FERREIRA, Kaline. A autocomposição e a inauguração de um processo administrativo sui generis. In: FUX, Luiz; ÁVILA, Henrique; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (coord.). Tecnologia e Justiça Multiportas. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2021. p. 507.)

[5] Nesse sentido, o art. 21, §1º da Portaria Normativa AGU n. 178/2025, que dispõe sobre as competências, a estrutura e os procedimentos no âmbito da Câmara de Mediação e de Conciliação da Administração Pública Federal. Ele prevê que as reuniões prévias para admissibilidade do procedimento de mediação, bem como aquela(s) reservada(s) à negociação mediada tenham atas resumidas a termo, com resumo sintético do teor do debate e indicação de providências futuras. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-agu-n-178-de-2-de-junho-de-2025-633777052>. Acesso em 09 abr. 2026.

[6] Há documentos e atos que são sigilosos, por exemplo, em razão da inviolabilidade profissional do advogado público. Cf. Art. 7, II da Lei n. 8.906/94 c/c art. 22 da Lei n. 12.527/2011 e artigos 25 a 27 do Código de Ética da OAB.

[7] FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. 3. ed. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2014.

[8] FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. 3. ed. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2014, p. 49-50.

[9] Veja a notícia em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/agu-celebra-acordo-com-21-empresas-ocupantes-do-polo-de-biotecnologia-da-ufrj>. Acesso em: 09 abr. 2026.



Foto montagem/Foto: Freepik

INOVAÇÃO NAS LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS PARA UM PAÍS MAIS JUSTO E INCLUSIVO: A PLATAFORMA CONTRATA + BRASIL

Agenor Calazans,

Advogado da União. Integrante da Procuradoria Nacional de Defesa do Clima e do Meio Ambiente - AGU

Teresa Villac,

Advogada da União. Procuradora-Chefe da Procuradoria Nacional de Defesa do Clima e do Meio Ambiente - AGU

Publicado em 08/01/2024 09h57

Contratações públicas sustentáveis: Dever da Administração Pública

Faltando menos de 4 anos para chegarmos ao ano de 2030, há ainda um caminho longo a percorrer para que os países, incluindo o Brasil, atinjam os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aprovados na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas^[1].

Nesta reta final, é necessário que os governos dediquem esforços na formulação de soluções criativas, inovadoras e eficazes visando enfrentar, e superar, os principais desafios de desenvolvimento enfrentados no mundo, observando o lema da Agenda 2030 de “não deixar ninguém para trás”.

Fazendo um recorte específico para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 12, que propõe assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis, demanda-se dos órgãos de governo uma postura proativa e responsável na incorporação de princípios de sustentabilidade em suas contratações, tendo em vista que a meta 12.7 presente no ODS 12 é promover práticas de compras públicas sustentáveis.

No Brasil, o dever de estruturar as iniciativas governamentais a partir da sustentabilidade decorre da própria Constituição Federal, especialmente do art. 170, que estabelece aspectos sociais e ambientais como princípios da ordem econômica, e do art. 225, que assegura a todos o direito ao meio ambiente

ecologicamente equilibrado e impõe ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

No plano infraconstitucional, a Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei 14.133, de 2021) estabelece expressamente que o desenvolvimento nacional sustentável é um dos princípios a serem observados nas contratações públicas.

Nesse cenário, seja em razão de compromissos internacionais, sejam por força mandatória do ordenamento jurídico interno, os instrumentos públicos de fomento ao desenvolvimento, a estrutura organizacional e a governança na Administração Pública devem necessariamente observar a sustentabilidade, o que inclui práticas de compras públicas sustentáveis, ação que não pode mais ser vista como altruísmo, mas verdadeira obrigação jurídica.

Dimensões da sustentabilidade

Importante destacar que ‘compras públicas sustentáveis’ não se restringem aos cuidados com a proteção ambiental, que é apenas um dos pilares da sustentabilidade. Em verdade, as contratações sustentáveis adotam critérios que promovem avanços econômicos, sociais e ambientais.

É a harmonização, minimamente, dos três pilares da sustentabilidade que se prestam à promoção da dignidade da pessoa humana que se almeja alcançar com o desenvolvimento sustentável. Além das dimensões ambiental, social e econômica elencadas, há de se considerar também a dimensão cultural e espacial^[2] (território) e a climática^[3].

Voltando aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aprovados na Agenda 2030, as variadas áreas a que se referem é uma notória demonstração de como o desenvolvimento sustentável, e o conceito de sustentabilidade, abrange necessariamente dimensões ambientais sociais e econômicas, além de outras, como já mencionado.



O conceito de sustentabilidade, abrange necessariamente dimensões ambientais sociais e econômicas



Cita-se, como exemplo, o ODS 5, que prevê a igualdade de gênero e empoderamento de todas as mulheres e meninas, o ODS 8, que estabelece a promoção do crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos, e o ODS 10, que fixa o objetivo de reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.

Nesse sentido, as iniciativas governamentais relacionadas às contratações públicas devem buscar identificar vulnerabilidade (econômicas, sociais, climáticas e ambientais, por exemplo) e criar soluções inovadoras voltadas a consolidação dos pilares da sustentabilidade, sendo o Contrata+ Brasil um exemplo que se encaixa nesses critérios.

Contrata + Brasil

O Contrata + Brasil é uma plataforma de contratações públicas desenvolvida pelo governo federal com o propósito de modernização, simplificação, fomento ao desenvolvimento local e aos pequenos empreendedores, mediante o desenvolvimento de um e-marketplace.

Seu processo de institucionalização contou com atuação fundamental da Advocacia-Geral da União, garantindo segurança jurídica ao modelo^[4], sendo a eficiência um dos fundamentos da sua implementação, como bem asseverado por Carrijo e Marques da Silva (2025).

A incorporação, em uma plataforma on-line, dos microempreendedores individuais (MEIs) como fornecedores estatais, conectando-os às prefeituras, estados e governo federal representa significativa inovação, não apenas digital, mas também institucional.



Um país mais inclusivo e o Contrata + Brasil

O fomento ao pequeno fornecedor, pelo Contrata + Brasil, relaciona-se com o movimento internacional e nacional da Agenda 2030 e, minimamente, aos ODS 8, com um crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, com uma escolha ética^[5] e de valorização social e governamental da atuação dos microempreendedores individuais; 10, contribuindo para a redução das desigualdades, bem como o ODS 12, fomentando contratações públicas sustentáveis.

A partir de uma análise social do Direito e em consideração a uma hermenêutica de inclusão^[6], a Plataforma do Contrata + Brasil traduz uma inovação não apenas de cunho tecnológico, mas precipuamente uma inovação institucional, indutora de políticas inclusivas e desenvolvimento, fomentando o desenvolvimento local e regional, incentivando os pequenos fornecedores, contribuindo também para a redução das logísticas de transporte e com menor emissão de gases de efeito estufa.

São significativos os valores e premissas éticas que norteiam principiologicamente as contratações públicas sustentáveis^[7] e que estão presentes e são incentivadas no modelo do Contrata + Brasil, contribuindo para um país mais justo e inclusivo também pela via do uso do poder de compra estatal.

[1] <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

[2] Sachs, Ignacy. Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

[3] Villac, Teresa. Contratações públicas sustentáveis e mudanças climáticas: uma abordagem decolonial. In: Desafios Contemporâneos da Advocacia Pública Ambiental. Kokke, Marcelo; Nolasco, Rita Dias; Cirne, Mariana Barbosa, Ribeiro, Rodrigo Araujo. (orgs). Editora Thoth, 2024.

_____ A dimensão climática nas contratações públicas: orientações para o estudo técnico preliminar e a análise de riscos. In: O Planejamento das Contratações – Estudos Técnicos Preliminares e Termos de Referência. Furtado, Madeline Rocha e Furtado, Monique Rocha (coords). Belo Horizonte. Ed. Fórum. 2025

[4] <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/contrata-brasil-transforma-licitacoes-em-ferramentas-de-diminuicao-de-desigualdade> e <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/agu-confere-seguranca-juridica-a-plataforma-de-compras-publicas-contrata-brasil>

[5] Saavera, Giovani Agostini. Capitalismo stakeholder e a ética de mercado: ESG como forma de concretização dos direitos humanos fundamentais. In: ESG – O cisne verde e o Capitalismo de Stakeholder. Nascimento, Juliana Oliveira (coord). São Paulo, Editora Revista dos Tribunais. pgs. 186 a 198. 2023

[6] Messias, Jorge; Lôbo, Edilene; Mota, Clara (orgs). Análise social do direito: por uma hermenêutica de inclusão. São Paulo. D Plácido. 2024

[7] Villac, Teresa. Licitações Sustentáveis no Brasil: um breve ensaio sobre ética ambiental e desenvolvimento. Belo Horizonte. Fórum. 2019



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DIREITO DO CONSUMIDOR: QUANDO A MÁQUINA DECIDE: O QUE O DIREITO JÁ FAZ PELO CONSUMIDOR DIGITAL

Henrique Tróccoli Júnior,

Procurador Federal junto à Agência Espacial Brasileira, Coordenador do Eixo Transformação Digital do Laboratório de Inovação da Advocacia Geral da União.

Publicado em 09/03/2026 12h27

Imagine que você pediu um financiamento por um aplicativo. Em segundos, recebeu uma negativa. Nenhuma explicação. Nenhum humano do outro lado. Quando ligou para o atendimento, disseram que "o sistema indicou perfil incompatível". Quando pediu os critérios, a resposta foi: "informação proprietária".

Esse caso já chegou aos tribunais brasileiros. E a pergunta que ele coloca é direta: **quando uma máquina toma uma decisão que afeta sua vida, o direito já te protege?**

A resposta é sim.

O problema tem nome: assimetria algorítmica

Algoritmos tomam decisões sobre crédito, preços, seguros e até empregos. Fazem isso com

base em centenas de variáveis — muitas delas comportamentais, como o horário em que você acessa um aplicativo ou o modelo do seu celular.

O consumidor não sabe quais são essas variáveis. Não sabe como elas são combinadas. E quase sempre não consegue contestar o resultado.

Três práticas concentram os principais abusos:

Preços diferentes para pessoas diferentes. Plataformas cobram valores distintos pelo mesmo produto, dependendo do perfil do usuário. No Brasil, a empresa Decolar foi autuada exatamente por isso — usava algoritmos para alterar preços e bloquear ofertas com base na localização do consumidor.

Interfaces projetadas para enganar. Botões de cancelamento escondidos, renovações automáticas disfarçadas, opções de recusa quase invisíveis. Esse tipo de design tem nome: dark pattern. E já é tratado como prática abusiva pelo direito do consumidor.

Ofertas no momento errado. Sistemas de inteligência artificial identificam quando você está ansioso, impulsivo ou vulnerável — e disparam ofertas nesse exato momento. Não é coincidência. É estratégia. E é vedada pelo Código de Defesa do Consumidor.

O direito brasileiro já responde a isso

O Código de Defesa do Consumidor completa 35 anos. Foi escrito antes da internet. Mas seus princípios — transparência, boa-fé, proteção contra práticas abusivas — alcançam o ambiente digital sem precisar de nova lei.

