

## Laboratórios de inovação no Brasil - panorama da produção bibliográfica em artigos e publicações

*Living Labs in Brazil - overview of national bibliographic production in articles, theses and dissertations*

SILVA, Lara; Mestranda em Design; Universidade Estadual do Rio de Janeiro / ESDI - UERJ

[Lara.pessoas@gmail.com](mailto:Lara.pessoas@gmail.com)

OLIVEIRA, André; Doutor; Universidade Estadual do Rio de Janeiro – ESDI – UERJ

[andre.ribeiro@eng.uerj.br](mailto:andre.ribeiro@eng.uerj.br)

**Resumo:** Pautada no método de revisão sistemática, a presente publicação apresenta uma análise da produção acadêmica a respeito de Laboratórios de Inovação no Setor Público, considerando artigos e publicações em bases selecionadas com produções sobre o assunto. As buscas foram utilizadas a partir da entrada dos termos "*living lab*" ou "*innovation lab*" a partir de 2010, ano de implementação do primeiro laboratório de inovação no setor público no Brasil. Esses critérios de busca resultaram em dez publicações mais importantes, que foram analisadas segundo áreas de conhecimento, veículos de publicação, quantidade produções acadêmicas em cada ano, temas-fins e outras percepções que se fizeram destacadas a partir da análise dos conteúdos desenvolvidos. A avaliação das publicações permitiu compreender principais autores referenciados e métodos de pesquisa, questões terminológicas do campo e a ainda incipiente, embora crescente, presença de conteúdos sobre o assunto, além da forte presença de pesquisas qualitativas, sobretudo estudos de caso.

**Palavras-chave:** inovação no setor público; design thinking; design de serviços públicos; produção acadêmica brasileira; laboratórios de inovação;

*Based on the systematic review method, this publication presents an analysis of the academic production on Innovation Laboratories in the Public Sector, considering articles and publications in selected bases with productions on the subject. The searches used the terms "living lab" or "innovation lab" from 2010, the year of implementation of the first innovation laboratory in the public sector in Brazil. These search criteria resulted in the ten most important publications, which were analyzed according to areas of knowledge, publication vehicles, quantity of academic productions in each year, themes-ends and other perceptions that were highlighted from the analysis of the developed contents. The evaluation of publications allowed the understanding of the main authors referenced and research methods, terminological issues in the field and the still incipient, although growing, presence of content on the subject, in addition to the strong presence of qualitative research, especially case studies.*

**Keywords:** Innovation in the public sector; Design thinking; Public service design; Brazilian academic production; Innovation labs;

## 1 Introdução

Uma das maiores mudanças de paradigma provenientes da Revolução Industrial foi o consumo e consequente oferta de bens de serviço. Antes focadas na oferta de manufatura, único meio de produção existente até então, as profissões passaram, depois da criação do processo de produção industrial, a focar em novos ativos, como o conhecimento e a entrega de serviços, para aquisição de capital (Brown, 2008). Essa mudança de paradigma trouxe consigo problemas de uma nova natureza: Rittel e Webber (1972), evidenciam que os problemas associados às profissões originárias do pós-revolução, como arquitetura, de cuja primeira instituição formal data de 1841 (University College London, 2021) e que tem como possibilidade de atuação o planejamento urbano, precisam considerar, durante seus projetos, grande quantidade de usuários intermediários e finais, e fornecedores de diferentes tipos.

Os problemas dos quais as novas profissões precisam lidar, ainda conforme Rittel e Webber, (1972) são considerados problemas "*wicked*", aqui descritos como "complexos", e se diferem de disciplinas como matemática ou engenharia, profissões anteriores ao período industrial, por não apresentarem uma cadeia processual bem discriminada para sua resolução.

A discussão a respeito de problemas complexos e a melhor maneira de resolvê-los data de 1960, quando Rittel discorreu sobre a possibilidade de utilizar o processo de design como um recurso (Buchanan, 1992). No período, o campo do design já sofria re-significação: inicialmente utilizado como método artesão, o design passou a ser adotado para o desenho de mídias e outras interfaces como o papel, recurso que possibilitou mais experimentação e agilização nas mudanças de rumo, tornando o desenvolvimento menos custoso. Essa mudança permitiu a ênfase do design enquanto processo, para além do uso de artefatos específicos e, após esse período, houve a adoção do processo do design em outros âmbitos, como no desenho de serviços e posteriormente de sistemas, ambientes e organizações (Buchanan, 2009, 2015, Ferreira, 2021).

O processo descrito por Buchanan (1992) pode ser compreendido a partir de duas principais fases. Conforme o autor, apesar de existirem variações do modelo linear, percebe-se que ele é dividido em duas fases distintas: definição de problemas e solução de problemas. Por definição de problemas entende-se uma sequência analítica na qual o designer determina todos os elementos do problema e especifica os requisitos que uma solução de design bem-sucedida deve ter. A fase da solução de problemas compreende uma sequência sintética na qual os vários requisitos são combinados e equilibrados entre si, produzindo um plano final a ser levado para a produção.

Tim Brown (2008), anos mais tarde, sistematizou o processo do design aplicado a serviços, então denominado *design thinking*, contemplando o mesmo faseamento proposto por Buchanan, e inserindo etapas processuais mais específicas dentro dessas duas fases. Brown (2010) ainda reforçou a sinergia que o *design thinking* possui enquanto ferramenta para dirimir problemas sociais, geralmente de natureza complexa: a criação de soluções sistêmicas baseadas nas necessidades do cliente ou usuário. O *design thinking* consiste em um processo de resolução de problemas complexos centrado no usuário e usa como princípios a empatia, colaboração e experimentação (Jiao, 2015, Pinheiro, 2017).

Ainda dentro das discussões a respeito da aplicação do design, uma das que tem ganhado relevância nas últimas décadas diz respeito ao design para a inovação social. Segundo Manzini

(2017), a expressão se refere ao modo de construção da sociedade, ou seja, há uma visão do design enquanto instrumento propulsor da inovação numa escala social, tal qual nas políticas públicas. O termo inovação também ganhou notoriedade dentro do setor público a partir da década de 1980 (Brown, 2011). De acordo com Sano (2020) é possível perceber, a partir da década de 1990, a associação da inovação às práticas da nova gestão pública, do avanço das tecnologias da inovação e comunicação e dos governos digitais, se tornando pauta recorrente nos dias atuais.

