

Sandbox regulatório para laboratórios de inovação do Ministério Público brasileiro: possibilidades e contribuições

Regulatory Sandbox for Innovation Labs of Brazilian State Prosecution: Possibilities and contributions

Submetido(submitted): 28 June 2023

Parecer(reviewed): 5 July 2023

Revisado(revised): 8 July 2023

Aceito(accepted): 9 July 2023

Lígia Maria de S. Lopes Reis*

<https://orcid.org/0000-0002-1284-3078>

Artigo submetido à revisão cega por pares (Article submitted to peer blind review)

Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International

Abstract

[Purpose] *The purpose of this work is to reflect on how innovation labs in the public sector could benefit from experimental regulatory environments - referred to as regulatory sandboxes by LC n. 182/2021 - as a way to create space for experimentation, particularly within the Brazilian State Prosecution, which has an institutional culture strongly characterized by command and control and a low appetite for risk.*

[Methodology/approach/design] *The purpose of this discussion is to raise contributions and limitations, in light of Administrative Law of Experimentation, regarding the use of regulatory sandboxes in one or more innovation labs of the Public Ministry. This tool has been indicated as a more appropriate and flexible approach for conducting tests and, in a more advanced manner, even for regulating technological innovations. Therefore, it is an exploratory study conducted through a literature review of articles, books, and official documents such as regulations, strategic plans, and sectoral diagnoses.*

[Findings] *The aim is to provide a discussion for the development of a secure, legal, and collaborative instrument that can be embraced as a pathway of opportunity to test innovative solutions for new and existing challenges faced by the public sector.*

[Practical implications] *The use of this instrument can provide concrete opportunities for this agenda, which has been under construction within the Public Ministry since 2018 but has made limited progress due to the culture of command, control, and strict conformity. In this regard, one implication could be the adoption of a regulatory sandbox by the Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU) and even by the Conselho Nacional do*

*Comunicóloga e mestre em Regulação das Comunicações pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Relações Internacionais, pela UnB, e Administração Pública, pela Escola Nacional de Administração Pública. Servidora pública federal desde 2011 e líder de estratégia e inovação da Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU) desde fevereiro de 2020. Endereço: SGAS 603, lote 22, Brasília-DF, CEP 70353-020. E-mail: ligiamarialopes@gmail.com.

Ministério Público (CNMP), building upon the experience of ESMPU, instead of adopting resolutions that hinder rather than encourage innovation within this system.

[Originality/value] As a strictly legal institution, bound by procedures and formalities, the Public Prosecution has attempted to address its innovation challenges by drafting rules and resolutions. Enclosed within itself, such an approach may represent unprecedented opportunities for collaboration and experimentation in this context.

Keywords: *Regulatory sandbox. Experimental regulation. Experimentation. Innovation laboratories. Brazilian State Prosecution.*

Resumo

[Propósito] O propósito deste trabalho é refletir sobre como laboratórios de inovação do setor público poderiam se beneficiar de ambientes regulatórios experimentais - denominados pela Lei Complementar nº182/2021 de *sandbox* regulatório -, como forma de abrir espaços para a experimentação, especialmente no Ministério Público, cuja cultura institucional é fortemente marcada pelo comando e controle e baixo apetite ao risco.

[Metodologia/abordagem/design] A proposta dessa discussão é levantar contribuições e limitações, à luz do Direito Administrativo da Experimentação, do uso de *sandbox* regulatório em um ou mais laboratórios de inovação do Ministério Público. Esse instrumento tem sido apontado como modelagem mais condizente e flexível na realização de testes e, de forma mais avançada, até na regulamentação de inovações tecnológicas. Trata-se, portanto, de estudo exploratório, realizado a partir de revisão bibliográfica de artigos, livros e documentos oficiais, como normativos, planos estratégicos e diagnósticos setoriais.

[Resultados] Pretende-se contribuir com o debate sobre inovação no Estado, ao descrever a modelagem de um instrumento seguro, legal e colaborativo, o qual pode ser abraçado como caminho de oportunidade de testar soluções inovadoras para novos e velhos desafios colocados para o setor público.

[Implicações práticas] O uso desse instrumento pode oferecer oportunidades concretas para essa agenda, que vem sendo construída no MP desde 2018, mas que pouco avançou em razão da cultura de comando, controle e estrita conformidade. Nesse sentido, uma implicação pode ser a adoção de um *sandbox* regulatório pela Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU) e até mesmo pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), a partir da experiência da ESMPU, no lugar da adoção de resoluções que mais inibem do que incentivam a inovação nesse sistema.

[Originalidade/relevância do texto] Como instituição estritamente jurídica, portanto fortemente voltada a formalismos, o MP tem tentado resolver seus problemas de inovação ao escrever normas e resoluções. Em contraponto a isso, uma proposta, como esta - ainda pouco estudada - pode significar oportunidades de colaboração e experimentação ainda inéditas nesse contexto.

Palavras-chave: *Sandbox* regulatório. Regulação experimental. Experimentação. Laboratórios de inovação. Ministério Público brasileiro.

INTRODUÇÃO

Quando a Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015, alterou o texto original da Constituição Federal do Brasil para explicitar, entre outras coisas, o termo inovação, o Estado brasileiro reforçou seu compromisso de promover e incentivar o desenvolvimento científico, a pesquisa e a inovação tecnológica, gerando, inclusive, novas possibilidades para a inovação no setor público. A mudança foi vista como necessária, uma vez que durante anos, um dos obstáculos ao fomento da inovação tecnológica era justamente a ausência de normas regulatórias que desse sustentação à experimentação e aos testes.

Entretanto, alterações no arcabouço legal e introdução de novos normativos não parecem ser suficientes para que efetivas mudanças ocorram na Administração Pública, simplesmente porque há um longo caminho a ser percorrido entre as modificações legais e a transformação de entendimentos que gerem respostas verdadeiramente novas.

Como forma de contribuir para que essas inovações normativas se traduzam em resultados, o Direito Administrativo da Experimentação¹ e a regulação experimental têm oferecido novas leituras e possibilidades aos agentes públicos encarregados dessa agenda de transformação no setor público. Para os laboratórios de inovação, especialmente os pertencentes a institutos de ciência e tecnologia (ICT), como no caso da Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU), o *sandbox* regulatório vem sendo considerado como instrumento capaz de introduzir possíveis soluções inovadoras, especialmente oriundas de *startups*², no âmbito do Ministério Público brasileiro de forma experimental e temporária.