Além do CDC, dois instrumentos complementam a proteção:

A **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)** garante que você pode pedir revisão de qualquer decisão tomada exclusivamente por algoritmos. Esse direito já existe. Já pode ser exercido.

O **Marco Civil da Internet** proíbe o uso dos seus dados para fins comerciais sem o seu consentimento.

E o **PL 2.338/2023**, em tramitação no Congresso, vai além: prevê obrigações de transparência para sistemas de IA e responsabilidade solidária entre quem desenvolve e quem usa esses sistemas.



Transparência, boa-fé, proteção contra práticas abusivas — alcançam o ambiente digital sem precisar de nova lei



O que isso significa na prática

Se você foi prejudicado por uma decisão algorítmica, você pode exigir explicação. Pode pedir revisão humana. Pode acionar o Judiciário — e o fornecedor responde mesmo sem precisar provar má-fé.

Para as empresas, o caminho é o compliance preventivo: documentar os critérios dos algoritmos, oferecer canal de revisão humana e auditar periodicamente os sistemas para identificar vieses.

A fronteira atual não é falta de lei. É falta de uso das leis que já existem.

Uma questão para os próximos 35 anos

O CDC foi criado para reequilibrar uma relação desigual. Em 1990, essa desigualdade tinha o rosto de um contrato com letra miúda. Em 2025, ela tem o rosto de um algoritmo que você não vê.

O instrumento jurídico está disponível. A pergunta que fica é: vamos usá-lo?



AGÊNCIA BRASIL. STJ valida sistema scoring de crédito ao consumidor. Brasília, nov. 2014. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-11/stj-valida-sistema-scoring-de-credito-ao-consumidor>. Acesso em: 1º mar. 2026.

CÂMARA, Rodrigo; MOTTA, Felipe. Dark patterns e a proteção do consumidor no ambiente digital. Consultor Jurídico – Conjur, São Paulo, 9 mar. 2025. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2025-mar-09/dark-patterns-e-a-protecao-do-consumidor-no-ambiente-digital>. Acesso em: 28 fev. 2026.

FRAZÃO, Ana; MULHOLLAND, Caitlin (Coord.). Inteligência artificial e direito: ética, regulação e responsabilidade. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, Revista dos Tribunais, 2019.

OLIVEIRA, Milena Donato; FONSECA, Juliana. Discriminação algorítmica nas relações de consumo. Migalhas, São Paulo, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/340680/discriminacao-algoritmica-nas-relacoes-de-consumo>. Acesso em: 28 fev. 2026.

TAUK, Caroline Somesom; GAMA, Natalia. Quando a atenção vira intenção: os seis riscos do avanço da IA na publicidade hiperpersonalizada para o consumidor. Consultor Jurídico – Conjur, São Paulo, 7 ago. 2025. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2025-ago-07/quando-a-atencao-vira-intencao-os-seis-riscos-do-avanco-da-ia-na-publicidade-hiperpersonalizada-para-o-consumidor>. Acesso em: 28 fev. 2026.

TEPEDINO, Gustavo; SILVA, Rodrigo da Guia. Desafios da inteligência artificial em matéria de responsabilidade civil. Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil, Belo Horizonte, v. 21, p. 61-86, jul./set. 2019. Disponível em: <https://rbdcivil.emnuvens.com.br/rbdc/article/view/465>. Acesso em: 28 fev. 2026.



Foto montagem/Foto: Freepik

MULHERES, CIÊNCIA E POLÍTICAS PÚBLICAS: O PAPEL DO ESTADO NA INOVAÇÃO INCLUSIVA

Alexandra Amaral,

Procuradora Federal, Coordenadora do Eixo Inovação da Gestão do Conhecimento do LABORI e membro da Comissão de Estudos e Pesquisas Empíricas do Observatório da Democracia da AGU

Publicado em 10/02/2026 16h27

Atualizado em 11/02/2026 09h20

O 11 de fevereiro foi instituído pela Assembleia Geral das Nações Unidas para reconhecer o importante papel das mulheres e das meninas na ciência e na tecnologia. Implementado pela UNESCO e pela ONU-mulheres^[1], a data propicia um espaço oportuno para refletirmos sobre a presença feminina nas carreiras científicas e sobre a promoção de uma inovação verdadeiramente inclusiva.

As áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM^[2]) devem estar atentas para a necessidade de igualdade de gênero, em especial para dar destaque e visibilidade a mulheres. Monumentos celebram em geral nomes masculinos, a exemplo da Torre Eiffel que, desde a sua construção, tem gravados em

sua estrutura os nomes de 72 homens cientistas e engenheiros. Entre as pesquisadoras relegadas ao esquecimento está o nome da matemática Sophie Germain (1776-1831), “a esquecida da Torre Eiffel”, cujos estudos foram determinantes para os cálculos estruturais do prédio^[3].

Por essa razão, a recente decisão da Prefeitura de Paris de incluir nomes de mulheres cientistas na Torre Eiffel representa importante gesto simbólico de reparação histórica e de correção de invisibilidades. Entre os 72 novos nomes que serão inscritos no primeiro andar da Torre está os de Marie Curie (1867-1934), única a receber dois prêmios Nobel em áreas científicas diferentes.

O Brasil apresenta dados interessantes nessa temática. Artigo publicado por Fernanda De Negri, pesquisadora do Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociedade do IPEA, aponta que aproximadamente 54% dos doutorandos no país são mulheres, número semelhante ao de países desenvolvidos, como os Estados Unidos, onde 53% dos diplomas de doutorado concedidos em 2017 foram para mulheres. Trata-se de um número expressivo, que demonstra o protagonismo feminino na produção de conhecimento.^[4]

“

Aproximadamente 54% dos doutorandos no país são mulheres, número semelhante ao de países desenvolvidos, como os Estados Unidos

”

Exemplo na ciência brasileira ocorreu em 2025, quando a microbiologista Mariangela Hungria, da Embrapa Soja, foi a primeira brasileira a receber o World Food Prize, considerado o “Nobel da Agricultura”. Suas pesquisas possibilitaram a fixação biológica de nitrogênio e tratamentos biológicos de sementes e solo que aumentaram a produtividade agrícola de forma sustentável, reduziram a dependência de fertilizantes químicos e promoveram a segurança alimentar global. A trajetória de Mariangela inspira outras mulheres e meninas a seguir carreiras nas ciências exatas e aplicadas.^[5]

Entretanto, há uma realidade ainda preocupante. Convivemos com muitas mulheres na base da carreira acadêmica e científica, mas poucas conseguem alcançar postos de chefia, coordenação e liderança. Conciliar maternidade e carreira científica, em uma desigual distribuição das responsabilidades de cuidado, produz efeitos concretos sobre trajetórias profissionais femininas. Acresçam-se barreiras culturais institucionais que prejudicam escolhas e diminuem oportunidades concretas na profissão, com piora significativa para mulheres negras.

Assédio e silenciamento são experiências que geram invisibilidade, apagamento e exclusão de espaços decisórios, com efeitos nefastos não apenas em trajetórias individuais, mas especialmente na promoção de uma sociedade mais justa, igualitária e inovadora. Diversidade de olhares é o que impulsiona mudanças e legítima progressos.

“

Conciliar maternidade e carreira científica, em uma desigual distribuição das responsabilidades de cuidado, produz efeitos concretos sobre trajetórias profissionais femininas.

”

Algumas iniciativas institucionais têm buscado enfrentar esse cenário. O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), lançou em 2025 o Prêmio Mulheres e Ciência, um passo importante para valorizar trajetórias femininas e promover a equidade de gênero.^[6]



◆ Foto/ Luara Baggi (ASCOM/MCTI)



◆ Foto/Luara Baggi (ASCOM/MCTI)

A promoção da igualdade de gênero na ciência integra a Agenda 2030 da ONU, especialmente o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5), que busca eliminar estereótipos e discriminações desde a infância^[7]. Reconhecer que ciência, inovação e desenvolvimento sustentável dependem de diversidade, pluralidade de perspectivas e justiça institucional é tema de Estado, de democracia e de desenvolvimento.

Celebrar o 11 de fevereiro é, portanto, um convite à ação, para que possamos refletir sobre reconhecer talentos e distribuir oportunidades, para garantir a participação efetiva de mulheres na ciência, na política, na economia e na vida pública.

“

Reconhecer que ciência, inovação e desenvolvimento sustentável dependem de diversidade, pluralidade de perspectivas e justiça institucional é tema de Estado, de democracia e de desenvolvimento.

”

[1] UNESCO. Dia Internacional das Mulheres e Meninas na Ciência. UNESCO, 2026. Disponível em <https://www.unesco.org/pt/days/women-girls-science#:~:text=Em%2022%20de%20dezembro%20de,o%20desenvolvimento%20e%20a%20paz>. Acesso em 09/02/2026.

[2] STEM é o acrônimo em inglês para Science, Technology, Engineering and Mathematics (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática)

[3] PARIS homenageia cientistas mulheres com inscrição de seus nomes na Torre Eiffel. IstoÉ Mulher, [s.l.], 2026. Disponível em <https://mulher.istoe.com.br/paris-homenageia-cientistas-mulheres-com-inscricao-de-seus-nomes-na-torre-eiffel#:~:text=Denise%20Albe%2DFessard%2C%20Yvette%20Amice,Henriette%20Delamarre%2C%20Georgette%20D%2C%20A9librias%2C%20Nathalie>. Acesso em 09/02/2026.

[4] DE NEGRI, Fernanda. Mulheres na ciência no Brasil: ainda invisíveis? Ipea – Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociedade, 05 mar. 2020. Atualizado em 02 set. 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/artigos/artigos/177-mulheres-na-ciencia-no-brasil-ainda-invisiveis>. Acesso em: 9 fev. 2026

[5] MULHERES NA CIÊNCIA: Pesquisadora Mariangela Hungria é a primeira brasileira agraciada com o "Nobel da Agricultura". Publicado em 15/05/2025. Disponível em https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2025/maio/pesquisadora-mariangela-hungria-e-a-primeira-brasileira-agraciada-com-o-201cnobel-da-agricultura201d?utm_source=chatgpt.com, acesso em 05/02/2026.

[6] MCTI promove diversidade de gênero na ciência com incentivos a mulheres pesquisadoras. Publicado em 08/01/2026. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2026/01/mcti-promove-diversidade-de-genero-na-ciencia-com-incentivos-a-mulheres-pesquisadoras>. Acesso em 09/02/2026.

[7] Disponível em <https://gtagenda2030.org.br/ods/>. Acesso em 09/02/2026.

PROTEÇÃO DE DADOS COMO UMA POLÍTICA PÚBLICA

Tatiana Meinhart Hahn,

Procuradora Federal, Coordenadora do Eixo Métodos Resolutivos do LABORI

Publicado em 08/01/2024 09h57

Janeiro de 2026 marcou um avanço estratégico na proteção de dados no Brasil. A Resolução ANPD nº 32, de 26 de janeiro de 2026,^[1] consolidou o reconhecimento da União Europeia como detentora de um grau de proteção adequado, facilitando a transferência internacional de dados e alinhando o país ao espírito da Convenção nº 108 do Conselho da Europa — o primeiro marco jurídico global sobre o tema celebrado no dia 28 de janeiro.