Esse interesse se evidencia em marcos legais desde o início dos anos 2000. A implementação da Lei da Inovação, de 2004 e sua recente atualização em 2021 (Brasil, 2004, 2021), que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, é, por si só, um reconhecimento, em instância federal, de que a inovação precisa se tornar parte da agenda pública.

Além da promoção de contratações com esse enfoque, é possível observar, na última década, uma tendência internacional (Acevedo; Dacen, 2016;) e nacional da criação dos chamados laboratórios de inovação no setor público (Lisp), que podem ser definidos como ambientes para inovação aberta, que oferecem um espaço colaborativo para pesquisa, desenvolvimento e experimentação em contextos da vida real e atuam com base em metodologias e ferramentas específicas (Gascó, 2017). Tais equipamentos compõem a administração pública, possuem equipe e estrutura próprias e se propõem a incentivar a criatividade para desenvolver inovações que melhorem serviços públicos, lidando com problemas complexos. Os Lisp foram criados como uma estratégia para a construção de capacidades de inovação dentro do governo, tornando-a parte do cotidiano dos agentes públicos. Esses laboratórios intentam influenciar o setor público por meio da promoção de mudanças estruturais e sistêmicas, trazendo um ganho em escala e em desempenho na qualidade dos serviços públicos (Sano, 2020, Ferreira, 2021).

Apesar de ser um conceito adotado no final da década de 90 (Schuurman; Tönurist, 2017), somente em 2010, foi possível observar a criação do primeiro laboratório de inovação no setor público no Brasil. Desde então, houve a criação de pelo menos 43 deles, que atuam nas diferentes esferas de poder existentes no Brasil (judiciária, legislativa, executiva, com casos de laboratórios oriundos de universidades), que operam em abrangências distintas (municipal, estadual, federal) e que pretendem atender os desafios de sua própria organização, seja na área de gestão ou nas áreas específicas de políticas públicas nos quais atuam, adotando, para resolução de seus projetos, abordagens como o *design thinking*, design de serviços e design centrado no usuário (Sano, 2020).

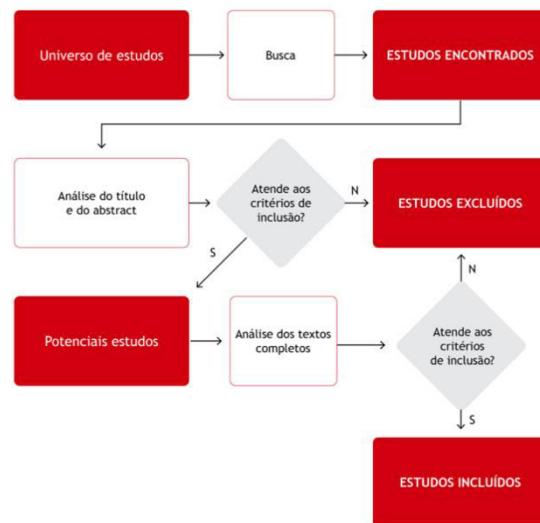
Passados 12 anos da criação do primeiro laboratório de inovação no setor público no Brasil, é possível observar que o legado de tais espaços ainda carece de análises aprofundadas. De acordo com Gascó (2017, p.2), ainda não existem pesquisas suficientes focadas nos laboratórios de inovação como entidades intermediárias de inovação aberta e que compreendam sua atuação nos processos de inovação no setor público. As pesquisas atuais, majoritariamente internacionais, refletem em partes o impacto dessas estruturas no Brasil, uma vez que não apresentam o contexto dos serviços públicos nacionais (Ferreira, 2021). O objetivo deste artigo é criar um panorama a respeito das produções sobre Laboratórios de Inovação no Setor Público, ou Laboratórios de Inovação em Governo, desde o ano de 2010, com o intuito em apresentar um repositório das discussões produzidas sobre o tema até então.

## 2 Método de revisão

Com o intuito de identificar os conteúdos já publicados sobre os Lisp brasileiros e sua natureza, percebeu-se a necessidade de realizar uma revisão de literatura, iniciada por um levantamento não exaustivo de publicações para compreender o panorama de das produções realizadas até então em bases de dados reconhecidas (Web of Science e Scopus). A coleta dessas publicações abriu espaço para uma fase de análise preliminar, com a observação de títulos, palavras-chave e resumos, para que então houvesse a seleção e análise aprofundada das publicações observando temas, instituições e outros critérios perceptíveis nessa comparação. O método de revisão de literatura produzida para esse artigo é detalhado a seguir.

Revisões de literatura são estudos secundários a partir da qual se agregam resultados de produções primárias sobre determinado assunto. No processo de revisão, existem a definição de critérios de inclusão e de exclusão como escopo, tipo de referência, períodos, canais de acesso e palavras-chave. A revisão de literatura deste artigo se utilizou da estrutura adotada por Brunton e Thomas (2012), adaptada por Morandi e Camargo (2015).

Imagen 1: processo de busca, elegibilidade e codificação.



Fonte: Adaptado de Morandi e Camargo. Ilustração da autora.

A aplicação do processo supracitado traz as etapas descritas no Quadro 1:

Quadro 1 – Processo de revisão sistemática.

Etapas da revisão de literatura	Etapas da pesquisa de teses e dissertações brasileiras sobre laboratórios de inovação no brasil
1. Definição de critérios de inclusão	<b>Escopo:</b> Pesquisas a respeito de laboratórios de inovação no setor público. <b>Tipo de referência:</b> Artigos ou publicações em periódicos disponíveis nas bases de dados selecionadas (Web of Science ou Scopus). <b>Acesso:</b> Trabalhos acessíveis por meio dos canais: Web of Science e Scopus. <b>Idioma:</b> Escritos em idiomas dominados pela autora: português, inglês e espanhol.

---

**Ano:** Ter sido publicado entre janeiro de 2010 e março de 2022

**Palavras-chave:** “innovation lab\*” or “living lab\*” and “brazil\*”

**Região:** Brasil

2. Definição de critérios de exclusão

**Escopo:** Pesquisas a respeito de laboratórios de inovação no setor privado; pesquisas que citem laboratórios de inovação mas tenham enfoque em outras pautas, como análises de projetos específicos; pesquisas que tratem exclusivamente a respeito de laboratórios de inovação que não são brasileiros.