Posto isso, passa-se à organização deste artigo. Inicialmente, apresenta-se uma breve contextualização acerca das mudanças no estado brasileiro, ocorridas nas últimas décadas, como forma de apresentar a inovação a partir das lentes dos

¹ Trata-se de expressão que se refere à regulamentação e ao controle de atividades experimentais e inovadoras realizadas no âmbito do setor público. Concentra-se em fornecer um quadro regulatório e experimental que permita a realização de testes, com vistas a introduzir nos setores regulados novas tecnologias, modelos e serviços públicos. Segundo Paulo Modesto, fundamenta-se no reconhecimento da necessidade de flexibilização das regras administrativas tradicionais para incentivar a inovação e o aprimoramento contínuo e incremental na atuação estatal, por meio de instrumentos como *sandbox*, *hackathon*, acordos de desempenho, etc. Desse modo, deve buscar o equilíbrio a legalidade, a proteção de direitos, o interesse público, a eficiência e outras dimensões da Administração Pública.

² De acordo com a Lei Complementar nº 182/2021, são enquadradas como *startups* as organizações empresariais e societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados.

pesquisadores sobre o tema. Ainda sobre o contexto, abre-se uma discussão sobre como o assunto incluiu-se na agenda do Ministério Público no Brasil. Em seguida, introduz-se a discussão acerca da regulação experimental e seu instrumento de maior interesse nos dias atuais, o *sandbox* regulatório - bem como suas possíveis contribuições para a inovação no Estado. Por fim, anuncia-se, em linhas gerais, como esse ambiente regulatório experimental poderia abrir espaços para a experimentação em uma cultura fortemente marcada pelo comando e controle. E, além disso, pautar a possibilidade de soluções evolutivas, temporárias, colaborativas, de modo a potencializar mudanças e transpor as muitas barreiras à inovação no Ministério Público.

Em um exercício especulativo, considera-se, inclusive, a possibilidade de atuar em parceria com o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), que vem enfrentando questionamentos acerca do uso de soluções tecnológicas emergentes³.

CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MUDANÇAS

Muito antes da Emenda Constitucional nº 85/2015, o Estado brasileiro já tratava a inovação como necessidade premente. A primeira grande influência dessa agenda, que se tem notícia, data da década de 1990 e da onda do gerencialismo, trazida pelo *New Public Management*⁴. Desde então, uma lista de mudanças ocorreram, como a publicação da Lei nº 13.243/2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação - além de alterar a Lei nº 10.973/2004; o lançamento da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, em 2019, com nova edição em 2022; a publicação da Lei Complementar nº 182/2021, que dispõe sobre o Marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador; o surgimento da Lei nº 13.969/2019, batizada de Lei de Tecnologia da Informação e Comunicação; a implementação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados; o lançamento do pagamento instantâneo brasileiro (Pix); a criação do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços, em 2023, apenas para citar alguns exemplos.

É neste contexto de transformações e complexidades dos acontecimentos cotidianos e de aceleração dos eventos econômicos, sociais, políticos,

³ Em maio deste ano, o CNMP foi questionado sobre o uso do ChatGPT. O pedido visava a definição de regras e sugeria que membros usassem a solução apenas para fins lúdicos (<https://encr.pw/aW8cN>).

⁴ Segundo Cavalcante e Cunha (2017), o *New Public Management* é um modelo, com forte caráter normativo, preconizava a incorporação de técnicas da iniciativa privada para a estruturação e gestão da administração pública, com base em eficiência, fragmentação e competitividade.

geopolíticos, que surgem os laboratórios de inovação em governo, como ambientes com potencial de experimentar novas soluções para novos e velhos problemas da Administração Pública. E é nessa esteira que nascem, também, os primeiros laboratórios deste tipo no Ministério Público brasileiro. Essas estruturas são definidas como espaços, físicos ou digitais, no qual novas soluções em serviços e produtos são criados e/ou testados, nos quais se buscam adotar estratégias para envolver diversos atores – do setor público, da sociedade civil e do setor privado – no processo de solução de um problema (SANO, 2020, p.3).

Os laboratórios de governo aparecem, portanto, como tentativa de formular respostas às questões que emergiram do quadro de transformações e complexidades, que impactam cidadãos e sociedades em todo o mundo. Indo um pouco além, é nesses laboratórios que são aportados também antigos desafios, os quais requerem reanálise da Administração Pública. “Mudar as expectativas dos cidadãos sobre os governos exige novas formas de engajamento, serviços melhores e mais adaptados, e políticas que proporcionem melhores resultados” (OPSI, OCDE, 2019). Contudo, observa-se a necessidade de a inovação não ser eventual ou oportunista, mas estratégica, de modo que seja influenciada pela cultura, ao mesmo tempo em que a influencia. É nesse sentido que a OCDE aconselha que a inovação no setor público passe de uma atividade esporádica para uma que seja sistêmica.

Embora muito utilizado atualmente, o termo inovação por si só é vago e pede esclarecimentos. Trata-se de tema amplo, estudado por diferentes campos, mas que, grosso modo, refere-se a algo novo, inédito, ou, ainda, algo que foi melhorado ou incrementado. Desse modo, apresenta-se a seguir três diferentes formas de conceituá-lo, com a finalidade de observar semelhanças e diferenças entre elas.

No primeiro exemplo, temos a Lei 10.973/2004⁵ trata inovação como sendo:

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

Na mesma linha, a NBR 16501 registra que inovação se refere à “introdução no mercado de produtos, processos, métodos ou sistemas que não existiam anteriormente”, podendo também relacionar-se a mudanças incrementais. O Manual de Olso (2005) diz que inovação é:

⁵ Apesar de sofrer alterações pela Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o conceito de inovação permaneceu inalterado.