Zelar pelos dados pessoais não é apenas uma escolha individual. É uma política pública que transforma a proteção de dados e a privacidade em um direito coletivo e institucionalizado, fortemente marcada pela inclusão do inciso

LXXIX no art. 5º da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 115, de 10 de fevereiro de 2022.

Trata-se de assegurar que o uso de dados pessoais respeite a dignidade, a liberdade e a privacidade dos indivíduos; de estabelecer limites e responsabilidades às organizações, aos setores privado e público que coletam, armazenam e processam dados; de criar um ambiente digital seguro. É assegurar que o uso de tecnologias avançadas, a inovação e o desenvolvimento econômico podem acontecer com respeito aos direitos dos cidadãos.

Dentre os principais elementos da política pública de proteção de dados pessoais, destacam-se as normativas envolvidas (Constituição Federal, a Lei nº 13.709, de 2018, a Lei nº 15.211, de 2025, a Lei nº 12.527, de 2011, regulamentações da Agência Nacional de Proteção de Dados, ANPD), a existência de uma agência reguladora independente, com autonomia funcional, decisória, administrativa e financeira (ANPD), além de ações de educação e conscientização por meio de políticas de informação para que cidadãos conheçam seus direitos e saibam como exercê-los. Para tanto os desafios são crescentes.

Um dos maiores desafios é a efetividade. A proteção de dados como política pública exige investimento, repetição, revisão e a compreensão de que a privacidade não é diferível, é dever e um dos pilares da democracia digital.

Do ponto de vista da inovação, é desafiador equilibrar a disrupção tecnológica, os avanços da inteligência artificial e da produtividade com o resguardo dos dados envolvidos, dos direitos autorais e da propriedade intelectual.

Além disso, os riscos à segurança da informação e as ameaças cibernéticas se ampliam em todo o mundo. É fundamental primar pela soberania digital e unir a política pública de dados pessoais às decisões de governança pública de dados, bem como a um arcabouço tecnológico e técnico robusto à preservação da segurança cibernética nacional.

Nessa linha, o Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA)^[2] visa orientar o desenvolvimento ético, seguro e sustentável da inteligência artificial no Brasil com investimentos de até R\$ 23 bilhões ao longo de quatro anos,^[3] com ações específicas ao desenvolvimento de sistemas de IA para melhorar a detecção e resposta a incidentes de segurança cibernética no governo, dentre outras ações com efeito indireto a essa preocupação. Em acréscimo, o Brasil se aproxima de um marco regulatório próprio em IA.

A inovação, ao caminhar lado a lado de uma política pública de proteção de dados pessoais, converte disrupção tecnológica em benefício social concreto. Favorecerá a construção de ferramentas que reduzam cada vez mais as dualidades entre a eficiência informacional

e a minimização dos dados pessoais; gestões estratégicas e finalidade do tratamento; evolução tecnológica e confiança digital; coletas em massa de dados e ética by design; a transparência pública e privacidade dos cidadãos.

A proteção de dados como política pública fortalece a confiança institucional e gera valor público transversal às demais políticas públicas. Ao mesmo tempo em que viabiliza o avanço e a aplicação de tecnologias inovadoras em benefícios concretos à sociedade, consolida uma responsabilidade coletiva sobre o uso ético dessas disrupções, assegurando que a inovação ocorra em consonância com os direitos fundamentais e o interesse público.

A institucionalização da proteção de dados como política pública confere substância à cidadania contemporânea. Quanto maior a clareza sobre a importância de zelarmos pela autonomia decisória e informacional, menores serão a desinformação e as violações à democracia. Atuará, assim, como uma salvaguarda para crianças e jovens no mundo digital, combatendo a vigilância abusiva, a discriminação algorítmica e a exploração indevida de dados.

Concluimos o primeiro quarto do século XXI certos do quanto a individualidade, a autonomia informativa e a autenticidade humanas são cada vez mais insubstituíveis. Se por um lado a disrupção tecnológica apresenta facilidades, eficiência e acelera o desenvolvimento econômico, por outro somente o compromisso permanente com os direitos fundamentais, tal como a proteção de dados pessoais, assegurará que a evolução tecnológica se traduza em progresso legítimo, democrático e seguro para as presentes e futuras gerações.

[1] Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-32-de-26-de-janeiro-de-2026-683334547> Acesso em: 30 jan. 2026.

[2] O PBIA é iniciativa estratégica elaborada no âmbito do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (CCT) com coordenação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e apoio técnico do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE).

[3] Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2025/06/plano-brasileiro-de-inteligencia-artificial-pbia_vf.pdf. Acesso em: 30 jan. 2026.

Arbitragem, Inovação e a Advocacia Pública

Nilo Sérgio Gaião Santos,

Aprocurador federal e coordenador da Equipe de Arbitragens da Procuradoria-Geral Federal (EARB/PGF). Especialista em Direito e Economia da Regulação pela UERJ. Mestre em International Dispute Resolution pela Queen Mary University of London

Publicado em 08/01/2024 09h57

É possível dizer que arbitragem é uma inovação? Dificilmente, pois essa ferramenta é utilizada ao menos desde a Roma antiga para solucionar casos privados. E para o poder público? Também não, pois a Administração recorre à arbitragem há bastante tempo, seja para resolver disputas com outros Estados, seja para litígios com particulares. O que há de novo então no nosso contexto atual? Colocando de outra forma: o que a arbitragem possui de inovador para a Administração brasileira e qual o papel da advocacia pública nessa história?

Eu diria que a inovação, no sentido de verdadeira novidade, pode ser vista em três características atuais: incremento da segurança jurídica, aumento do número de casos e disrupção.

Em relação ao incremento recente da segurança jurídica, é verdade que a arbitragem já era utilizada com frequência pelo Governo brasileiro ao menos desde o século XIX. Em 1895, por exemplo, um laudo arbitral emitido pelo então Presidente norte-americano, atuando como árbitro em disputa entre Brasil e Argentina, definia os limites da fronteira em região estratégica situada no sul do país. Quase 80 anos depois, no famoso Caso Lage, o Supremo Tribunal Federal reconhecia que o Governo poderia resolver por arbitragem uma disputa referente à expropriação de bens particulares durante a 2ª Guerra Mundial.

Porém, nem mesmo o farto histórico e o acórdão do STF foram suficientes para consolidar o instituto. Muitos ainda entendiam que a Administração não poderia litigar contra particulares fora do Poder Judiciário. E esse cenário de grave insegurança jurídica só foi contornado após uma sucessão de medidas de governo (principalmente a edição de leis/regulamentos autorizativos e a prolação de decisões judiciais pró-arbitragem) que incentivavam expressamente o uso pela Administração. Hoje, até mesmo a arbitragem

no Direito Tributário está sendo discutida, com chances consideráveis de aprovação no Congresso Nacional, o que seria impensável poucos anos atrás.

A maior segurança jurídica sobre o uso da arbitragem preparou o terreno para a segunda característica atual, que é o aumento rápido no número de casos. Essa relação de causa-efeito é intuitiva e já era previsível: gestores, agora com maior conforto legal, passariam a incluir cláusulas arbitrais em um número cada vez maior de contratos, o que naturalmente resultaria na instauração cada vez mais frequente de arbitragens decorrentes desses mesmos contratos. Hoje, existe um cardápio considerável e crescente de arbitragens em curso, contrapondo Administração e contratantes privados, em setores que não do



*A arbitragem foi, por assim dizer, generalizada para vários setores econômicos em vários níveis federativos. E disso resultou a terceira novidade: muitos órgãos de advocacia pública estão tendo que aprender a toque de caixa como atuar em um procedimento arbitral. Trocar um pneu com o carro andando, na linguagem do dia-a-dia. E acho que a melhor palavra para isso é **disrupção**, que se desdobra em alguns significados principais.*

Disrupção processual, sem dúvida: atuar em arbitragem é totalmente diferente de atuar perante o Poder Judiciário. O procedimento, que segue regras próprias e alheias ao Código de Processo Civil, costuma correr infinitamente mais rápido e demanda um serviço mais sofisticado de advogados e assistentes técnicos. E se a defesa não for bem-feita, nada de recurso judicial, pois a sentença arbitral é, por lei, definitiva e irrecorrível.

A disrupção dogmática também é relevante: ao julgar os casos, os árbitros costumam levar mais em conta fatores contratuais extraídos do caso concreto do que princípios tradicionais do Direito Administrativo. Ao invés de analisar a incidência do clássico princípio da supremacia do interesse público, por exemplo, os árbitros provavelmente vão avaliar detidamente o comportamento contratual das partes, à luz da boa-fé objetiva. Em outras palavras, um e-mail trocado entre as partes ou uma ata de reunião são mais relevantes que citações principiológicas do antológico manual de Hely Lopes Meirelles.

“

A maior segurança jurídica sobre o uso da arbitragem preparou o terreno para a segunda característica atual, que é o aumento rápido no número de casos.

”

Por último, também é interessante observar a disrupção filosófica: pode ser difícil, principalmente para entes com menor familiaridade, aceitar que árbitros privados podem julgar, em único grau, questões de sensibilidade coletiva. Como admitir que advogados privados possam decidir sobre o fechamento temporário de um parque nacional, a suspensão de um leilão de aeroporto ou a correção de decisões tomadas no curso de um licenciamento ambiental? Aceitar isso, sem dúvida, requer uma virada de chave em relação à cultura ainda enraizada nas repartições públicas.

Enfim, a arbitragem pode ser disruptiva para o poder público, de várias maneiras diferentes. E isso é ruim?

Parece que não. Para lidar com a falta de familiaridade processual, a advocacia pública pode se capacitar para esse tipo específico de atuação e, no curto prazo, solicitar a colaboração de outros entes públicos; para aumentar a chance



de êxito nos casos, as procuradorias podem assessorar o administrador público durante a gestão contratual para que, caso surja um litígio no futuro, a existência de e-mails ou atas de reunião sejam na verdade elementos que complementem e favoreçam o órgão defendido; e para internalizar a mudança filosófica que tudo isso provoca, basta dar um passo atrás e perceber que a arbitragem é nada mais, nada menos, que um produto do movimento de desjudicialização que o próprio Estado brasileiro tem abraçado nos últimos anos.

E se a chance de êxito em determinado caso parecer baixa? Então é dever do bom advogado público sinalizar o risco de derrota e sugerir negociações com o contratante privado. Um contrato sem litígio é um contrato mais eficiente que concretiza o interesse público. E muitas vezes um acordo ruim é melhor que prosseguir a disputa.

E se acordo não ocorrer e a decisão arbitral for desfavorável? Então é dever do procurador diligente provocar uma reflexão na entidade assessorada e na própria procuradoria. Derrotas podem ensinar mais que vitórias e, afinal, podem criar um ambiente mais propício a novas vitórias. Inclusive, decisões desfavoráveis podem ajudar a aprimorar a própria atuação administrativa, indicando os caminhos para uma gestão contratual que reduza riscos para os contratantes.