**Tipo de referência:** teses ou dissertações.

**Acesso:** Artigos fora dos portais determinados;

**Idioma:** quaisquer idiomas não dominados pela autora.

**Ano:** anteriores a 2010, posteriores a março de 2022.

**Região:** quaisquer outras que não englobem o Brasil, mesmo que em parte da publicação.

3. Busca no universo de estudo

Acesso aos portais definidos nos critérios de inclusão e download das publicações existentes.

4. Filtragem: Avaliação de publicações repetidas

Avaliação inicial das publicações e exclusão de publicações repetidas.

5. Filtragem: Análise de títulos e resumos (*abstracts*)

Leitura de títulos e resumos / *abstracts* e exclusão de artigos fora do escopo descrito.

6. Leitura dos artigos

Leitura e seleção conforme aderência à revisão proposta na presente publicação e cotejamento das informações obtidas.

---

Fonte: adaptação da autora

A pesquisa foi realizada em repositórios de publicações digitais, por meio da busca por palavras-chave definidas. Inicialmente, buscou-se referências nas maiores bases de dados de pesquisas acadêmicas de cujos periódicos pudessem ser acessados pelo sistema CAPES. Dessa forma, foram escolhidas as plataformas Web of Science e Scopus.

O levantamento contemplou publicações criadas a partir de 2010, ano considerado como de criação do primeiro Lisp no Brasil (Sano, 2020), e se utiliza exclusivamente publicações a respeito desses laboratórios.

Após a busca nas bases de dados selecionadas, houve o descarte de publicações repetidas. Efetuou-se, então, a leitura dos títulos e resumos das pesquisas restantes e seleção final de acordo com a aderência das publicações com a proposição do presente artigo.

### 3 Resultados

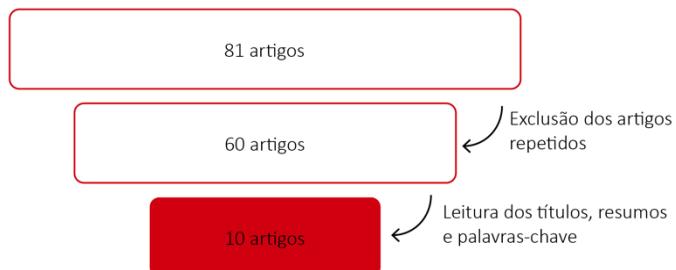
Foram selecionadas publicações datadas do período de janeiro de 2010 até 31 de março de 2022. Em função do idioma adotado pelas plataformas, as buscas foram realizadas com o uso de palavras-chave em inglês, mas admiram-se artigos em idiomas dominados pela autora (português, inglês e espanhol).

Chaves de busca	Scopus	Web of science	Total
"living lab*" or "innovation lab*" and "Brazil"	37	44	
			81

Uma vez realizado o levantamento das publicações existentes com as chaves de busca definidas, houve a exportação das bases de dados no formato .csv e posterior análise na plataforma Excel. O primeiro processo de verificação foi a da remoção de artigos em duplicidade, com o descarte de 21 artigos repetidos.

A avaliação de títulos, palavras-chave e resumos, segunda etapa do processo de seleção dos artigos, excluiu outros 50 artigos presentes na base. Foi possível avaliar, durante essa etapa, forte presença de artigos relacionados a laboratórios de inovação em universidades e em instituições privadas, em sua maioria focados em avaliar casos de projetos específicos dentro de cada instituição. Os 10 artigos restantes foram lidos integralmente e analisados nos capítulos subsequentes. O gráfico 1 representa o processo de análise, inclusão e exclusão das publicações durante a revisão.

Gráfico 1 – Seleção dos artigos



Fonte: elaborado pela autora

O resultado do processo de revisão, exclusão e inclusão de publicações resultou na lista descrita no Quadro 2.

Quadro 2 – Artigos selecionados

Ref	Artigo	Fonte de informação	Tipo
1	CUPOLILLO, C. V., NEGRI, S., BOCHENEK, A. C., & DOS SANTOS SOUSA, H. (2021). Poder judiciário brasileiro: laboratórios de inovação e a agenda 2030 da ONU. <i>Humanidades &amp; Inovação</i> , 8(48), 289-300.	Web of Science	Material editorial
2	MUZZIO, H., & GAMA, M. (2021). Collaborative idea generation: an experience of open creativity in the public sector. <i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i> .	Web of Science	Artigo