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

No contexto do setor público, a inovação pode ser encarada como uma estratégia para lidar com as falhas do governo, como esclarece Cavalcante e Cunha (2017, p.12). Enquanto o argumento econômico clássico restringe a possibilidade de intervenção do Estado à existência de falhas de mercado, as possibilidades de atuação estatal têm se ampliado quando se trata de inovação. Isso acontece não somente a partir da construção de um ambiente favorável à inovação do setor privado, mas também com o desenvolvimento estatal de uma capacidade inovadora própria e empreendedora, além de um maior engajamento em rede com atores não estatais (CAVALCANTE e CUNHA, 2017, p.15).

Para os autores, essa visão complementar entre a atuação privada e pública, poderia ser dividida em seis grandes formatos: 1) investimento público em ciência, tecnologia e inovação (CTI); 2) inovação via compras públicas (*procurement*); 3) inovações institucionais econômicas; 4) inovações institucionais políticas; 5) inovações nos serviços públicos; 6) inovação organizacional. Considerando o caso do laboratório de inovação da Escola Superior do Ministério Público da União, podemos categorizá-lo, inicialmente, como inovação organizacional, na medida em que se trata de unidade regimental em que, ao longo de três anos de existência, se reviu processos decisórios e de gestão, cujo maior resultado são as transformações no negócio institucional e a aprendizagem organizacional⁶. Contudo, ao constar da estrutura formal de uma organização de ensino superior que também é um instituto de ciência e tecnologia, o laboratório pode avançar nesta agenda e passar a investir recursos em ciência, tecnologia e inovação.

Ocorre que a inovação tecnológica, especialmente advinda da pesquisa e da ciência, envolve riscos e erros, algo pelo qual o setor público em geral - e Ministério Público, em particular - possui baixo apetite e pouca tolerância. Essas respostas ao novo têm se traduzido em poucos avanços dos laboratórios em certos contextos e, não raramente, em críticas como “laboratório é lugar de *post it*”, “onde se brinca muito e se faz pouco”.

⁶ De acordo com a Resolução Conad nº 5, de 22 de junho de 2020, a Escola Superior do Ministério Público da União cria o Laboratório de Inovação e Aprendizagem (LIA), por onde já passaram mais de cinquenta projetos, entre os quais se encontram, por exemplo, o programa de transformação digital da escola, o programa de trilhas de aprendizagem em inovação e os eventos internacionais para testar formas inovadoras de construção de conteúdo.

Barreiras para inovar no MP

O primeiro laboratório de inovação que se tem notícia no Sistema de Justiça pertencente ao Poder Judiciário data de 2017⁷, enquanto a primeira estrutura deste tipo aparece no Ministério Público brasileiro, em 2018, no Rio de Janeiro⁸. Centenas de laboratórios têm sido abertos no setor público ao longo da última década. Apenas no Ministério Público, o Conselho Nacional do Ministério Público registra, em 2023, 28 unidades com estrutura dedicada à inovação⁹, as quais têm reportado obstáculos para avançar com suas agendas e propostas de transformação de serviços com maior entrega de valor.

Neste contexto, há poucos incentivos e diversas barreiras à mudança, de modo que a agenda progrediu menos do que poderia. Atribui-se esse tímido progresso a diferentes fatores - que se verá mais à frente -, como cultura de comando e controle, rígida conformidade e baixa colaboração.

Em que pese a atuação regulatória do Ministério Público configurar-se como fiscalizador de políticas e serviços públicos, suas estruturas voltadas à inovação veem-se atreladas a procedimentos regulatórios estritos e morosos, os quais, não raramente, são interpretados como dificuldades à inovação tecnológica, bem como obstáculos para as transformações institucionais impostas pela Contemporaneidade - embora outros agentes evoquem, legitimamente, que tal rigor confere segurança e previsibilidade às ações estatais. Ademais, o relativo desconhecimento e a escassa discussão sobre os avanços das legislações voltadas para ciência, inovação e pesquisa nestes espaços, somando à pouca experiência com as perspectivas oferecidas pelo Direito Administrativo da Experimentação, colocam uma camada de dificuldade a mais neste quadro.

Em 2021, Escola Superior do Ministério Público da União¹⁰ (ESMPU) produziu um diagnóstico sobre ecossistema de inovação do Ministério Público, estudo que levantou quem são e onde estão seus patrocinadores e executores de

⁷ Trata-se do Laboratório de Inovação da Justiça Federal em São Paulo (iJusPLab), pertencente ao Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

⁸ O Inova_MPRJ nasceu em 2018, a partir da iniciativa de um promotor de Justiça. Informações sobre o laboratório e suas iniciativas estão acessíveis em <https://www.mprj.mp.br/inova>

⁹ De acordo com o levantamento realizado pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e consolidado no repositório denominado Ecossistema de Inovação do Ministério Público Brasileiro, existem atualmente 28 estruturas de laboratórios e unidades de inovação no MP brasileiro. Acessível em https://padlet.com/inovaescola_esmpu/ecossistema-de-inova-o-do-minist-rio-p-blico-brasileiro-2021-drvy0kjqmo92kpp1

¹⁰ Além de Escola de Governo, a ESMPU é ainda uma instituição de ensino superior, credenciada pelo Ministério da Educação, e Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT). Acesso à Lei nº 9.628/1998, que cria a Escola Superior do Ministério Público da União: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9628.htm#art7

iniciativas relacionadas à inovação. Além disso, mapeou quais são os principais incentivos e entraves a esse tema no âmbito do MP. Ademais, sistematizou e consolidou informação e conhecimento sobre o assunto, o que possibilitou *insights*¹¹ com potencial de gerar proposições, estratégias de fomento e evidências norteadoras para projetos e programas estratégicos inovadores.

O estudo baseou-se na Teoria da Mudança e procurou embasar a construção de uma agenda comum sobre a temática para o Ministério Público brasileiro. Foram pesquisados 15 tópicos como intervenções, fatores transversais, barreiras, incentivos e riscos à inovação; definição do termo, cultura institucional, sustentabilidade de mudanças institucionais, transformação digital e transparência. Como resultado, o documento listou 22 desincentivos - e seis incentivos - reportados pelos atores ouvidos como objeções para o prosperidade das agendas e propostas de transformação de serviços com maior entrega de valor.