“

Então é dever do procurador diligente provocar uma reflexão na entidade assessorada e na própria procuradoria.

”

Esse cenário possui desafios para as procuradorias? Sem dúvida. As funções do procurador, aqui propostas, demandam novas habilidades que o concurso público para acessar o cargo não ensina. Mas parece claro que desse processo disruptivo emerge uma advocacia pública mais moderna, protagonista, inovadora e, afinal, ela própria disruptiva.



◆ Foto montagem/Foto: Freepik



◆ Foto montagem/Foto: Freepik

ONDE HÁ PROBLEMA, HÁ OPORTUNIDADE: A INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Henrique Trocoli,
procurador federal e colaborador do Labori

Publicado em 01/04/2025 18h32 | Atualizado em 05/09/2025 12h06

Se existe um lugar onde os problemas são abundantes, esse lugar é o setor público brasileiro. Processos burocráticos demorados, serviços ineficientes, falta de integração entre sistemas, servidores desmotivados.

Mas, e se em vez de enxergarmos isso apenas como desafios, começássemos a vê-los como oportunidades?

A Teoria do Oceano Azul é uma abordagem estratégica desenvolvida por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, apresentada no livro A Estratégia do Oceano Azul (2005) ^[1]. Essa teoria propõe que empresas devem buscar mercados inexplorados (oceanos azuis), criando espaços de mercado livres de concorrência, em vez de competir em mercados saturados (oceanos vermelhos).

Inovação é faminta de problemas. E não há terreno mais fértil para a inovação do que o serviço público. O serviço público é um baita oceano azul a ser explorado!

Com o avanço da inteligência artificial, a transformação digital deixou de ser um conceito abstrato e se tornou uma necessidade real. E, ao contrário do que alguns temem, a IA não veio para emburrecer as pessoas. Não! Ela está aqui para torná-las superprodutivas, mais eficientes e, sim, mais felizes no trabalho.

Imagine um serviço público onde servidores não precisem gastar horas preenchendo formulários manuais, procurando informações em sistemas desatualizados, criando e atualizando manualmente tabelas infundáveis. E o pior, para dificilmente utilizar esses dados de forma inteligente e estratégica.

Agora imagine um serviço público no qual processos burocráticos sejam automatizados e bem delineados, permitindo que as pessoas foquem no que realmente importa: compreender e atender melhor o cidadão, tomar decisões estratégicas e desenvolver políticas públicas mais eficazes.

Isso não é um sonho distante. A tecnologia já existe. O que falta? Capacitação. Letrar esse povo todo! Ferramentas já existem e são muitas.

Para que a inteligência artificial seja uma aliada real, os servidores precisam estar preparados. A alfabetização digital deve ser prioridade. Treinamentos práticos, oficinas de inovação, capacitações em ferramentas tecnológicas. Tudo isso é fundamental para que o servidor não veja a IA como uma ameaça, mas como ela é, um suporte que potencializa seu trabalho.

A boa notícia é que esse movimento já começou. Iniciativas de transformação digital no governo estão ganhando força. Um exemplo é o projeto **Caravanas de Inovação**, do Laboratório de Inovação da Advocacia Geral da União (Labi). Essa iniciativa se propõe a identificar, ressignificar e resolver problemas comuns à advocacia pública nacional, transformando-a em um verdadeiro agente da transformação digital do sistema de justiça.

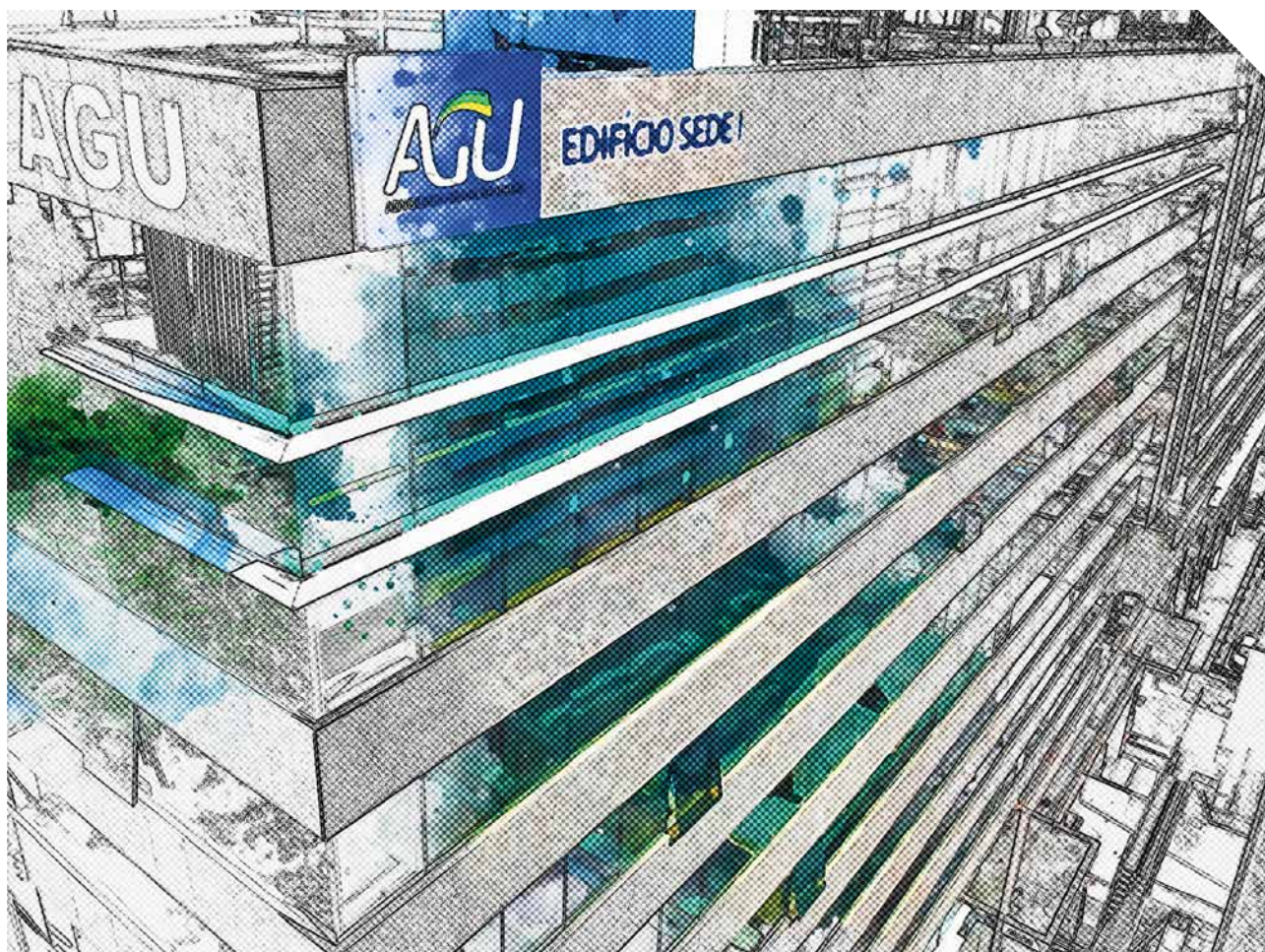
Há muito a fazer. É preciso democratizar o acesso ao conhecimento, mostrar que a inovação não é um luxo, mas uma necessidade para um serviço público mais ágil, transparente e eficiente. O



No fim das contas, inovar no serviço público não é apenas melhorar processos. É melhorar vidas. Tanto dos servidores, que ganham mais qualidade no trabalho, quanto da população, que recebe serviços mais rápidos e eficazes.

O serviço público brasileiro tem problemas? Muitos. Mas onde há problema, há oportunidade. E talvez estejamos vivendo o momento perfeito para saber lidar com problemas e transformar desafios em soluções inovadoras.

[1] <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>



◆ Foto montagem/Foto: Freepik

AGU E A FORÇA DA INOVAÇÃO: TRANSFORMANDO A ADVOCACIA PÚBLICA COM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Alexandra da Silva Amaral^[1],

Procuradora federal. Membro da Comissão de Estudos e Pesquisas Empíricas do Observatório da Democracia da AGU. Colaboradora do Laboratório de Inovação da AGU – LABORI

Bruno Monteiro Portela^[1],

Procurador federal. Coordenador do Laboratório de Inovação da AGU e do Comitê Regulatório de Segurança Jurídica no Ambiente de Negócios.

Publicado em 10/02/2026 16h27

Atualizado em 11/02/2026 09h20

Ao longo de sua história, a Advocacia-Geral da União (AGU) tem se destacado como guardião da legalidade, protetora do patrimônio público e fiadora dos princípios constitucionais que sustentam o Estado Democrático de Direito. Mais do que uma instituição burocrática, a AGU personifica a defesa dos interesses do Estado, guiando-se pela eficiência, moralidade e legalidade em sua missão de servir à sociedade brasileira.

Hoje, com cerca de 8 mil advogados públicos e 14 mil colaboradores, a AGU carrega sobre si a responsabilidade de representar a União em mais de 23 milhões de processos judiciais anuais e gerir 16 milhões de procedimentos administrativos. Nesse universo vasto e complexo, a eficiência – consagrada no artigo 37 da Constituição Federal – é mais do que um princípio: é um norte que impulsiona a instituição a adotar soluções inovadoras e a reinventar-se constantemente.

De acordo com Mustafa Suleyman e Michael Bhaskar³ “a ânsia da humanidade pelo aprimoramento de nós mesmos, nosso destino, nossas habilidades e nossa influência sobre o ambiente - alimentou uma persistente evolução de ideias e criação”. Segundo esses autores a próxima onda é definida por duas tecnologias: a inteligência artificial e a biologia sintética, com potencial para criar mais riqueza e superávit, mas com igual capacidade para empoderar agentes nocivos, como perturbação, instabilidade e até mesmo catástrofe.

Como Prometeu, que trouxe o fogo aos mortais e descortinou o conhecimento para a humanidade, assim também a inovação ilumina novos caminhos, desafia limites e molda o futuro. Tal qual o titã da mitologia grega que permaneceu preso ao rochedo arrastado pela própria consciência, precisamos abandonar nossa crisálida para podermos voar com liberdade, porém sem renunciar à ética, à governança e à responsabilidade.