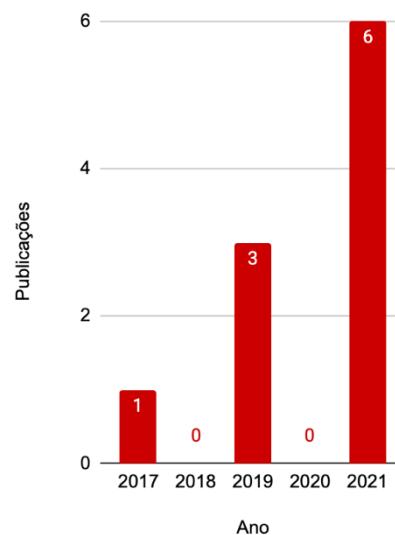
- |    |  |                |                    |
|----|--|----------------|--------------------|
| 3  | FERRAREZI, E., BRANDALISE, I., & LEMOS, J. (2021). Evaluating experimentation in the public sector: learning from a Brazilian innovation lab. <i>Policy Design and Practice</i> , 4(2), 292-308.   | Web of Science | Artigo             |
| 4  | TASCA, R., VENTURA, I. L. S., BORGES, V., LELES, F. A. G., GOMES, R. D. M., RIBAS, A. N., ... & JIMENEZ, J. M. S. (2019). Health Innovation Laboratories: towards strong Primary Health Care (PHC) in the Federal District of Brasilia. <i>Ciência &amp; Saúde Coletiva</i> , 24, 2021-2030. | Web of Science | Artigo             |
| 5  | BOCHENEK, A. C., & ZANONI, L. O. T. C. (2021). Rede de inovação do poder judiciário brasileiro: histórico dos laboratórios de inovação na justiça federal e a relação com os objetivos de desenvolvimento sustentável. <i>Humanidades &amp; Inovação</i> , 8(47), 23-32.                     | Web of Science | Artigo             |
| 6  | DUARTE, F., BEGUIN, P., PUEYO, V., & LIMA, F. (2018, August). Innovative Labs and Co-design. In Congress of the International Ergonomics Association (pp. 1967-1971). Springer, Cham.  | Web of Science | Anal               |
| 7  | DA SILVA CORREIO, S. B., & CORREIO, C. C. B. (2019). Orquestração de redes de inovação constituídas com o conceito de living lab para o desenvolvimento de inovações sociais. <i>Administração Pública e Gestão Social</i> , 11(2).  | Web of Science | Artigo             |
| 8  | WELLSTEAD, A. M., GOFEN, A., & CARTER, A. (2021). Policy innovation lab scholarship: past, present, and the future—Introduction to the special issue on policy innovation labs. <i>Policy Design and Practice</i> , 4(2), 193-211.   | Web of Science | Material editorial |
| 9  | CRIADO, J. I., DIAS, T. F., SANO, H., ROJAS-MARTÍN, F., SILVAN, A., & FILHO, A. I. (2021). Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts. <i>International Journal of Public Administration</i> , 44(6), 451-464.               | Web of Science | Artigo             |
| 10 | SANTOS, I., NOBRE, A. C. B., IBIAPINA, J. C., OLIVEIRA, P. R. M., NIA DE CARVALHO, Z. V., & DE OLIVEIRA, Á. D. (2017, August). Strategies and methodologies for civic engagement and social empowerment. In 2017 IEEE First Summer School on Smart Cities (S3C) (pp. 157-160). IEEE.         | Web of Science | Anal               |

Fonte: elaborado pela autora

### 3.1 Ano das publicações selecionadas

A primeira observação realizada diz respeito ao ano de lançamento de cada publicação. A quantidade de publicações selecionadas dentro dos critérios estabelecidos se mostra ascendente nos últimos cinco anos. Os arquivos selecionados datam dos anos de 2017, 2019 e 2021, não havendo publicações selecionadas nos anos de 2018 e 2020.

Gráfico 2 – Artigos selecionados por ano de publicação

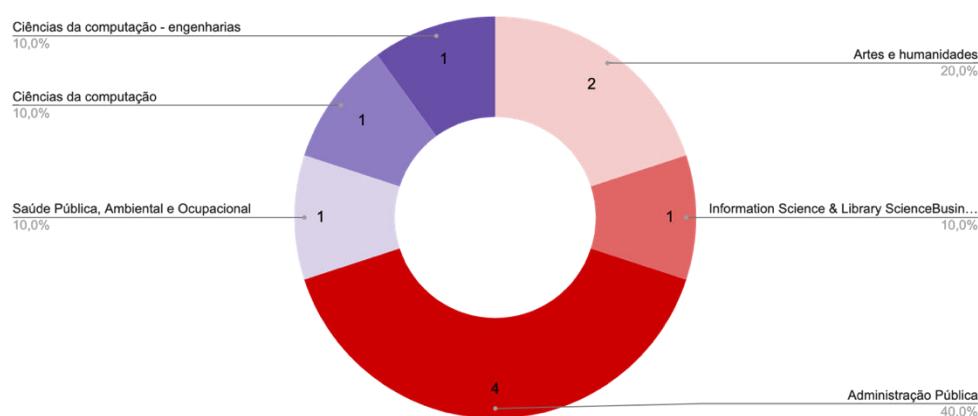


Fonte: elaborado pela autora

### 3.2 Áreas de conhecimento

Observando-se a área de conhecimento relacionada a cada publicação de acordo com a categorização existente na plataforma Web of Science, percebe-se o destaque para a área de “administração pública”, seguido pela área de “artes de humanidades”. É possível constatar, ainda, a presença desses artigos em revistas de ciências da computação, separados no gráfico por “ciências da computação” e “ciências da computação - engenharias”, categorias diferentes de acordo com a classificação do Web of Science.

Gráfico 3 – Áreas de conhecimento

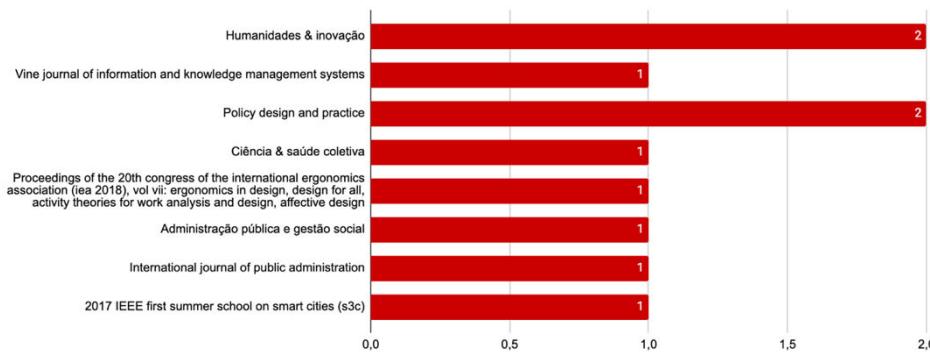


Fonte: elaborado pela autora

### 3.3 Veículos das publicações

Os locais de veiculação de cada artigo refletem suas áreas de conhecimento: evidência para revistas de políticas públicas (*Policy Design and Practice*, *International Journal of Public Administration* e *Administração Pública e Gestão Social*). Ênfase, também, para a revista *Humanidades e Inovação*, com a publicação de dois dos artigos selecionados.