Os principais objetivos deste diagnóstico eram realizar mapeamento do ecossistema de inovação no contexto do Ministério Público (MP) e descrever estratégias de fomento à mudança no MP. Para o mapeamento, foram identificados 113 especialistas relevantes para o campo. Desse total, 16 participaram de entrevista qualitativa, semi-estruturada, em que foram convidados a discorrer sobre diversas questões críticas acerca do tema. Alguns dos tópicos investigados são: o que é inovação no MP; quais barreiras, incentivos e oportunidades para inovação – sob a perspectiva dos participantes; como promover redes de inovação; bem como possíveis intervenções para o fomento da inovação.

Dentre as barreiras, destacam-se: i) resistência de membros e servidores à inovação, ii) impossibilidade de correr riscos e pouco espaço para cometer erros, iii) cultura de inovação dependente de iniciativas individuais das lideranças, e iv) barreiras normativas e regulatórias à inovação. Sobre o último item, a solução proposta pelos entrevistados foi:

(...) construir espaços normativos mais flexíveis, que permitam a experimentação em escala menor sem algumas das amarras da legislação existente. Esses espaços são chamados *sandboxes*, e podem incluir um *sandbox* regulatório, que possibilita contrariar normas do MP nos projetos-piloto da inovação; e *sandbox* tecnológico, que desburocratiza experimentos em tecnologia da informação¹².

¹¹ Como a publicação da Estratégia Nacional do Ministério Público Digital, publicada pelo CNMP em março de 2023.

¹² O relatório resumido do estudo pode ser acessado em https://escola.mpu.mp.br/servicos-academicos/atividades-academicas/inovaescola/curadoria/1_aniversario_lab/diagnostico_de_ecossistema_a_de_inovacao/Relatorio_resumido_diagnostico_ecossistema_inovacao

Ressalvadas as diferenças entre a atuação regulatória do MP e os órgãos e as entidades da Administração Pública com competência de regulamentação setorial, a proposta de criar ambientes regulatórios experimentais pode significar a oportunidade de testar e obter resultados práticos, de modo a contribuir para que a cultura de inovação avance no Ministério Público.

Segundo a Lei Complementar nº 182/2021, para a criação de espaços de experimentação, como *sandboxes* regulatórios, é preciso que o órgão sistematize um programa de inovação e experimentação, crie um comitê regulatório para assistir os testes e flexibilizar regras, além de avaliar os resultados encontrados. Esse ambiente de experimentação pode, por exemplo, voltar-se para a promoção de soluções inicialmente desenvolvidas por *startups* participantes do programa e, ainda, ser um espaço de colaboração e promoção de mudanças. É o tipo de espaço em que *lawtechs* podem testar soluções para o segmento com o acompanhamento, supervisão e aprendizado de promotores de justiça e outros atores setoriais.

Entende-se, portanto, que a possibilidade de contar com espaços e regimentos diferenciados configura-se em oportunidade de inserção de novas discussões e novos componentes culturais no contexto do MP, como o aprendizado advindo da falha, a possibilidade de experimentação por parte do Estado, o maior apetite ao risco e a visão de construção colaborativa de soluções. Fatores esses que ainda estão por acontecer ou amadurecer nesse sistema.

REGULAÇÃO EXPERIMENTAL

É relativamente conhecido o fato de que a revolução tecnológica ocorrida nas últimas décadas, especialmente desde o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, impôs desafios regulatórios ao Estado, por dois motivos principais: i) o extremo dinamismo do mercado de inovação e das novas tecnologias e ii) o descompasso entre isso e o arcabouço regulatório. Soma-se a isso a necessidade de atuação proativa do regulador não somente no sentido de incentivar a inovação, mas também para alavancar o protagonismo das empresas no desenvolvimento de novas tecnologias, "sendo ao mesmo tempo capaz de endereçar eventuais falhas de mercado antes da difusão e ou consolidação desses produtos e serviços inovadores na sociedade" (UNB, 2022, p.28). Nesse modelo, sociedade, mercado e Estado colaboram de modo a promover soluções tecnológicas que atendam as necessidades desses agentes. Trata-se, portanto, de esforço estratégico, que alie colaboração entre os atores e, também, agilidade para atender às demandas sociais - ao mesmo tempo em que acompanha as inovações, especialmente as disruptivas.

Entretanto, entre a inovação disruptiva emergente e a oferta de uma solução que atenda às demandas sociais, pode haver desconexão regulatória ou,

ainda, assimetria regulatória, o que não tem de ser visto como algo ruim ou indesejável, "uma vez que 'a adequação da ação regulatória a determinadas circunstâncias, que se apresentam no cotidiano, exige determinados graus de aplicação para sua correta apreciação e decisão'" (UNB, 2022, p.32).

Ocorre que a regulação deve objetivar a ordenação da realidade no futuro, sempre visando a garantir direitos. Nesse sentido, as normas foram, são e sempre serão fruto do espírito humano, que, em sua inteligência, busca vislumbrar como a vida pode ser equilibrada se bem ordenada. Entretanto, a concepção de uma regulação estática pode gerar disfunções, como desatualização e descontextualização. Desse modo, a atividade regulatória enfrenta desafios do presente e do futuro.

Uma forma de enfrentar as disfunções é buscar a inovação aberta¹³, em que a inovação estatal se dá por meio de parcerias com entes externos e de forma descentralizada. Nesse formato, em vez de o regulador definir sozinho as diretrizes e regras, o faz em conjunto com outros atores, incluindo os regulados. Essa proposta de *open innovation*, o Direito passa ter conexão com a experimentação, cujo resultados se apresentam a partir de ferramentas regulatórias experimentais, de modo que a incerteza e soluções temporárias tomem lugar dos dogmas e da aversão ao risco. Essa dinâmica regulatória conta com a atuação conjunta entre agente regulador, mercado e outros atores, tanto nacionais quanto internacionais. O processo de criação da regulação pode ser proposto por quaisquer dos agentes, o que se dá de forma ágil e aberta, para a qual se recomenda o uso do *sandbox* regulatório como ferramenta para essa formulação.

Vale observar que a proposta de deslocamento e desconcentração da produção de regras se dá em um momento em que o Direito se vê desafiado a regular sem restringir a inovação. Lembrando que a construção normativa, não raramente, ocorre à reboque dos fatos, o que, no caso das dinâmicas disruptivas, é algo ainda mais perceptível que em outras situações. Isso vale também para o Direito Administrativo, uma vez que o Estado não consegue acompanhar os avanços das novas tecnologias, o que pode resultar em um lapso temporal que aparta as soluções disruptivas da regulamentação legal e infralegal de práticas sociais, econômicas e tecnológicas.