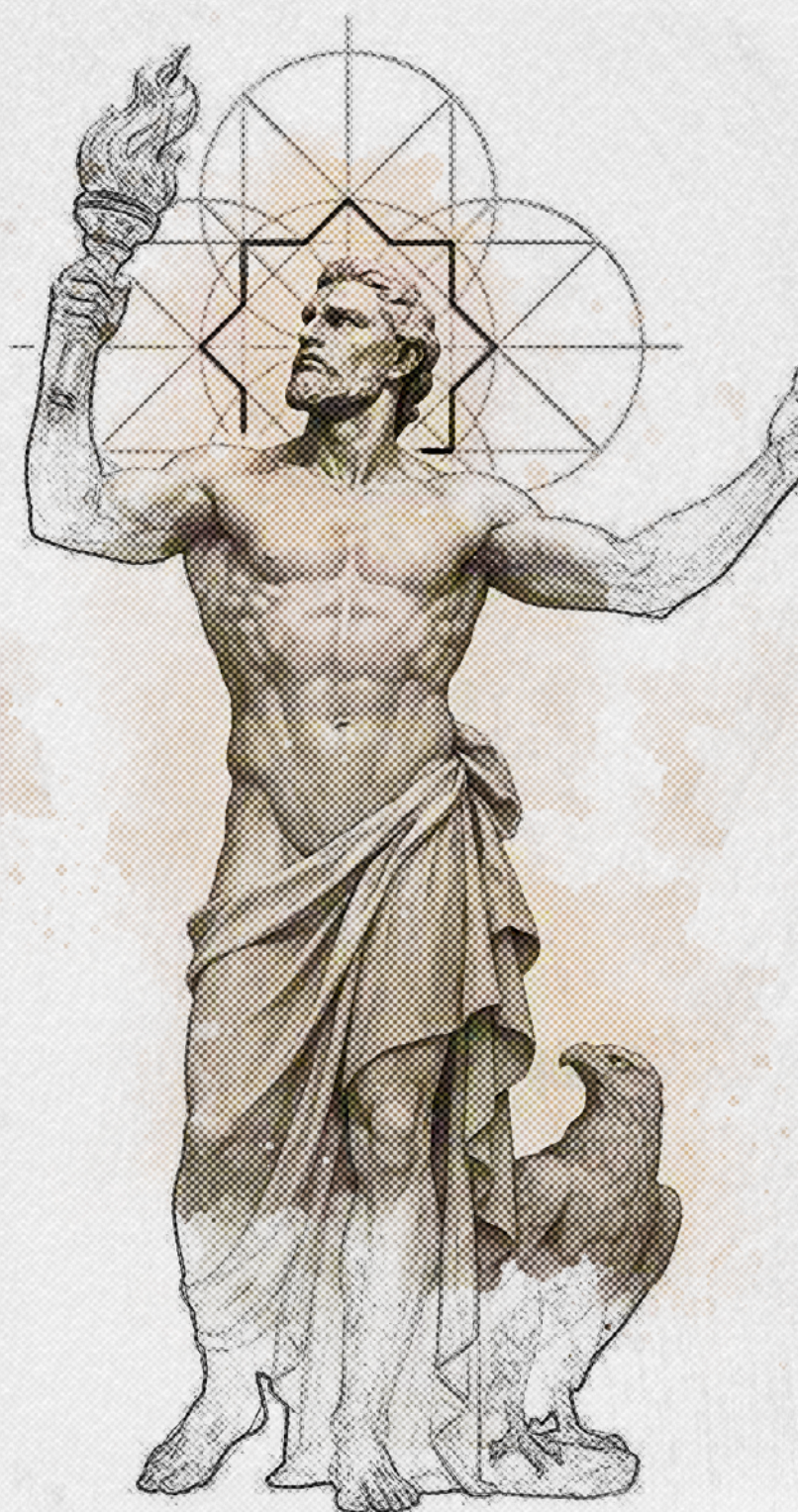
“

precisamos abandonar nossa crisálida para podermos voar com liberdade, porém sem renunciar à ética, à governança e à responsabilidade.

”

A inovação, nesse contexto, emerge como alicerce de uma gestão pública moderna. Na AGU, inovar significa aprimorar métodos de trabalho, desenvolver ferramentas que otimizem a atuação jurídica e administrativa e garantir a entrega de serviços de excelência. Seja por meio da implementação de inteligência artificial para analisar riscos, seja ao oferecer soluções jurídicas para problemas reais, a AGU reafirma seu compromisso com a melhoria das políticas públicas e a segurança jurídica do Brasil.

Entre seus avanços mais notáveis está o Sistema Super Sapiens, uma plataforma de inteligência jurídica criada internamente pela própria instituição. Essa ferramenta inovadora automatiza a triagem e distribuição de documentos, atende a mais de 100 mil usuários e permite uma gestão desterritorializada do trabalho. Com ela, a AGU otimiza processos, reduz custos e uniformiza a qualidade de suas manifestações jurídicas, demonstrando que o futuro da administração pública está ancorado na tecnologia.





Entre seus avanços mais notáveis está o Sistema Super Sapiens, uma plataforma de inteligência jurídica criada internamente pela própria instituição.



Em 2023, a criação do Laboratório de Inovação da AGU, por meio da Portaria Normativa AGU nº 120, consolidou ainda mais essa agenda visionária. Com o objetivo de desenvolver soluções inovadoras em produtos, serviços e processos, o Laboratório busca responder às demandas da sociedade e fortalecer a capacidade de atuação jurídica do Estado brasileiro, adaptando-se às constantes transformações legislativas e sociais.

Esse movimento culminou, em 2024, na formação da primeira Rede Nacional de Laboratórios de Inovação da Advocacia Pública, uma iniciativa desenvolvida em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Por meio dessa rede, a AGU coordena e promove iniciativas que fortalecem a colaboração entre procuradorias estaduais e municipais, consolidando ambientes favoráveis à inovação e impulsionando a eficiência no uso do orçamento público.

O reconhecimento da AGU como uma Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICT) é um marco nessa trajetória. Definida pela Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004) como organização que tem em sua missão a pesquisa científica e o desenvolvimento de novas tecnologias, a designação permite à AGU formar alianças estratégicas com instituições públicas e privadas, comunidades científicas e agências de fomento. Mais do que isso, reafirma o papel da instituição como protagonista no cenário da inovação nacional.

Esse reconhecimento é especialmente relevante em tempos de profundas transformações tecnológicas e busca incessante por soluções que atendam às demandas da sociedade com governança. A agenda inovadora da AGU é um convite ao futuro, um compromisso com a eficiência e uma promessa de que, mesmo diante de desafios colossais, é possível traçar caminhos de excelência e responsabilidade.



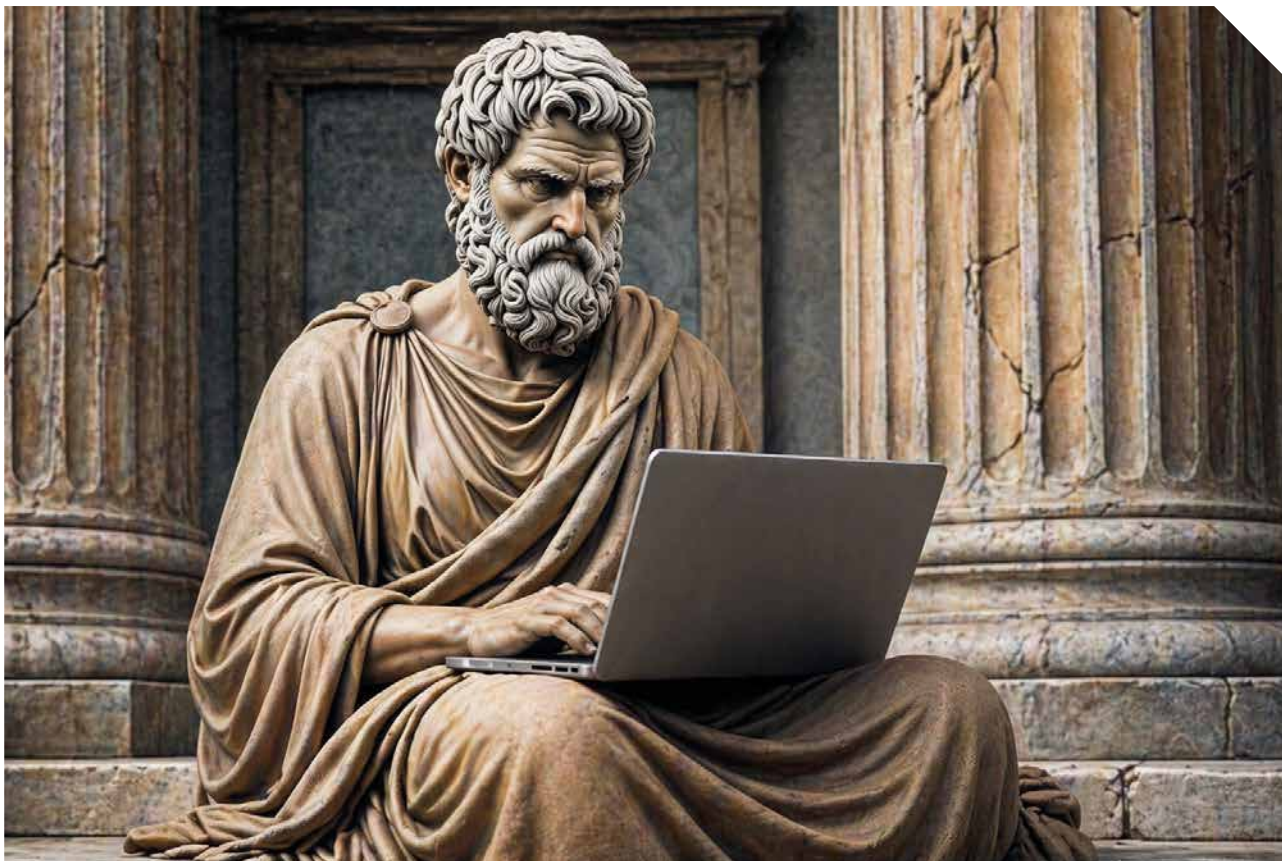
A agenda inovadora da AGU é um convite ao futuro, um compromisso com a eficiência e uma promessa de que, mesmo diante de desafios colossais, é possível traçar caminhos de excelência e responsabilidade.



[1] Procuradora Federal. Membro da Comissão de Estudos e Pesquisas Empíricas do Observatório da Democracia da AGU. Colaboradora do Laboratório de Inovação da AGU - LABORI. Doutora e Mestre em Direito. Professora da Escola Superior da AGU, da Escola da Magistratura do Rio de Janeiro e da Fundação Getúlio Vargas. Autora dos livros "Princípios Estruturantes das Agências Reguladoras e seus Mecanismos de Controle" (Lumen Juris, 2006) e "Teoria Institucional: uma possível resposta do direito administrativo a emergências" (Forum, 2023).

[2] Procurador Federal, Coordenador do Laboratório de Inovação da AGU e do Comitê Regulatório de Segurança Jurídica no Ambiente de Negócios. Co-autor dos livros: Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil e Compras públicas de inovação no Brasil- Possibilidades Legais. Bacharel em Direito pela Universidade de Fortaleza, Pós-graduado em Direito Público pela Universidade de Brasília - UnB e MBA em Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Ocupou os cargos de Secretário de Inovação e Micro e Pequenas Empresas e Secretário Especial Adjunto de Produtividade e Competitividade no Ministério da Economia. Membro do Conselho de Administração da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA e do Conselho de Administração da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI. Foi Consultor Jurídico nos Ministérios da Indústria, Comércio Exterior e Serviços-MDIC e da Ciência, Tecnologia e Inovações-MCTIC. Também foi Conselheiro Fiscal no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, na Empresa Binacional Alcântara Cyclone Space e na Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI.