Gráfico 3 – Veículos das publicações

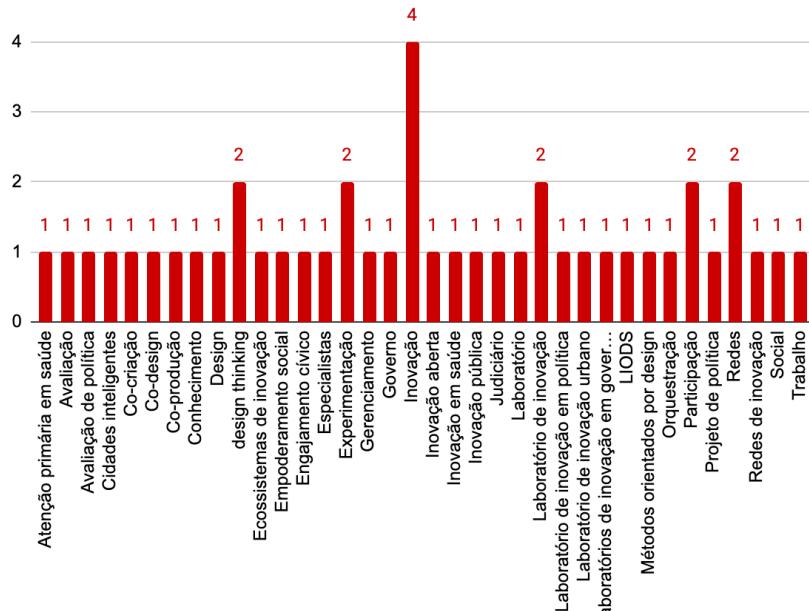


Fonte: elaborado pela autora

### 3.4 Palavras-chave

Observadas isoladamente, as palavras-chave mostram não haver grande predominância de termo, com exceção para “Inovação”, mais utilizado, e das palavras “*Design thinking*”, “Experimentação”, “Laboratório de Inovação”, “Redes” e “Participação”.

Gráfico 4 – Palavras-chave



Fonte: elaborado pela autora

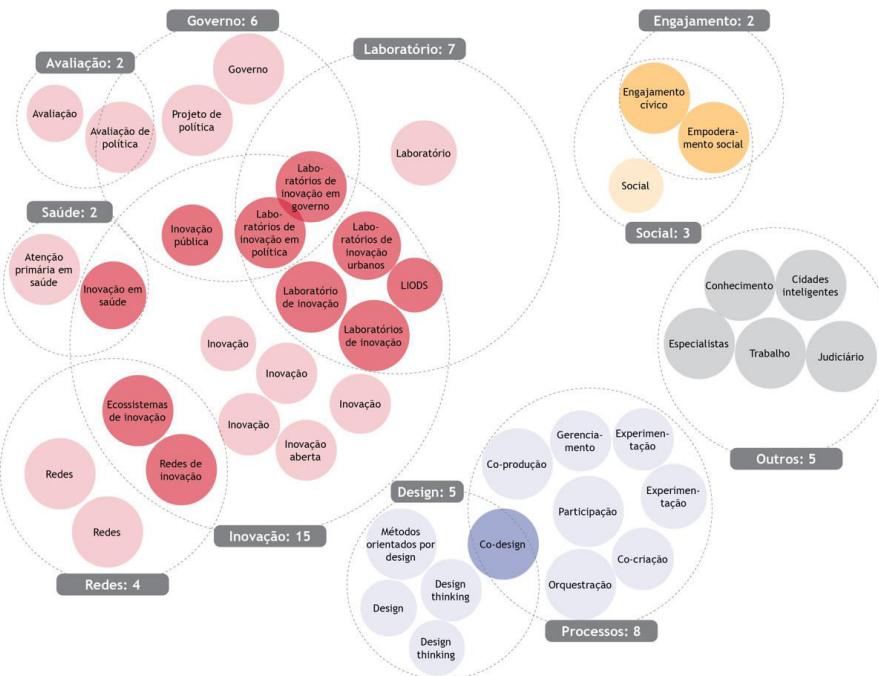
OBS: LIODS – Acrônimo para Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Após a análise individual das palavras-chave utilizadas, criou-se um diagrama de afinidades com a alocação das palavras em grandes agrupamentos que podem apresentar intersecção, conforme o gráfico 5. Quando os termos se enquadram em mais de um agrupamento, esse termo foi considerado na soma total de cada um deles. Os agrupamentos estão indicados em cores diferentes para facilitar a visualização.

Com o diagrama de afinidades é possível observar, ainda que haja um destaque para palavras derivadas de inovação, a presença de terminologias associadas a Laboratórios e a Governo, todas essas três em grande confluência. No mesmo grande grupo, pode-se perceber a proximidade de termos como redes ou ecossistemas e segmentos específicos, como saúde.

Outro agrupamento notável de terminologias é o que tangencia design e processos relacionados, como co-criação, experimentação, entre outros. Há, por fim, a sobreposição de termos relacionados a social/cívico e engajamento.

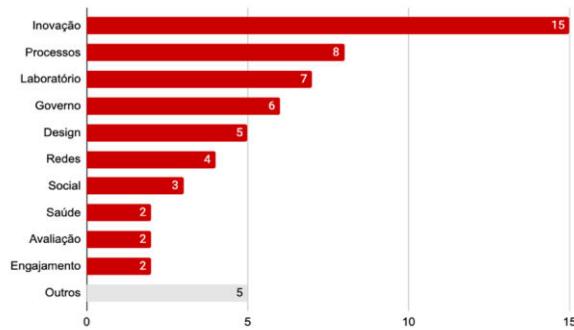
Gráfico 5 – Diagrama de afinidades das palavras-chave



Fonte: elaborado pela autora

Seguindo a ordem uso de terminologias apresentada no diagrama de afinidades, que soma palavras-chave em diferentes agrupamentos, temos a seguinte ordenação de conceitos, dos mais usados para os menos usados:

Gráfico 6 – Análise dos conceitos mais usados



Fonte: elaborado pela autora

Ao se observar o uso das palavras-chave ao longo do tempo, conforme o gráfico 7, que reproduz, em cor, os agrupamentos citados anteriormente, é possível perceber que termos associados a “rede/ecossistema” estiveram presentes em todos os anos das publicações selecionadas. Há uma notória ascensão no uso de expressões relacionadas ao design, derivações e processos ao longo dos anos, conforme as palavras destacadas em azul no gráfico. Expressões relacionadas a política e governo são encontradas nos artigos de 2021, com uma ressalva em um artigo de 2019, que cita “Atenção Primária em Saúde”, conceito oriundo da saúde pública (Tasca, 2019).