Esse fenômeno implica incertezas que decorrem da ausência de previsão legal para o exercício da atividade. Por conseguinte, tem-se falta de controle e fiscalização, algo especialmente pretendido quando se trata do interesse público, o que sempre deve estar presente na atividade estatal. Observa-se que uma das

¹³ Criado em 2003 por Henry Chesbrough, refere-se à abertura das fronteiras das organizações, no sentido de permitir o uso de ideias internas e externas nos processos de inovação por essas organizações.

questões importantes a serem consideradas pelo regulador nessa dinâmica de intensa dinamicidade e transformações, "no qual reinam a assimetria, a complexidade e a incerteza, a regulação deve acompanhar a velocidade e intensidade das mudanças." (UNB, 2022, p.35).

Nesse sentido, o *Relatório da Meta 10 - Estudo sobre propostas de política pública*, do Centro de Políticas, Direito, Economia e Tecnologias das Comunicações, da Universidade de Brasília, recomenda pensar em como pode se dar a relação entre Estado, Direito e novas tecnologias, de modo que o ente estatal funcione como indutor e garantidor do florescimento de soluções tecnológicas inovadoras, especialmente nos casos em que haja potencial disruptivo e impacto estrutural no modelo de negócio existente.

Para tanto, faz-se necessária não somente a atualização do arcabouço regulatório direcionada ao favorecimento de pesquisa e desenvolvimento, mas também ao desenvolvimento de segurança jurídica para a experimentação. Assim, a regulação estatal "consiste em supervisionar o jogo econômico" ao estabelecer regras e intervenções constantes, de modo a amortecer tensões, compor conflitos e assegurar o equilíbrio do conjunto (UNB, 2022, p.38).

O entendimento dessa realidade se confronta com o modelo regulatório tradicional, em que se aplica a lógica de comando e controle. Passa-se, então, à utilização de instrumentos e técnicas regulatórias experimentais, em que reguladores e regulados¹⁴, sociedade, mercado e estado, possam aprender juntos sobre determinado aspecto da realidade a partir de uma governança experimental. Nesse sentido, o instrumento que exploraremos para a nossa análise é o *sandbox* regulatório.

Caixa de areia de possibilidades

Oriunda do inglês, a palavra *sandbox* significa caixa de areia. Trata-se de termo de uso recorrente no campo da ciência da computação e das novas tecnologias, usado pelos profissionais dessas áreas quando se referem ao ambiente virtual no qual é possível testar aplicativos, códigos, softwares e outras soluções de forma segura, ou seja, sem riscos para o sistema do qual possam fazer parte.

No Brasil, as primeiras experiências nascem no setor financeiro, no qual mudanças geram altíssimos riscos e impactos. A saída buscada pelo Banco Central¹⁵, para a primeira iniciativa brasileira do tipo, foi a de construir um espaço virtual de testes, onde uma regulação mais adaptável aos desafios do momento

¹⁴ A participação de *players* dos setores regulados, incluindo organizações da sociedade civil, não é propriamente uma novidade na teoria regulatória. Audiências públicas, por exemplo, são instrumentos para a colaboração com o Estado desde a criação das agências regulatórias no Brasil.

¹⁵ O caso está registrado e discutido na publicação *O Regulador Inovador: Banco Central e a agenda de incentivo à inovação*.

pudesse oferecer respostas mais aderentes às demandas do momento. Uma dinâmica em que o relacionamento entre regulador e regulado se dá de forma diversa daquela em que o Estado impõe regras de forma unilateral - contexto esse no qual se deu o surgimento da regulação experimental ou *sandbox* regulatório.

A Lei Complementar nº 182/2021 é o primeiro normativo brasileiro a definir o *sandbox* regulatório. Trata-se de ambiente regulatório experimental, o qual reúne um conjunto de condições especiais simplificadas para que as pessoas jurídicas participantes possam receber autorização temporária dos órgãos ou das entidades com competência de regulamentação setorial para desenvolver modelos de negócios inovadores e testar técnicas e tecnologias experimentais, mediante o cumprimento de critérios e de limites previamente estabelecidos pelo órgão ou entidade reguladora e por meio de procedimento facilitado.

O Laboratório de Políticas Públicas e Internet (Lapin) define-o como um ambiente normativo formalizado, em que participantes de um mercado podem testar novos modelos de negócio, produtos e serviços, sujeitos a uma regulamentação especial por um tempo limitado. Já o Laboratório de Inovação Financeira (LAB) trata-o como instrumento que possibilita que os agentes inovadores, participantes de um programa de inovação e experimentação, testem novos serviços e produtos inovadores, sob a supervisão dos reguladores, por tempo determinado.

Esse instrumento, introduzido no Brasil nos últimos anos a partir das inovações trazidas pelas *fintechs*, é empregado, em geral, em casos em que tecnologias emergentes e disruptivas despontam no setor. Grosso modo, a proposta é testar, com clientes reais, soluções tecnológicas e modelos inovadores de negócios que não estejam em total conformidade com regras e regulamentações vigentes, durante um período de tempo determinado e a partir do atendimento de requisitos obrigatórios, que podem ser elencados em um programa de inovação, orientado pelos órgãos ou entidades com competência de regulamentação setorial.

Sandboxes são ambientes controlados e restritos pelo regulador onde as empresas podem realizar ‘testes’ de seus produtos. Quando este ambiente é concebido como um arranjo para apenas avaliar determinado projeto sem a exposição ao mercado consumidor, ou seja, em ambiente segregado e evitando riscos sistêmicos, recebe a denominação de *sandbox* setorial. Já quando o propósito é a já realização de avaliação diante de mercado consumidor restrito, após a aprovação de plano de testes e monitoramento pela autoridade competente, designa-se *sandbox* regulatório (BACEN, 2021, p.3).

