

---

# ESTRATÉGIA INOVADORA DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO, INTELIGÊNCIA E OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

---

*INNOVATIVE STRATEGY OF LABORATORY OF INNOVATION,  
INTELLIGENCE, AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS  
AT THE NATIONAL COUNCIL OF JUSTICE*

*Ruy Mariano Silva Carvalho<sup>1</sup>  
Jefferson de Barros Santos<sup>2</sup>  
Ricardo dos Santos Dias<sup>3</sup>*

- 
- 1 Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) na Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). MBA em Gestão Pública pela FGV. Bacharel em Direito pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Procurador Federal na Advocacia-Geral da União (AGU).
  - 2 Doutor em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), com período sanduíche de 4 meses no Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique (INRIA), na França, por meio do Programa STIC AmSud, tendo a CAPES como instituição de fomento. Membro colaborador do Laboratório de Tecnologias em Métodos Formais (TecMF) da PUC-Rio. Coordenador do Núcleo de Computação da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professor de graduação e mestrado pela EBAPE/FGV.
  - 3 Doutor em Estratégia pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Mestrado em Contabilidade Financeira pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

**SUMÁRIO:** Introdução. 1. referencial teórico. 2. Metodologia de pesquisa. 3. Descrição do caso. 4. Coleta de dados e análise de dados. 5. Tratamento dos dados. 6. Análise e discussão. 7. Resultados alcançados pelo LIODS perícias médicas paralisadas. Considerações finais. Referências.

**RESUMO:** Esta pesquisa busca compreender como a estrutura organizacional, os recursos e as estratégias do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) impactam a capacidade do Poder Judiciário de desenvolver e implementar novos fluxos de trabalho. A metodologia adotada inclui uma análise de conteúdo das ações conduzidas pelo LIODS, com ênfase no papel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como formulador de políticas públicas para o Judiciário. Além disso, uma análise documental destaca a integração da Agenda 2030 no contexto do Judiciário, e um estudo de caso foca nas iniciativas do LIODS, revelando sua importância para o objeto de pesquisa. Os resultados mostram que a estrutura organizacional, os recursos e as estratégias do LIODS podem influenciar positivamente a inovação no Judiciário, de acordo com a definição de inovação do Manual de Oslo (OCDE, 2018), que envolve a implementação de novas ideias por meio de produtos, serviços ou processos inovadores. Contudo, a pesquisa tem limitações ao se concentrar exclusivamente nos LIODS no contexto do CNJ, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras esferas do governo brasileiro. Mesmo assim, os resultados oferecem insights valiosos para políticas de inovação em outras instituições públicas. A aplicabilidade do estudo reside em auxiliar gestores na escolha de estratégias de inovação que aumentem a eficiência em organizações públicas, demonstrando que os Laboratórios de Inovação podem promover melhorias na Gestão Pública.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Desenvolvimento Sustentável. Agenda 2030. Conselho Nacional de Justiça. Administração Pública.

**ABSTRACT:** This research seeks to understand how the organizational structure, resources, and strategies of the Laboratory of Innovation, Intelligence, and Sustainable Development Goals (LIODS) impact the Judiciary's ability to develop and implement new workflows. The methodology includes content analysis of the actions carried out by LIODS, with an emphasis on the role of the National Council of Justice (CNJ) as a policymaker for the Judiciary. Additionally, a documentary analysis highlights the integration of the 2030 Agenda within the Judiciary, and a case study

focuses on LIODS initiatives, revealing their importance for the research subject. The results show that LIODS's organizational structure, resources, and strategies can positively influence innovation in the Judiciary, according to the definition of innovation from the Oslo Manual (OECD, 2018), which involves implementing new ideas through innovative products, services, or processes. However, the research has limitations by focusing exclusively on LIODS within the CNJ context, which may restrict the generalization of results to other areas of the Brazilian government. Nevertheless, the findings provide valuable insights for innovation policies in other public institutions. The study's applicability lies in assisting managers in choosing innovation strategies that enhance efficiency in public organizations, demonstrating that Innovation Laboratories can promote improvements in Public Management.

**KEYWORDS:** Innovation. Sustainable Development. 2030 Agenda. National Council of Justice. Public Administration.

## **INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa visou investigar os efeitos da adoção das diretrizes dos Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) no contexto da Administração Pública brasileira. O foco da pesquisa foi analisar a relação entre os princípios da inovação e da boa governança pública e seus reflexos no modelo de gestão do Poder Judiciário, com destaque para os LIODS como uma iniciativa que demonstra a sobreposição entre esses princípios e as políticas de inovação.