Gráfico 7 – Palavras-chave usadas ao longo do tempo

2017	Laboratórios de inovação urbanos	Ecosistemas de inovação	Participação	Engajamento cívico	Empoderamento social	Cidades inteligentes
	Redes de inovação	Inovação	Inovação em saúde	Design	Social	Trabalho
2019	Laboratório de inovação	Inovação	Atenção primária em saúde	Orquestração		
2021	Inovação	Governo	Laboratórios de Inovação em governo	Experimentação	Design thinking	Conhecimento
	Inovação	Redes	Laboratório	Experimentação	Design thinking	Especialistas
	Inovação aberta	Redes	LIODS	Gerenciamento	Co-criação	Judiciário
	Inovação pública	Avaliação de política	Laboratórios de inovação em política	Participação	Co-produção	
	Projeto de política	Avaliação	Laboratórios de inovação	Métodos orientados por design	Co-design	

■ Agrupamento Inovação | Redes | Laboratórios | Governo | Avaliação | Saúde  
■ Agrupamento Social | Engajamento  
■ Agrupamento Design | Processos  
■ Agrupamento Outros

Fonte: elaborado pela autora

### 3.5 Objetos de estudo: análises sobre os laboratórios de inovação

O conteúdo dos artigos permitiu a conclusão da forte presença de pesquisas qualitativas, com destaque para os estudos de caso, presentes em 4 artigos, e análises comparativas, existentes em dois deles. Não se observam pesquisas de caráter quantitativo.

Os artigos contemplaram a análise de laboratórios de inovação variados, presentes em diferentes poderes e em localidades e, em três publicações, há a comparação da atuação entre laboratórios de diferentes cidades ou países. Ao comparar os objetos dos artigos selecionados com os diferentes laboratórios de inovação existentes no Brasil (Sano, 2020), há certo espelhamento: maior presença de conteúdos relativos a laboratórios atuantes no poder executivo, seguido pelo poder judiciário. Não há artigos relacionados ao poder Legislativo. Dois artigos não se enquadram nessa análise por tratarem de aspectos meta-projetuais dos Lisp.

Quadro 3 – Localização institucional dos laboratórios de inovação no setor público

Vinculação institucional	Total	%
Executivo	22	51%
Judiciário	12	28%
Legislativo	4	9%
Ministério público	3	7%
Universidade pública	2	5%

Fonte: Sano (2020) adaptado pela autora

Quadro 4 – Localização institucional dos laboratórios de inovação nos artigos

Vinculação institucional	Total	%
Executivo	4	40%
Judiciário	2	20%
Legislativo	0	0%
Ministério público	1	10%
Universidade pública	1	10%
N/A	2	20%

Fonte: elaborado pela autora

A abrangência de localização dos Lisp estudados nos artigos também é variada. Dois laboratórios são referenciados mais de uma vez: o GNova, de Brasília, e o IjuspLab, de São Paulo; um artigo compara laboratórios situados em dois locais diferentes no Brasil – Curitiba, PR e Vitória, ES – e outros dois artigos realizam uma análise comparativa de laboratórios do Brasil em relação a outros laboratórios situados em diferentes países. Um artigo realiza uma meta-análise dos Lisp, e não faz alusão a nenhum laboratório específico. O quadro 5 traz um levantamento dos locais dos laboratórios citados nos artigos, com o total de 12 referências.

Quadro 5 – Localização dos laboratórios de inovação até 2020

Região	N	%
Centro Oeste	16	37%
Sudeste	16	37%
Sul	6	14%
Nordeste	3	7%
Norte	2	5%

Fonte: Sano (2020) adaptado pela autora

Quadro 6 – Localização dos laboratórios de inovação dos artigos selecionados

Região	N	%
Centro Oeste	3	25%
Sudeste	3	25%
Sul	1	8,3%
Nordeste	2	16,6%
Norte	0	0%
Outros países	2	16,6%

N/A

1

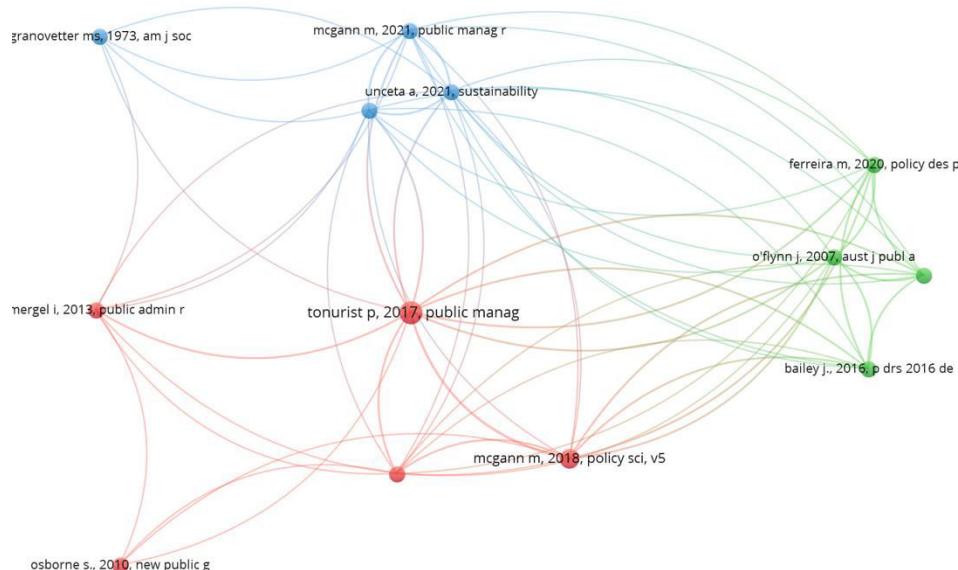
8,3%

Fonte: elaborado pela autora

### 3.6 Citações

A cocitação é uma análise de similaridade entre dois ou mais documentos e pode avaliar fontes ou autores. A avaliação de cocitações realizada no presente artigo procurou eleger quais as publicações mais referenciadas nos 10 artigos analisados, de forma a compreender publicações essenciais no campo. As 13 publicações selecionadas podem ser vistas no formato de no gráfico 8. Os artigos listados foram produzidos, em maioria, a partir de 2010.

Gráfico 8 – Gráfico de cocitações



Fonte: VOSViewer

A lista das principais referências, em ordem de prioridade, pode ser verificada no quadro a seguir.