Os *sandboxes* regulatórios podem se constituir em oportunidade de transformação real na Administração Pública ao oferecer caminhos para tentativa, erro e aprendizado. Esse instrumento tem sido apontado como modelagem mais condizente e flexível na regulamentação de inovações tecnológicas. O deslocamento da perspectiva da regulação para um modelo colaborativo foi desenvolvida por diferentes estudiosos, dentre os quais se destacam Braithwaite e

Ayres, com sua teoria da regulação responsiva, além de Jonathan Kolieb, com seu diamante regulatório. Entretanto, *visando* a finalidade possível dentro de um artigo, nos deteremos à discussão acerca das possibilidades e reflexões que o Direito Administrativo da Experimentação pode oferecer.

Ao permitir a realização de testes, com vistas a introduzir nos setores regulados novas tecnologias, modelos e serviços públicos, flexibilizando regras administrativas tradicionais para incentivar a inovação, oferece-se ao gestor uma forma de dirimir inseguranças. O ponto é que contar com um espaço seguro para experimentação de novas abordagens e tecnologias, possibilitando, inclusive, “testes ao vivo de inovações de empresas privadas em um ambiente controlado” (URSI, 2022, p.30) representa a oportunidade de sanar dúvidas e amortecer riscos.

A proposta da estratégia é que regulador e regulado possam examinar soluções novas, incluindo as não reguladas, sem grandes riscos de sanções e impactos. Nessa dinâmica, troca, colaboração e ajustes com vistas ao atendimento das necessidades sociais são aspectos centrais para o aprendizado e o sucesso da experiência.

Como já observado, o imperativo da inovação que alcança o setor privado toca também o setor público, que vem enfrentando desafios para se adaptar às transformações tecnológicas, sociais, econômicas e políticas da contemporaneidade. Lembremos que, em 2016, durante o encontro sobre Economia Digital, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), abordava a questão da seguinte forma:

RECONHECEMOS que a economia mundial está se tornando cada vez mais digital, que o uso crescente e os investimentos em tecnologias digitais e o capital baseado no conhecimento está transformando profundamente nossas sociedades.

Considerando que o serviço público se orienta pelo interesse público, é imprescindível que a Administração Pública se volte para as demandas de seu público e seja capaz de ser transformado com ele.

É forçoso constatar, no entanto, que diversos desafios apresentados pela E-Digital 2018-2022 ainda requerem uma ação mais efetiva do Estado brasileiro. Ao mesmo tempo, a pandemia de Covid-19, que eclodiu na segunda metade do ciclo, acelerou as mudanças no setor digital, tornando a atualização da estratégia ainda mais premente (E-DIGITAL, 2022, p.6).

Vale observar que a transformação digital é tema que se insere numa agenda maior de inovação no setor público.

Mas é possível pensar em algo que tenha capacidade de elaborar um fluxo de experimentalismo próprio, bem como induzir, de forma mais orientada e prática, a inovação e a transformação digital no Ministério Público, de modo a atender aos apelos da sociedade e agregar mais valor à atuação ministerial e ao cumprimento de suas atribuições constitucionais?

Em tese, a inovação no setor público tem o potencial de trazer benefícios coletivos, além de formas mais eficientes de desenvolvimento e de emprego de soluções em uma dada atividade governamental e/ou pública. Nesse sentido, o Direito Administrativo da Experimentação pode contribuir para que se tenham instrumentos, os quais reflitam a realidade atual e equilibrem a liberdade empreendedora e a proteção de direitos, desde que os resultados das experiências estejam comprometidas com o bem comum.

Ressoa imprescindível racionalizar/equalizar a inovação no âmbito do Direito Administrativo e da Administração Pública com a lógica do interesse público e a defesa/concretização dos direitos fundamentais (CRISTÓVAM E SOUZA, 2022, p.15).

De forma complementar a esse raciocínio, Irene Nohara afirma que não pode o Direito Administrativo servir de impedimento às ações inovadoras, juridicamente adequadas, "que harmonizem com o objetivo de promoção do desenvolvimento sustentável de um País, o que pode ocorrer tanto por alterações legislativas edificantes, como por novas formas de se prestar os serviços públicos" (2017, p.15). O setor público, portanto, orientado por normas administrativas, deve buscar possibilidades de experimentar e vivenciar a inovação, posto que o Estado deve participar do processo adaptativo pelo qual passa o mundo.

Aliás, a história da inovação já mostrou que o Estado, longe de sufocar a inovação ou servir com obstáculo ao sistema econômico por ela promovida, muitas vezes a fomentou, como nos conta Mariana Mazzucato:

[É] muito mais fácil em um país em que o Estado desempenha um papel fundamental, assumindo o desenvolvimento das tecnologias de alto risco, fazendo os investimentos iniciais, maiores, mais arriscados e depois sustentando-os até que os atores do setor privado, em um estágio mais adiantado, apareçam "para brincar e se divertir" (2014, p.156)

Para a Administração Pública brasileira, a questão dos riscos e incertezas advindos da inovação apresenta-se como de fundamental enfrentamento para que a agenda avance. Em que pense Cristóvam e Sousa (2022, p.18) defenderem que "não é possível imaginar uma Administração Pública inovadora que não esteja disposta a correr riscos e investir nas possibilidades que novos processos, produtos e serviços dispõem", na prática tem-se a inexistência de estruturas adequadas de incentivos à adoção de mecanismos experimentais.

Desse modo, a lógica do comando e controle, com forte tendência à centralização, baixo apetite ao risco e intolerante à falha, acaba por gerar um fenômeno conhecido como "apagão das canetas"¹⁶, que seria uma típica resposta

¹⁶ Expressão que nasce a partir de uma terminologia criada por Rodrigo Valgas Santos, chamada direito administrativo do medo. Segundo o autor, o medo é uma disfuncionalidade na Administração Pública, oriunda das múltiplas instâncias controladoras enumeradas na Constituição Federal. O Ministério

do agente público ao agravamento do risco para a tomada de decisão (UNB, 2022, p.28). Contudo, um contraponto possível a esta situação, até como forma de balanceá-la, é pensar no Direito Administrativo da Experimentação como possibilidade para a proposição de caminhos de acolhimento de erros honestos e de construção de aprendizados advindos da falha, num enfrentamento às barreiras levantadas pelo direito administrativo do medo. Para tanto, o Estado precisará, antes de tudo, ser sensível às demandas da atualidade e ter capacidade de orientar eticamente a inovação no setor público. “Somente as inovações que efetivamente trouxerem benefícios sociais, para além do estímulo ao empreendedorismo, deverão ser abraçadas pela gestão pública” (NOHARA, 2017, p.13).