[3] SULEYMAN, Mustafa. A próxima onda: inteligência artificial, poder e o maior dilema do século XXI. Mustafa Suleyman, Michael Bhaskar. Tradução Alessandra Bonruquer - 1ª ed. - Rio de Janeiro: Record, 2023



SÊNECA E A NOSSA JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

Henrique Trocoli,

Procurador federal e colaborador do Laborix

Publicado em 09/12/2024 18h27

Atualizado em 05/09/2025 12h06

Na nossa AGU, temos a honra de trabalhar ao lado de colegas excepcionais, cada um com sua própria história de desafios e conquistas. Hoje, quero compartilhar a história do Sêneca, um de nós, um profissional de 48 anos que começou sua carreira em um tempo em que havia carimbos, as audiências eram presenciais e os processos, de papel.

A Jornada de Sêneca

Sêneca, assim como muitos de nós, testemunhou a evolução do – e no – trabalho jurídico. No lugar das pilhas de processos, pastas eletrônicas; sistemas, sistemas, dados, dados e... dados. Com o tempo, ele se adaptou à digitalização do trabalho, mesmo que isso nem sempre tenha sido fácil.

Ele usa redes sociais para se conectar, realiza operações bancárias pelo celular, aderiu ao Supersapiens demonstrando que, apesar do desconforto inicial, ele conseguiu lidar bem com as mudanças. Até agora.

Ele reconhece que a realidade digital veio para ficar e se preocupa com a rapidez das mudanças. Não consegue imaginar como será o seu trabalho nos próximos 10 anos, mas acha que deve se capacitar para ser útil no futuro.

Sêneca enfrenta os desafios da era digital com calma, racionalidade e resiliência. Ele vê a transformação digital como uma oportunidade de crescimento, mas também como um desafio que deve ser enfrentado com sabedoria. Sua abordagem equilibrada entre inovação e tradição é um exemplo para todos nós.

E pra você, o que é transformação digital?

Cada um de nós enxerga a transformação digital de maneira diferente. Na AGU, onde 44% (quarenta e quatro por cento) de nós tem mais de 50 anos, essa adaptação pode ser um pouco mais desafiadora.

Enquanto os colegas mais jovens, nativos digitais, sentem-se à vontade com novas tecnologias, muitos de nós ainda estamos encontrando o equilíbrio entre as práticas tradicionais e as inovações tecnológicas.

A transformação digital não é apenas uma questão de adotar novas tecnologias, mas também de compreender como essas mudanças afetam as pessoas em diferentes estágios de sua carreira e vida profissional.

Na AGU, como em diversas outras organizações públicas e privadas, a adaptação à era digital pode ser desafiadora. Cada geração da AGU enxerga o processo de transformação digital de uma maneira única e é essencial que essa diversidade seja reconhecida e levada em conta ao se planejar e executar essa transformação.



A transformação digital não é apenas uma questão de adotar novas tecnologias, mas também de compreender como essas mudanças afetam as pessoas em diferentes estágios de sua carreira e vida profissional.



Gerações em perspectiva: a diversidade na AGU

Na AGU, convivem profissionais de diferentes faixas etárias e experiências de vida. De um lado, temos os mais jovens, nativos digitais, que cresceram em um mundo marcado pela tecnologia desde a infância. Para esses colegas, a integração de novas ferramentas no ambiente

de trabalho muitas vezes é vista como uma extensão natural de sua realidade cotidiana.

Eles tendem a se sentir à vontade com as mudanças tecnológicas e, em muitos casos, são os primeiros a adotar novas plataformas, sistemas e soluções digitais. Essa geração representa a inovação em seu estado mais puro, com facilidade de adaptação e espírito empreendedor.

Por outro lado, temos os profissionais de gerações mais experientes, aqueles que começaram suas carreiras em um cenário predominantemente analógico. Para esses colegas, a transformação digital representa não apenas uma mudança nas ferramentas de trabalho, mas uma alteração substancial na forma de atuar no direito.

Embora muitos já tenham se adaptado a tecnologias cotidianas, como e-mails e aplicativos bancários, o conceito mais amplo de digitalização de processos, dados e fluxos de trabalho ainda pode gerar insegurança ou resistência.

O ritmo acelerado da inovação pode ser visto como uma pressão para se adaptar rapidamente, algo que pode ser desconfortável para aqueles acostumados a uma abordagem mais tradicional.

O processo "De Para" da transformação digital

A transformação digital na AGU não pode ser tratada como um processo linear e uniforme. É fundamental que esse processo seja entendido como um “de para”, ou seja, uma transição que deve ser cuidadosamente planejada com base no estágio de maturidade digital atual de cada organização e nos objetivos estratégicos que buscamos alcançar.

Para que a transformação digital seja bem-sucedida, é necessário que cada geração seja respeitada em seu próprio ritmo de adaptação, com o devido suporte e treinamento. Para os profissionais mais experientes, que podem se sentir sobrecarregados com o excesso de novas ferramentas e plataformas, a mudança precisa ser gradual e acompanhada de treinamento contínuo e de um suporte robusto.

O foco deve ser a integração das práticas tradicionais com as novas tecnologias de maneira coesa, para que a qualidade e a integridade do trabalho jurídico não se percam no processo de adaptação.

Já para os mais jovens, que estão mais familiarizados com a tecnologia, é importante dar-lhes a liberdade de explorar novas ferramentas e metodologias de maneira mais autônoma, incentivando o uso criativo e inovador da tecnologia no dia a dia do trabalho jurídico.

No entanto, é preciso também garantir que essa geração entenda as limitações e os desafios envolvidos no uso da tecnologia no setor público, especialmente no que diz respeito à segurança da informação e à necessidade de aderir aos princípios éticos da advocacia pública.

“

é preciso também garantir que essa geração entenda as limitações e os desafios envolvidos no uso da tecnologia no setor público

”

Treinamento, suporte e mudança Cultural

A transformação digital na AGU exige mais do que a simples implementação de novas tecnologias. Ela demanda, principalmente, uma mudança cultural significativa, onde a adaptação ao digital seja percebida como uma evolução natural e enriquecedora, e não como uma imposição ou ameaça.

Isso envolve tanto o desenvolvimento de habilidades técnicas quanto a criação de uma mentalidade voltada para a inovação.

É fundamental que as estratégias de transformação digital sejam moldadas para atender às necessidades e particularidades de cada geração, o que inclui desde a criação de programas de capacitação personalizados, com foco no desenvolvimento de competências digitais para os profissionais mais experientes; até o estímulo à colaboração intergeracional, na qual os mais jovens possam compartilhar seu conhecimento e experiências com os colegas mais velhos, promovendo um ambiente de aprendizado mútuo.

A transformação digital na AGU não será bem-sucedida se não levar em consideração a diversidade geracional que compõe a nossa força de trabalho. Precisamos entender que a adaptação às novas tecnologias não é uma corrida, mas um processo contínuo de aprendizado, suporte e troca de experiências.

Ao respeitar os tempos e os desafios de cada geração, podemos criar uma AGU mais preparada, ágil e inovadora, capaz de integrar práticas tradicionais com as novas possibilidades oferecidas pela tecnologia, sem perder de vista os valores e princípios que fundamentam o nosso trabalho jurídico.

Desafios e oportunidades na AGU

A AGU e muitas outras organizações enfrentam desafios na adaptação às novas tecnologias. Sabemos como pode ser avassalador navegar por tantas novas ferramentas, e a pressão para manter a qualidade e a integridade do nosso trabalho jurídico é grande. Mas também sabemos que essas mesmas ferramentas podem nos ajudar a trabalhar de maneira mais eficiente, transparente e acessível.

Entre os desafios, a resistência à mudança e a necessidade de capacitação contínua se destacam. Mas as oportunidades são muitas: podemos melhorar nossos processos, reduzir custos, aumentar a eficiência e entregar muito valor à sociedade.





*podemos melhorar
nossos processos,
reduzir custos,
aumentar a eficiência
e entregar muito
valor à sociedade.*



A AGU tem muito a ganhar com a automação de procedimentos, a utilização dos assistentes de inteligência artificial e a integração de tanta e inúmeras ferramentas de maneira coesa e estratégica.

A Importância da difusão da inovação

Para que a transformação digital seja bem-sucedida, é fundamental que todos nós estejamos a bordo. Segundo a teoria de Everett Rogers sobre a difusão da inovação, os "inovadores" e "adotantes iniciais" têm um papel crucial em influenciar os demais.

Precisamos promover um ambiente de apoio e incentivo à inovação. Isso significa oferecer treinamentos, criar uma cultura organizacional que valorize a experimentação e o aprendizado contínuo, que tolere erros e fracassos e reconheça os esforços de todos na adoção de novas práticas.

Neste mês de dezembro, o Laboratório de Inovação completa o seu primeiro ano de existência. O Labori é um espaço colaborativo e multidisciplinar que busca criar condições favoráveis ao pensamento criativo, à cocriação, à pesquisa e à troca de experiências e de conhecimentos.

Apesar de bebê, o Labori já fomenta a transformação digital da AGU. Lançou o desafio de inovação da AGU para colher ideias e incubá-las; produziu e vem difundindo a necessidade de inovar – em rede – para toda a advocacia pública nacional.

A transformação digital não é apenas uma questão de tecnologia, mas de cultura, estratégia e visão. Com a abordagem correta, podemos não apenas nos adaptar às mudanças, mas liderar a inovação no setor jurídico, beneficiando a sociedade como um todo.

A história de Sêneca nos mostra que a transformação digital na AGU é um processo contínuo de aprendizado e adaptação. A abordagem de Sêneca – focar no que podemos controlar e aceitar o que não podemos – é uma lição valiosa para todos nós.

Enfrentar as mudanças com resiliência, manter-se atualizado e integrar tecnologias de maneira intencional são passos essenciais para que possamos navegar com sucesso pela era digital.

Vamos juntos, eu, Sêneca, o Labori e vocês... rumo a uma AGU Digital.



*Enfrentar as mudanças
com resiliência,
manter-se atualizado
e integrar tecnologias
de maneira intencional
são passos essenciais
para que possamos
navegar com sucesso
pela era digital.*





O PAPEL DO LABORI E A INOVAÇÃO ABERTA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Adalberto do Rego Maciel Neto,
Procurador Federal e colaborador do Labori

Publicado em 06/11/2024 11h12 | Atualizado em 05/09/2025 12h06

A inovação aberta surgiu como um paradigma transformador na gestão da inovação, redefinindo como organizações abordam desafios e oportunidades no século XXI. Henry Chesbrough propôs que as organizações podem e devem utilizar ideias e caminhos externos e internos para desenvolver tecnologias e acelerarem seus processos de inovação.