Quadro 7 – Referências mais citadas

Ref	Título
1	Acevedo, S.; Dassen, N. <b>Innovation for better management: the contribution of public innovation labs.</b> USA: IADB, 2016. (IDB Technical Note; 1101)
2	Bailey, J., and Lloyd, P. (2016) <b>The introduction of design to policymaking: Policy Lab and the UK government, in Lloyd, P. and Bohemia, E. (eds.), Future Focused Thinking - DRS International Conference 2016, 27 - 30 June, Brighton, United Kingdom.</b>
3	Ferreira Litowtschenko , M & Botero , A 2020 , <b>Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America</b> , Policy Design and Practice , vol. 3 , no. 2 , pp. 150-162 .
4	Granovetter, M. S. (1973). <b>The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, 78(6), 1360–1380.</b> <a href="http://www.jstor.org/stable/2776392">http://www.jstor.org/stable/2776392</a>

- 5 McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J.M. (2018). **The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy.** *Policy Sciences*, 51, 249-267.
- 6 McGann, M., Wells, T. & Blomkamp, E (2021) **Innovation labs and co-production in public problem solving**, *Public Management Review*, 23:2, 297-316, DOI: [10.1080/14719037.2019.1699946](https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946)
- 7 O'Flynn, Janine L. and O'Flynn, Janine L., **From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications (2007)**. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 66, No. 3, pp. 353-366, 2007, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1927677>
- 8 Mergel, I., & Desouza, K. C. (2013). **Implementing open innovation in the public sector: The case of Challenge. gov.** *Public administration review*, 73(6), 882–890.
- 9 Olejniczak, K., Borkowska-Waszak, S., Domaradzka-Widła, A., & Park, Y. (2020). **Policy labs: the next frontier of policy design and evaluation?** *Policy & Politics*, 48(1), 89-110.
- 10 Osborne, S. P., 2010, **The New Public Governance: emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance**, (London: Routledge).
- 11 Tõnurist, P., R. Kattel, and V. Lember. 2017. **Innovation Labs in the Public Sector: What They are and What They Do?** *Public Management Review* 19 (10): 1455–1479.  
doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>.
- 12 Unceta A, Barandiaran X, Lakidain A. **Digitalisation of Creative Industries Fostered by Collaborative Governance: Public Innovation Labs in Gipuzkoa.** *Sustainability*. 2021; 13(5):2568. <https://doi.org/10.3390/su13052568>
- 13 Ben Williamson (2015) **Governing methods: policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education**, *Journal of Educational Administration and History*, 47:3, 251-271, DOI: [10.1080/00220620.2015.1038693](https://doi.org/10.1080/00220620.2015.1038693)

Fonte: elaborado pela autora

Conforme observado na revisão de literatura, a presença de artigos e publicações acerca dos Lisp enquanto objeto de estudo se concentram em anos mais recentes, possivelmente em decorrência do tempo necessário para se poder observar e registrar sobre a produção dessas instituições. Em se tratando das áreas de conhecimento onde esses conteúdos podem se enquadrar, a discussão sobre Lisp acontece em campos como artes e design e da engenharia, segmentos de cujos estudos a respeito do design de serviços se fazem presentes, mas com o acréscimo de haver também produções dentro da área de administração pública. As palavras-chave reforçam termos como inovação, processos e governo como terminologias gerais mas por vezes podem trazer termos associados ao segmento do Lisp (ex. saúde).

Em certa medida, a produção sobre as diferentes instâncias de poder e atuação governamentais espelha a presença de laboratórios nas mesmas instâncias. Contudo, ainda se percebe a ausência de artigos sobre laboratórios atuantes no poder Legislativo. O mesmo ocorre em se tratando da localização dos laboratórios: apesar da ausência de conteúdos sobre Lisp da região norte do Brasil, vê-se maior presença de conteúdos sobre laboratórios no sudeste e centro-oeste. Por fim, a análise de cocitações permitiu a identificação de produções relacionadas e essenciais para o avanço da pesquisa da presente autora.

A revisão possibilitou a compreensão dos interesses associados aos Lisp brasileiros nos últimos anos: a ascensão de conteúdos escritos sobre o assunto, as instituições que mais se relacionam com essa pauta, terminologias e referências comumente utilizadas – informações importantes para situar a discussão acerca dos Laboratórios de Inovação no Setor Público, ainda recentes no que diz respeito ao tempo de sua existência no Brasil, dentro do espectro de pesquisa e produção acadêmica.

#### 4 Conclusões

Tendo em vista a necessidade de implementar instrumentos para catalisar a inovação na gestão pública, ambiente social de natureza complexa, as instituições públicas vêm, desde a década de 1990, criando mecanismos legais e estruturas diversas com esse intuito. Além de marcos regulatórios, foi possível perceber, desde 2010 a criação de laboratórios de inovação no setor público, entidades inseridas na gestão pública, embora com autonomia para executar projetos de inovação. (Brown, 2011; Sano, 2020)

Após 12 anos da criação do primeiro Lisp, essa pesquisa se propôs a mapear a produção acadêmica acerca dessas instituições, compreendendo principais veículos, terminologias, autores, métodos de pesquisa e análise e outros aspectos que se evidenciam no processo.

Na avaliação das publicações selecionadas, ficou evidente a aparente dissonância da melhor terminologia para classificar os Lisp, seja em inglês – com termos como *living lab*, *citizen lab*, *innovation lab*, *i-lab*, *policy innovation lab*, *government lab*, *public innovation lab* – ou em português – laboratório de inovação em governo, laboratório de inovação no setor público. Tal aspecto, somado a um número ainda em crescimento de publicações, traz a inferência de que é um campo ainda em seus primeiros passos de consolidação.