Nesse sentido, os laboratórios de inovação pertencentes à estrutura do Ministério Público poderiam ser reais portas de entrada para a testes, experimentações e concretizações das inovações propostas pelo Estado. E de aplicação qualificada dos instrumentos, conceituações e interpretações advindas do Direito Administrativo da Experimentação, tendo em vista a alta qualificação de seus membros.

De forma objetiva, as *lawtechs* e outras *startups* atuantes no programa de inovação aberta, no MP, podem ser propositivas e colaborativas na revisão da regulamentação presente no setor. No caso dessas estruturas pertencentes às ICTs públicas, como é o caso da ESMPU, essas experiências podem ainda oferecer ensinamentos vitais para este contexto, de forma a influenciar positivamente a cultura de riscos com aprendizados advindos da atuação e experimentação supervisionada de inovações disruptivas.

CONCLUSÃO

A Escola Superior do Ministério Público da União tem estudado a fundo as possibilidades colocadas para a desregulamentação e o avanço das possibilidades de teste e experimentação oferecidas pela legislação - Leis nº 10.973/2004 e 13.243/2016 e Lei Complementar nº 182/2021 -, a partir da implementação de um ambiente regulatório experimental ou *sandbox* regulatório. Entende-se que, sendo um ICT, a ESMPU pode beneficiar-se de diferentes regulamentos voltados para ciência, tecnologia e inovação e que ainda são pouco debatidos e aplicados em seu sistema. A ideia é valer-se deste e de outros instrumentos e atuar em parceria com outras unidades do Ministério Público brasileiro, incluindo o CNMP, para produzir experiências, conhecimento e aprendizados relevantes e eminentemente práticos para avançar na solução de problemas tecnológicos, gerenciais e organizacionais do MP.

Público é uma dessas instâncias - além de tribunais de contas e controladorias -, o que sugere alguma ideia sobre o quão enraizada possa ser a cultura do comando e controle nessa instituição. O temor advindo do controle excessivo acaba por paralisar o gestor, que acabará por evitar o risco a qualquer custo.

Ademais, esse modelo de realização de testes, com vistas a introduzir nos setores regulados novas tecnologias e serviços públicos, pode ser uma oportunidade de fomento e elaboração de uma nova cultura, em que a flexibilização de regras administrativas tradicionais seja vista com os olhos do incentivo ao novo, à mudança - oferecendo ao agente público um ambiente positivo, de amortização de ameaças e inseguranças. Nesse cenário, MP e regulados poderiam examinar soluções novas, incluindo as não reguladas, sem grandes riscos de sanções e impactos para ambos os lados e para a sociedade. Nessa dinâmica, troca, colaboração e ajustes, com vistas ao atendimento das necessidades sociais, passam a ser centrais e a ocuparem a atual aversão às incertezas.

Como se viu, isso não é impossível de ser feito. Pela Lei Complementar nº 182/2021, a instituição que queira produzir espaços de experimentação, como *sandboxes* regulatórios, necessita sistematizar um programa de inovação e experimentação, criar um comitê regulatório para assistir os testes e flexibilizar regras, além de avaliar os resultados encontrados. Esse ambiente de experimentação pode, por exemplo, voltar-se para a promoção de soluções inicialmente desenvolvidas por *startups* participantes do programa, pode ainda ser um espaço de colaboração e promoção de mudança no MP e pode, também, propor novas regras para seu ecossistema, com base em resultados concretos, de modo a contribuir com a transformação do MP.

Como forma adicional de contribuição, a experimentação na Administração Pública envolve (ou deveria envolver) acolher as possibilidades de falhas e insucessos. E nesse sentido o ambiente regulatório experimental pode ser o espaço em que a insegurança decorrente da disfuncionalidade dos sistemas de controle seja dirimida, dando ao gestor a oportunidade de aprender com os desafios e as incertezas, em vez de serem diminuídos por essas questões. Nesses ambientes, ações administrativas inovadoras podem passar a existir e gerar resultados concretos, assistidos por um comitê de especialistas reguladores, sem a sombra da responsabilização indiscriminada.

Nesse modelo, a gestão da mudança no Ministério Público passa a basear-se verdadeiramente na colaboratividade e horizontalização entre reguladores e regulados, setores público e privado, sociedade e Estado, que têm nos programas aqui apresentados oportunidades de elaboração de novos conhecimentos e regramentos. Obviamente, há reflexões a serem feitas sobre em que ponto do experimento parar sem que haja desperdício de recursos públicos, quais modelos de compartilhamento de aprendizados são mais aderentes a cada laboratório e quais os limites da atuação do comitê regulatório para que a inovação não morra antes mesmo de nascer - considerações que, em si, são limites significativos ao funcionamento do modelo aqui discutido.

A crítica sobre a cultura da inovação no setor público, em geral, e no Ministério Público, em particular, ainda precisa ocorrer antes ou paralelamente à

implementação de modelos como *sandboxes* regulatórios para que não se deposite num instrumento a solução de todas as barreiras de inovação do ecossistema. Mas o principal ponto é poder lançar mão dos laboratórios de inovação como verdadeiros espaços de gestão do amanhã, com instrumentos consistentes e modelos disruptivos, para dar-lhes oportunidade de lidar com propostas e resultados reais rumo à transformação. Se bem-sucedida, a experiência poderia ser extrapolada e implementada em outras ICTs do Brasil, de forma a dar sentido concreto e materialidade para a inovação no setor público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. NBR 16501: Diretrizes para sistemas de gestão da pesquisa, desenvolvimento e da inovação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.
- ALLEN, Hilary J. and Allen, Hilary J., *Regulatory Sandboxes* (June 25, 2019). *George Washington Law Review*, Vol. 87, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3056993>. Acesso em: 22 jun. 2023.
- ARANHA, Marcio I. Manual de Direito Regulatório: Fundamentos do Direito Regulatório. 6a edição. Londres: Laccademia Publishing, 2022.
- BACEN. O Regulador inovador [livro eletrônico]: Banco Central e a agenda de incentivo à inovação / coordenação Ricardo Fernandes Paixão, João Benício Aguiar, Carlos Ragazzo; organizador Instituto Propague. São Paulo: Instituto ProPague, 2021. PDF. Acesso em: mai.2023.
- BRANCO, Pedro Henrique de Moura Gonet. Regulação de novas tecnologias – a utilização da *Sandbox* Regulatória como instrumento da Teoria da Regulação Responsiva. Brasília: Faculdade de Direito, Universidade de Brasília. Disponível em: <https://11nq.com/e5J37>. Acesso em: 31 mai.2023.
- BRASIL. Constituição Federal. Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Disponível em: <https://11nk.dev/QzkdI>. Acesso em: jun.2023.
- _____. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). Ciclo 2022- 2026. Brasília, 2022. Disponível em: <https://11nk.dev/Og8b7>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- _____. Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 jun.2021. Disponível em: <https://bit.ly/3J3Sb8b>. Acesso em: 26 jun.2023.