No setor público brasileiro, a inovação aberta tem se mostrado uma ferramenta poderosa para modernização e eficiência administrativa. Suas principais vantagens incluem a otimização de recursos, aceleração do processo de inovação, compartilhamento de riscos e ampliação do alcance das soluções desenvolvidas. Ao utilizar de iniciativas de inovação aberta, o setor público precisa aproveitar a inteligência coletiva e as competências externas para resolver

desafios complexos, como superar pandemias e enchentes de proporções devastadoras, e aprimorar a qualidade dos serviços prestados à população.



Ao utilizar de iniciativas de inovação aberta, o setor público precisa aproveitar a inteligência coletiva e as competências externas para resolver desafios complexos



Nos últimos anos, diversas instituições públicas brasileiras abraçaram o conceito de inovação aberta. O GNova (Laboratório de Inovação em Governo) da Enap, por exemplo, tem promovido iniciativas significativas de cocriação e experimentação. A Startup GOV.BR é outra iniciativa de inovação aberta, liderada pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, para acelerar startups que desenvolvem soluções para transformação digital no setor público, como o Cadastro Único e o FGTS Digital. Vale citar ainda o Mobilab+, um laboratório de inovação aberta conduzido pela cidade de São Paulo, estruturado com base em três pilares principais: fortalecimento do ecossistema, promoção da inovação pública e aberta, e o uso de dados abertos para fomentar novas soluções.

Nesse cenário, acredita-se que o Laboratório de Inovação da Advocacia-Geral da União (Labori) pode exercer um papel estratégico porque pode contribuir substancialmente não somente para o aprimoramento de muitas iniciativas em andamento, bem como realizar iniciativas inovadoras com a atuação em rede com as advocacias públicas estaduais e municipais. Liderando a área de inovação do maior escritório jurídico público do Brasil, o Labori é capaz de gerar impactos em âmbito nacional, uma vez que pode acessar o suporte de aproximadamente oito mil advogados públicos, oferecendo uma amplitude de especialização temática que vai desde regulação de telecomunicações, petróleo, energia atômica até regularização fundiária.



podemos melhorar nossos processos, reduzir custos, aumentar a eficiência e entregar muito valor à sociedade.



O papel do Labori ganha ainda mais relevância com as recentes reformas legislativas que introduziram instrumentos legais relevantes para a inovação aberta. Nestas reformas, destacam-se duas linhas de atuação: as alianças estratégicas, amparadas pelo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (conjunto normativo formado pela Emenda Constitucional nº 85, Lei nº 10.973/2004, Lei nº 13.243/2016

e, no âmbito federal, Decreto nº 9.283/2018), e as contratações públicas inovadoras, respaldadas pela Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) e pelo Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador (Lei Complementar 182/2021).

Na frente das alianças estratégicas para inovação, destacam-se as iniciativas da AGU de produção de coletâneas de modelos jurídicos que orientam as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) públicas federais e o lançamento de Guia em conjunto com a Controladoria-Geral, ambos voltados para auxiliar interpretação e aplicação do Marco Legal de C, T e I.

Na outra ponta, é natural esperar do Labori a liderança tanto na utilização de instrumentos inovadores como as Encomendas Tecnológicas (ETECs), Contratos Públicos para Soluções Inovadoras e Sandboxes Regulatórios, quanto no suporte jurídico a outros órgãos que também buscam inovar por meio desses novos instrumentos.

O Labori, combinando sua capacidade de mobilizar recursos descentralizados e acessar uma vasta rede de especialistas, com sua própria experiência e competência institucional tem tudo para exercer um papel chave na promoção e consolidação da inovação aberta no setor público brasileiro. Sua atuação não apenas facilita a implementação de projetos inovadores, mas também assegura sua conformidade legal e sustentabilidade institucional.



O Labori... tem tudo para exercer um papel chave na promoção e consolidação da inovação aberta no setor público brasileiro.



CHESBROUGH, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003.

SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Cadernos ENAP, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>.

SUCUPIRA, G.; SAAB, F.; DEMO, G.; BERMEJO, P. H. Innovation in Public Administration: Itineraries of Brazilian Scientific Production and New Research Possibilities. Innovation & Management Review, v. 16, n. 1, p. 72-90, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/155806>. Acesso em: 22 out. 2024.



QUAL O TEMPO DA INOVAÇÃO?

Tatiana Meinhart Hahn,

Procuradora Federal. Atua no contencioso prioritário finalístico e no Laboratório de Inovação da AGU (Labori)

Publicado em 01/10/2024 17h15

Atualizado em 05/09/2025 12h06

Inovar é uma constante humana. A cada dia novos métodos, novos produtos, novos serviços, novos instrumentos e evoluções em tecnologia ocupam os diversos campos da vida.

A inovação pode ocorrer em menos de um dia ou depender de anos de trabalho para dar frutos. Da mesma forma, inovar não equivale apenas a criações tecnológicas, revolucionárias ou de grande complexidade. Antes é apresentar soluções a problemas; atender necessidades; transformar potencialidades e capacidades; resolver contradições.

Fato é que a ação do tempo, por si só, é capaz de alterar a realidade, o que existe. Somente o que é imutável, imóvel, não é alterável à ação do tempo (Adler, 2013, p. 467). Logo, refletirmos sobre a conexão entre o tempo e a inovação relaciona-se, em modo e em espaço, a alterações, movimentos, processos e mudanças, entre as quais identificaremos qual são capazes, de fato, de inovar. regime constitucional de liberdade de imprensa da Constituição de 1988.

Não se pode admitir que haja efetivo controle democrático do poder sem que a liberdade de imprensa goze de estatuto privilegiado e imune a inúmeras formas de frustração que contra ela possam ser utilizadas.

Não se pode fixar um critério quantitativo temporal que integre o conceito de inovação. No entanto, o que marca a inovação no século XXI é uma cultura à instantaneidade. Estamos imersos a hábitos da entrega imediata, de resultados em escala, como nunca experimentado na história da civilização.



Não se pode fixar um critério quantitativo temporal que integre o conceito de inovação.



E, quando o tempo fica mais rápido, o novo se ordinariza antes. Nas palavras de Byung-Chul Han em seu livro 'Favor fechar os olhos: em busca de um outro tempo', o presente se reduziu à ponta da atualidade e estamos perdendo partes de sua duração. Surge, por isso, um impasse entre o tempo de expectativa à entrega e o tempo necessário aos processos de inovação.

“

O ponto de partida é considerar que as inovações não representam algo que iniciamos ontem, ano passado, nas mais recentes décadas passadas. Usufruímos a herança de mentes inovadoras ao longo de séculos. Toda inovação carrega consigo, por isso, a soma do que vivemos em cada período do tempo, de cada ciclo revolucionário da história.

”

Então, como podemos compreender a medida de tempo necessária à inovação?

A pergunta não objetiva tratar os estágios para que uma invenção se torne uma inovação autêntica e difusa. Tampouco recuperar a teoria dos ciclos de inovação de Joseph A. Schumpeter. O intuito é expandir a ideia cotidiana sobre a necessidade de conciliar diferentes frentes de trabalho em inovação quanto ao tempo de entrega.

Mais importante do pensar sobre o espaço da inovação, sobre o modo como trazer o novo à existência concreta, é primordial termos clareza quanto fato de que o tempo para a inovação é variável. Essa variação é saudável, inclusiva e

permeia o processo inventivo com flexibilidade e visão gerencial de soluções. Trabalhar com tempos diversos de concretização da inovação permite endereçá-la a desafios de todas as ordens, desde os mais complexos até os mais simples, todos igualmente necessários, mas sem que uns sejam frequentemente diferidos por outros somente por não terem entregas de curto prazo a oferecer.

Os laboratórios de inovação são ambientes nos quais se equilibra, constantemente, a abstração e a realidade (Ferrarezi, 2023, p. 116). Gerar inovação é trabalhar com metodologias e abordagens diferentes, cada qual com sua forma de consideração de tempo. Haverá problemas de maior complexidade para os quais não há solução pronta ou ideal (os chamados wicked problems). Como também há resoluções aptas a abordagens mais ágeis, informais e de curto prazo (Ferrarezi, 2023, p. 143-149).

Sob o ponto de vista da gestão do tempo e da estratégia ao desenvolvimento de produtos, serviços, soluções, metodologias inovadoras, é preciso dimensionar as forças das equipes conforme cada caso. Há experimentos que demandam mais tempo, outros terão sua execução menos diferida no tempo. Alguns testarão mais vezes. Outros não. Esses critérios repercutem no dimensionamento real do planejamento, na alocação de recursos financeiros e humanos, no desenvolvimento do projeto, projeções, nas entregas e na matriz de risco.

Existem inovações que dependem de um curto prazo de idealização, desenvolvimento e execução. Outras serão de médio prazo. Como também haverá projetos que exigirão trabalhos de longo prazo.

“

Cada inovação é um processo individual e como tal terá sua própria medida de tempo a ser analisada.

”

Isso não significa dizer que a previsibilidade e a avaliação de riscos quanto ao tempo de conclusão de um projeto sejam itens secundários ou dispensáveis. Significa que um laboratório de inovação precisa abarcar projetos em diferentes escalas de tempo quanto ao resultado.

“

...um laboratório de inovação precisa abarcar projetos em diferentes escalas de tempo quanto ao resultado.

”

Sugere-se, pois, uma pergunta mais ajustada à relação do tempo com a inovação: quais propostas são de curto, médio ou longo prazo? Todos esses formatos interessam à inovação e a interação dialética entre eles oferece oportunidades de aprimoramento, de prospecção e de co-criação sistêmicas.

Em Laboratórios de Inovação, em que se prima pela atuação em rede, articulados, multiparticipativos e de aproximação entre áreas diversas, é recomendável que sejam considerados projetos em todas as categorias de tempo, com adoção de parâmetros flexíveis ao tempo de desenvolvimento versus tempo de entrega. Será essa visão integrativa e de quantificação variável de tempo à inovação que trará uma percepção mais madura, apurada e ampla à gestão sobre o inovar. Adotar-se-á, assim, uma forma de tomada de decisões estratégica afastada do binário “ação-reação”.

A partir do momento em que, na velocidade desafiadora e disruptiva do século XXI, for possível refletirmos sobre a potencialidade de cada tempo de colheita de frutos inovadores, sem ceticismo frente a problemas mais complexos da vida humana e das organizações, serão edificadas soluções mais sólidas e mantida a liderança humana para a essência inventiva na arte de inovar.





INOVAÇÃO NA AGU: SIMPLIFICANDO A COMUNICAÇÃO E DESENHANDO O FUTURO

Alexandra Amaral,

Procuradora Federal, Coordenadora do Eixo Inovação da Gestão do Conhecimento do LABORI e membro da Comissão de Estudos e Pesquisas Empíricas do Observatório da Democracia da AGU

Publicado em 20/08/2024 14h43

Atualizado em 05/09/2025 12h06

O LABORI, Laboratório de Inovação da Advocacia-Geral da União (AGU), criado pela Portaria Normativa AGU n. 120, de dezembro de 2023, tem a nobre missão de promover a modernização e a eficiência na Administração Pública, mapeando e explorando novas metodologias e práticas que transformem o modo como a AGU opera nos seus processos internos e no diálogo com a sociedade.