As publicações tinham como objeto diferentes laboratórios de inovação. Contudo, foi possível reconhecer a forte presença de artigos relacionados a laboratórios de inovação em universidades e em instituições privadas, com destaque para produções focadas em projetos específicos dentro desses locais. Os 10 artigos selecionados tinham como objetivo avaliar a atuação dos Lisp, seja de forma geral, enquanto instituições, ou pela imersão em laboratórios específicos, em análises comparativas ou avaliações de caráter qualitativo, com o uso, principalmente, de entrevistas semiestruturadas ou estudos de caso, assim como observado em revisões de literatura internacionais (Schuurman, Marez & Ballon, 2015)

Finalmente, a revisão de literatura é um instrumento substancial para a primeira compreensão sobre o campo em que o pesquisador pretende se debruçar, oferecendo referências e informações substanciais para o desenvolvimento de pesquisas acerca de laboratórios de inovação no setor público. Nesse estudo foi possível identificar, como oportunidade, a revisão de literatura em outros repositórios de pesquisa, para compreender o conteúdo exposto em diferentes formatos de publicação e incrementar pesquisas futuras.

#### 5 Referências

- ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovation for better management: the contribution of public innovation labs.** USA: IADB, 2016.
- BOCHENEK, A. C., & ZANONI, L. O. T. C. **Rede de inovação do poder judiciário brasileiro:** histórico dos laboratórios de inovação na justiça federal e a relação com os objetivos de desenvolvimento sustentável. Humanidades & Inovação, 2021, v.8, n.47, p.23-32.
- BRASIL. 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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm)>. Acesso em 15/03/2022

BRASIL. RESOLUÇÃO CI Nº 1, DE 23 DE JULHO DE 2021 - Aprova a Estratégia Nacional de Inovação e os Planos de Ação para os Eixos de Fomento, Base Tecnológica, Cultura de Inovação, Mercado para Produtos e Serviços Inovadores e Sistemas Educacionais. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-ci-n-1-de-23-de-julho-de-2021-334125807>>. Acesso em 15/03/2022.

BROWN, T. **Design Thinking**. Harvard Business Review, 2008.

BROWN, T., WYATT, J. **Design thinking for social Innovation**. Stanford Social Innovation Review, 2010. <[https://ssir.org/articles/entry/design\\_thinking\\_for\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation)> Acesso em 15/03/2022.

BROWN, T., & KATZ, B. **Change by design**. Journal of product innovation management, 2011, v.28 n.3, p.381-383.

BRUNTON, J., & THOMAS, J. **Information management in reviews**. Sage Publications, 2021.

BUCHANAN, R. **Wicked Problems in Design Thinking**. Design Issues, 1992, v.8, p.5–21.

BUCHANAN, R. **Thinking about design**: An historical perspective. In Philosophy of technology and engineering sciences. North-Holland, 2009, p. 409-453

BUCHANAN, R. **Worlds in the making**: design, management, and the reform of organizational culture. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, 2015, v.1, n.1, p.5-21.

CRİADO, J. I., DIAS, T. F., SANO, H., ROJAS-MARTÍN, F., SILVAN, A., & FILHO, A. I. **Public innovation and living labs in action**: a comparative analysis in post-new public management contexts. International Journal of Public Administration, 2021, v.44, n.6, p.451-464.

CUPOLILLO, C. V., NEGRI, S., BOCHENEK, A. C., & DOS SANTOS SOUSA, H. **Poder judiciário brasileiro**: laboratórios de inovação e a agenda 2030 da ONU. Humanidades & Inovação, 2021, v.8, n.48, p.289-300.

DA SILVA CORREIO, S. B., & CORREIO, C. C. B. **Orquestração de redes de inovação constituídas com o conceito de living lab para o desenvolvimento de inovações sociais**. Administração Pública e Gestão Social, 2019, v.11, n.2.

DUARTE, F., BEGUIN, P., PUEYO, V., & LIMA, F. **Innovative Labs and Co-design**. In Congress of the International Ergonomics Association, 2018, p. 1967-1971.

FERRAREZI, E., BRANDALISE, I., & LEMOS, J. **Evaluating experimentation in the public sector**: learning from a Brazilian innovation lab. Policy Design and Practice, 2021, v.4, n.2, p.292-308.

FERREIRA, B. C. D. C. M. **Design e governo**: uma investigação sobre a aplicação do design em laboratórios de inovação em âmbito governamental, 2021.

Gascó, M. **Living labs: implementing open innovation in the public sector**. Government Information Quarterly, 2017, v. 34, p. 90-98.

JIAO, JIA, ZHANG, RONG. **Design thinking: a Fruitful Concept for Strategic Enterprise Management**. School of Mechanical Engineering and Automation, Beihang University, Beijing: 2015.

MANZINI, EZIO. **Design: Quando todos fazem design**. Uma introdução ao design para a inovação social. São Leopoldo: Unisinos, 2017.

MORANDI, M. I. W. M., & CAMARGO, L. F. R. **Revisão sistemática da literatura. Design science research:** método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015, p.141-75.

MUZZIO, H., & GAMA, M. **Collaborative idea generation: an experience of open creativity in the public sector.** VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 2021.

PINHEIRO, T; ALT, L. **Design Thinking Brasil.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017, p.229.

RITTEL, H W. J. WEBBER, M M. **Dilemmas in a General Theory of Planning.** Institute of Urban and Regional Development, Universidade da California, Berkeley, 1972.

SANO, HIRONOBU. **Laboratórios De Inovação No Setor Público: Mapeamento E Diagnóstico De Experiências Nacionais,** 2020.

SANTOS, Irani et al. **Strategies and methodologies for civic engagement and social empowerment.** In: 2017 IEEE First Summer School on Smart Cities (S3C). IEEE, 2017. p. 157-160.

SCHUURMAN, Dimitri; DE MAREZ, Lieven; BALLON, Pieter. **Living Labs: a systematic literature review.** Open Living Lab Days 2015, 2015.

SCHUURMAN, D.; TÖNURIST, P. **Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs.** Technology Innovation Management Review, v. 7, n. 1, p. 7-14, 2017.

TASCA, Renato et al. **Health Innovation Laboratories:** towards strong Primary Health Care (PHC) in the Federal District of Brasilia. Ciência & Saúde Coletiva, v. 24, p. 2021-2030, 2019.

University College London. **Our history.** Disponível em <<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/about-us/our-history>>/. Acesso em 17/09/2021

WELLSTEAD, Adam M.; GOFEN, Anat; CARTER, Angie. **Policy innovation lab scholarship:** past, present, and the future—Introduction to the special issue on policy innovation labs. Policy Design and Practice, v. 4, n. 2, p. 193-211, 2021.