_____. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 jun.2021. Disponível em: <https://bit.ly/3J3Sb8b> . Acesso em: 25 mar. 2022.

_____. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan.2016. Disponível em: <https://11nk.dev/Hy430> . Acesso em: 22 jun. 2023.

CHESBROUGH, H. Novas Fronteiras da Inovação Aberta. São Paulo: Editora Blucher, 2020.

COUTINHO FILHO, Augusto. Regulação ‘*Sandbox*’ como instrumento regulatório no mercado de capitais: principais características e prática internacional. Revista Digital de Direito Administrativo, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018. Disponível em: <https://encr.pw/kaz8z> . Acesso em: 2 jun.2023.

CRISTÓVAM, J.S.; SOUSA, Thanderson. Direito administrativo da inovação e experimentalismo: o agir ousado entre riscos, controles e colaboratividade. Sequência de estudos Jurídicos Políticos, 43(91), 1–50. Disponível em: <https://11nq.com/wPy1e> . Acesso em:22 jun. 2023.

CUNHA, B. Q. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: CONGRESSO CONSAD, 9., Brasília/DF. Disponível em: <https://acesse.one/gUgZQ>. Acesso em: mai.2023.

ENAP. Modelos de Conformidade Regulatória - *Policy Brief*. Brasília: ENAP, 2022. Disponível em: <https://acesse.one/OaOtm> . Acesso em: 3 jun.2023.

FEIGELSON, Bruno; LEITE, Luiza. *Sandbox* - Experimentalismo no Direito Exponencial. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.

HEINEN, Juliano. Regulação experimental ou *sandbox* regulatório – compreensões e desafios. Revista da Faculdade de Direito UFPR, Curitiba. Disponível em:<https://encr.pw/iRv9M> . Acesso em: 30 abr. 2023.

- IPEA. Cavalcante, P; Cunha, Bruno. É preciso inovar no governo, mas por quê?. Artigo publicado em: Inovação no setor público : teoria, tendências e casos no Brasil / organizadores: Pedro Cavalcante [et al.]. Brasília: ENAP, 2017. Disponível em: <https://11nk.dev/pRVjU>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- LAB. Diretrizes gerais para constituição de *sandbox* regulatório no âmbito do mercado financeiro. CVM, Laboratório de Inovação Financeira. Brasília, 2019. Disponível em: <https://encr.pw/76Mw8>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- LAPIN. Contribuição à ANPD – *Sandboxes* Regulatórios. 2021. Disponível em: <https://11nq.com/unaRL>. Acesso em: 2 jun. 2023.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAZZUCATO, Mariana. O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público x setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.
- MODESTO, Paulo. Direito Administrativo da Experimentação: uma introdução. Consultor Jurídico, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://encr.pw/8ez0e>. Acesso em: 23 jun. 2023.
- NOHARA, I. P. Desafios de inovação na Administração Pública contemporânea: "destruição criadora" ou "inovação destruidora" do Direito Administrativo? In: PONTES FILHO, V.; MOTTA, F.; GABARDO, E. Administração Pública: Desafios para a Transparência, Probidade e Desenvolvimento. Belo Horizonte: Fórum, 2017. Disponível em: <https://11nk.dev/tFzNA> . Acessado em: jun. 2023.
- OCDE – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. Ed. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Paris: OECD Publishing, 2005.
- OCDE – ORGANIZATION FOR ECONOMICCO-OPERATION AND DEVELOPMENT. The innovation imperative in the Public Sector: setting an agenda for action. Paris: OECD Publishing, 2015.
- OCDE – ORGANIZATION FOR ECONOMICCO-OPERATION AND DEVELOPMENT. The Innovation System of the Public Service of Brazil. Brasil, 2019.
- OLIVEIRA, Marcelo B. P.A - OAB e a regulação responsiva. Publicado em Revista de Direito Setorial e Regulatório, Vol. 7. Regulation / Núcleo de Direito Setorial e Regulatório = Research Center on Law and Regulation. - v. 7, n.1 - (2021) - Brasília: Universidade de Brasília, 2021. Disponível em: <https://encr.pw/M4oCf> . Acesso em: 5 jul.2023.

- RESENDE BORGES, J. P. (2020). Lei 13.655/18 e o *Sandbox* Regulatório do Banco Central do Brasil: segurança jurídica para um regime regulatório diferenciado. *Caderno Virtual*, 1(46). Disponível em: <https://11nq.com/ZSIvn>. Acesso em: jun. 2023.
- SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais / Hironobu Sano. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://acesse.one/YRf2z> . Acesso em: 05 jun.2023.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Relatório Meta 10 - Estudo sobre propostas de política pública, do Centro de Políticas, Direito, Economia e Tecnologias das Comunicações. Brasília, 2022.
- URSI, Gabriel L. Direito, Regulação e Experimentação: Promessas e Compromissos. São Paulo: Dissertação da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2022. Disponível em: <https://encr.pw/Wv4IJ>. Acesso em: 10 jun.2023.

Journal of Law and Regulation
Revista de Direito Setorial e Regulatório

Contact:

Universidade de Brasília - Faculdade de Direito - Núcleo de Direito Setorial e Regulatório
Campus Universitário de Brasília
Brasília, DF, CEP 70919-970
Caixa Postal 04413

Phone: +55(61)3107-2683/2688

E-mail: nds@unb.br

Submissions are welcome at: <https://periodicos.unb.br/index.php/RDSR>