O cenário atual demanda um olhar atento para a complexidade organizacional, determinada pela dificuldade de interação entre seus membros e pela sobrecarga de informações a que estão expostos, fatores que podem criar barreiras significativas à compreensão e ao engajamento.

Nesse contexto, a **inovação aberta** se apresenta como uma abordagem para a solução criativa de problemas, a partir de uma comunicação

clara, que viabilize o acesso a todos, construindo pontes entre pessoas e ideias.

A linguagem assume um papel fundamental, porque é a ferramenta de aproximação para tornar possível a colaboração, abrindo portas e possibilitando o diálogo entre diferentes áreas e níveis da organização, para assegurar que todos os envolvidos tenham uma compreensão clara dos objetivos, desafios e oportunidades.

O portal do Laboratório de Inovação da AGU, que ora se apresenta, procura ter uma escuta ativa para as necessidades e desafios enfrentados e ser um facilitador para que novas abordagens para antigas questões possam ter espaço para desenvolvimento, com foco na resolução de problemas, mas especialmente no ser humano como sujeito capaz de realizar conexões e impactar positivamente, transformando ideias em projetos.

Em inovação, mapear processos é passo que não se pode dispensar. Conhecer nossa casa, identificar problemas e possíveis soluções, bem como criar protótipos, planejar estratégias e facilitar a tomada de decisões são etapas importantes para organizar informações de maneira lógica e identificar conexões e lacunas que promovam uma compreensão mais profunda e colaborativa entre todos os envolvidos.

O primeiro edital do Laboratório de Inovação, lançado em 3 de junho de 2024, é fruto desse esforço de criar uma cultura organizacional que permita a inspiração, a ideação, a experimentação e a implementação.

O caminho que se adota é resultado de uma escolha acertada. Nas palavras de Tim Brown, no livro “Design Thinking”, o LABORI será um portal para:



*compartilhar processos,
incentivar a propriedade
coletiva de ideias e permitir
que equipes aprendam
com as outras.*



Esses elementos combinados resultam em comunicação mais eficaz e inclusiva e criam um ambiente de inovação onde todos podem contribuir com suas ideias e onde as soluções podem ser desenvolvidas de maneira mais eficiente.

A **atuação em rede**, como forma de trabalho que possibilita a articulação e a aproximação entre áreas diversas, mostra-se fundamental, na medida em que promove impacto positivo e aprendizado contínuo, com compartilhamento de práticas, melhoria de processos internos e mobilização de pares.

O Laboratório de Inovação da AGU implementa em suas práticas a essência do **trabalho em rede**, porque acredita que fomentar conexões entre diferentes perspectivas é abordagem que gera um terreno fértil para a inovação. No entanto, há que se ter paciência para conectar pessoas a projetos, gerar confiança para ir além e incorporar essa forma de pensar na estrutura de uma organização.

Nesse sentido, o LABORI procura estimular a **cooperação** entre a advocacia pública brasileira, no âmbito federal, estadual e municipal, a partir de um ambiente de **integração** onde as melhores práticas são compartilhadas e aprimoradas coletivamente. Essa abordagem colaborativa não apenas acelera o processo de inovação, mas também fortalece a capacidade da advocacia pública de desenvolver um sistema integrado, que busque relacionar as necessidades aos recursos disponíveis, considerando as restrições práticas inerentes aos processos.

Inovar com clareza, acesso e impacto exige **comunicação simples** e **pensamento visual** para necessidades cada vez mais complexas. Essas abordagens permitem um desempenho de maneira mais ágil e colaborativa, para que todos, desde a liderança até os colaboradores, possam participar do processo criativo e contribuir para o sucesso da inovação e para experiências mais significativas.

Válida a reflexão sobre o processo rápido de maturação de ideias. Essa é questão que atormenta desde o início dos tempos e que chamou a atenção de Marco Aurélio em suas “Meditações” (Livro 7,5):



*Refleta com frequência com que
rapidez as coisas que existem ou estão
vindo a existir são varridas e levadas
embora. Sua substância é como um
rio fluindo incessantemente; suas
ações estão em contínua mudança e
suas causas estão sujeitas a infinitas
transformações.*



Não é necessariamente sobre criar algo, mas sobre propiciar um ambiente sob nova perspectiva que seja compreendido e utilizado por todos, sem abismos, mas construindo elos para que as ideias possam florescer e transformar realidades.



O LABORI E O MARCO CIVIL DA INTERNET: INTERSECÇÕES PARA A INOVAÇÃO E A SEGURANÇA JURÍDICA NO BRASIL

Luiz Fabrício Thaumaturgo Vergueiro,
Advogado da União e colaborador do Labori

Publicado em 20/08/2024 14h43

Atualizado em 05/09/2025 12h06

O avanço da tecnologia e a crescente digitalização das relações sociais e econômicas impõem novos desafios à governança pública e à segurança jurídica. Nesse contexto, o Brasil se destaca ao estabelecer iniciativas que combinam o desenvolvimento tecnológico com a proteção de direitos fundamentais, como a criação do Laboratório de Inovação da Advocacia-Geral da União (LABORI/AGU) e a promulgação do Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014). Ambos os instrumentos têm em comum o objetivo de aprimorar o ambiente digital e as relações entre o poder público, os cidadãos e os agentes econômicos.

“Enquanto o Marco Civil da Internet estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil, o LABORI surge como um centro de inovação, orientado para desenvolver soluções jurídicas e tecnológicas que assegurem o cumprimento dessas diretrizes e fortaleçam a segurança jurídica em um cenário digital dinâmico e globalizado.”

Criado em dezembro de 2023 pela Portaria Normativa AGU nº 120, o Laboratório de Inovação da Advocacia-Geral da União (LABORI) foi concebido para promover o desenvolvimento de soluções inovadoras no âmbito jurídico, com foco na gestão do conhecimento, soluções jurídicas tecnológicas, transformação digital e sustentabilidade. Sua criação está alinhada a uma política de inovação mais ampla do governo brasileiro, que busca aprimorar as funções públicas e facilitar o acesso da população aos serviços oferecidos pelo Estado.

O LABORI tem a função de fornecer à AGU um ambiente de experimentação e de desenvolvimento de ferramentas que possam não apenas modernizar a atuação da instituição, mas também assegurar a proteção jurídica frente aos desafios impostos pelas inovações tecnológicas.



O Marco Civil da Internet, por sua vez, representa um marco regulatório inovador para o uso da internet no Brasil, sendo uma das primeiras legislações no mundo a estabelecer um conjunto de direitos e garantias para os usuários da rede. A lei estabelece princípios fundamentais, como a neutralidade da rede, a privacidade e a proteção de dados pessoais, além de garantir a liberdade de expressão e a inovação no ambiente digital.

A importância do Marco Civil vai além de sua função regulatória. Ele também atua como um instrumento de promoção da segurança jurídica, ao estabelecer regras claras sobre a responsabilidade dos provedores de internet e ao definir parâmetros para a remoção de conteúdos e a proteção de dados dos usuários. Dessa forma, a lei proporciona um ambiente digital mais seguro e previsível, essencial para o desenvolvimento econômico e social do país.

A criação do LABORI dentro da AGU responde diretamente às demandas que surgem do cenário regulatório estabelecido pelo Marco Civil da Internet. O Marco Civil, ao impor obrigações para o uso ético e responsável da internet, gera a necessidade de uma atuação cada vez mais especializada e inovadora da AGU na defesa dos interesses públicos e na assessoria jurídica ao governo federal.

“

Nesse sentido, o LABORI atua como um braço estratégico da instituição, desenvolvendo soluções que possam garantir o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo Marco Civil, enquanto simultaneamente promove o uso eficiente das novas tecnologias no âmbito da administração pública.

”

Um exemplo claro dessa interseção entre o LABORI e o Marco Civil é a necessidade de garantir a conformidade com a legislação de proteção de dados pessoais, estabelecida no próprio Marco Civil e, posteriormente, detalhada pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). O LABORI, por meio de suas iniciativas de inovação, pode desenvolver soluções tecnológicas que assegurem a correta implementação dessas normas, tanto no âmbito da administração pública quanto em suas interações com o setor privado.

Além disso, o laboratório tem o potencial de ser um facilitador de diálogo entre diferentes atores envolvidos no ambiente digital, promovendo a harmonização entre as normas internas e as obrigações internacionais assumidas pelo Brasil em fóruns globais de governança da internet.

Outro ponto de convergência entre o LABORI e o Marco Civil da Internet é o papel do laboratório na mediação de conflitos relacionados ao ambiente digital. O Marco Civil prevê a desjudicialização de conflitos de menor complexidade, por meio de mecanismos alternativos de solução de disputas.



O Marco Civil prevê a desjudicialização de conflitos de menor complexidade, por meio de mecanismos alternativos de solução de disputas.



O LABORI, com seu foco na desjudicialização e na criação de soluções jurídicas inovadoras, pode atuar no desenvolvimento de ferramentas tecnológicas e metodologias que facilitem a resolução de litígios de forma mais rápida e eficiente, especialmente em questões envolvendo o uso da internet e a proteção de direitos digitais.

Embora a criação do LABORI represente um avanço significativo no uso da tecnologia para aprimorar a atuação jurídica do Estado, há desafios a serem enfrentados. A neutralidade da rede, a privacidade dos dados e a liberdade de expressão são valores centrais que devem ser preservados, mesmo em um cenário de constante evolução digital.

Através da colaboração com outras instituições públicas, entidades acadêmicas e o setor privado, o laboratório pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas que assegurem tanto o progresso tecnológico quanto a proteção dos direitos fundamentais.

Ao enfrentar os desafios da transformação digital, o LABORI tem o potencial de fortalecer a governança pública e promover a segurança jurídica, elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável do país na era da informação. Não é necessariamente sobre criar



ENCERRAMENTO INSTITUCIONAL

- Primeira edição | maio de 2026

O conhecimento se fortalece quando circula.

Esta edição da Revista do Laboratório de Inovação da AGU reúne experiências, pesquisas e reflexões comprometidas com a transformação institucional e o fortalecimento das capacidades públicas.

O LABORI permanece como espaço aberto de diálogo, experimentação e construção coletiva.

Acesse o ambiente digital do LABORI para conhecer novos projetos, conteúdos e futuras iniciativas.

| labori@agu.gov.br



<https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/labori>

Labori

Laboratório de Inovação da AGU

Escola Superior
da Advocacia-Geral da União



AGU
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Ed. Sede I - Setor de Autarquias Sul - Quadra 3 - Lote 5/6, Ed. Multi Brasil Corporate - Brasília-DF
CEP 70.070-030 - Fones: (61) 2026-9202 e 2026-9712 Horário de atendimento ao público: 8h às 18h

Ed. Sede II - Setor de Autarquias Norte - Quadra 5 - Lote C,
Centro Empresarial CNC - Brasília-DF - CEP 70.297-400

Ed. Sede III - Setor de Indústrias Gráficas - Quadra 6 - Lote 800 - Brasília-DF
CEP 70.610-460 - Fones: (61) 2026-7709 e 2026-7807
Horário de atendimento ao público: 8h às 18h



Acesse o portal
do Labori