O Poder Judiciário, no Brasil, realiza, no escopo de sua atuação, um trabalho inédito de institucionalização da Agenda 2030 das Nações Unidas. A Agenda 2030 é um plano de ação que reúne esforços de vários países signatários da Organização das Nações Unidas (ONU), dentre eles o Brasil – a fim de garantir a sustentabilidade para as pessoas.

Sob outro enfoque, a Reforma Administrativa traz relevantes mudanças, em especial no que concerne aos novos princípios da inovação e da boa governança pública e seus reflexos nas políticas públicas. Uma das iniciativas que demonstram a sobreposição entre os referidos princípios – inovação e boa governança pública – e as referidas políticas, como retornos táticos, são os LIODS.

Os LIODS representam um programa que desenha as diretrizes para a gestão da inovação no âmbito do Poder Público. Esse conceito transcende a mera definição de um espaço físico ou virtual; ele configura-se como um ambiente de cooperação, integração e cocriação que reúne conhecimento

institucional, inovação e participação da sociedade em um esforço conjunto. Trata-se, portanto, de uma abordagem holística que busca promover a transformação e o aprimoramento das políticas públicas judiciárias.

O LIODS, sob a égide do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), estabelece-se como um fórum de diálogo horizontal entre o setor público, o Poder Judiciário, atores do sistema de justiça e a sociedade civil. Essa estrutura administrativa visa a promover a paz, a justiça e a eficiência institucional.

Ao coordenar a Rede de Laboratórios de Inovação, o LIODS reúne as atividades de diversos laboratórios distribuídos em diferentes segmentos do Poder Judiciário. Esses laboratórios são laboratórios de ideias, nos quais as soluções são cocriadas por meio da colaboração entre especialistas, stakeholders e a sociedade em geral. Essa abordagem busca aprimorar a prestação de serviços públicos e jurisdicionais por meio da introdução de ferramentas tecnológicas, como as iniciativas de teleaudiências e teleperícias mencionadas nos textos-base.

Portanto, os LIODS constituem-se como um programa que transcende os limites físicos e virtuais, estabelecendo-se como um modelo de gestão da inovação que promove a colaboração entre os diferentes atores do sistema de justiça e da sociedade, alinhado com os princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas, com foco na promoção da justiça, da eficiência institucional e da consecução de um mundo mais sustentável e equitativo.

Nesse contexto, a formalização dos Laboratórios de Inovação no CNJ, por meio da criação do LIODS, teve como proposta fomentar políticas judiciárias para promoção do Desenvolvimento Sustentável. Em adição, foram associados à referida institucionalização os ODS da Agenda 2030, da ONU.

No entanto, é importante ressaltar que esta pesquisa apresenta algumas limitações e delimitações. Uma das limitações é o escopo da pesquisa, que se concentrará nos LIODS como um caso específico de Laboratório de Inovação na Administração Pública brasileira. Além disso, a pesquisa não cogita esgotar todas as questões relacionadas à inovação na Administração Pública, mas, sim, fornecer uma análise aprofundada dos efeitos das diretrizes dos LIODS na geração de inovação, tendo como resultado a possível promoção do Desenvolvimento Sustentável.

Outra limitação é que a pesquisa será conduzida em um contexto específico, no CNJ, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras esferas da Administração Pública brasileira. No entanto, o CNJ é um órgão de destaque na Administração Pública brasileira e a pesquisa poderá fornecer resultados importantes para a adoção de políticas de inovação em outras instituições. Diante dessas limitações e delimitações, esta pesquisa visa

contribuir para o desenvolvimento de políticas de inovação, em particular, na Administração Pública brasileira e, em última análise, para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas.

Dessa forma, podemos enunciar o seguinte problema de pesquisa: Como a estrutura organizacional, os recursos e as estratégias de atuação do LIODS podem desenvolver e implementar novos fluxos de trabalho no Poder Judiciário?

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do começo dos anos 80, o termo “inovação” se tornou popular e amplamente discutido no setor público, sendo difícil argumentar contra sua importância (Osborne; Brown, 2011). Na década de 90, a inovação foi relacionada às práticas da Nova Gestão Pública (Borins, 2001; Hansen, 2011) e, mais recentemente, com o avanço da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e do Governo Digital. Atualmente, a inovação continua a ser um tema de grande relevância para o setor público (Torfing; Triantafilou, 2016).

Inicialmente, a busca por inovação no setor público envolveu a compreensão do próprio fenômeno em si. A comparação com o setor privado foi inevitável, já que a inovação é crucial para as empresas, mas não há estudos conclusivos sobre qual setor é mais inovador (Koch et al., 2005; Hartley, 2013).

Os debates avançaram no sentido de analisar as semelhanças e diferenças na abordagem de inovação em ambos os setores (Pinho; Santana, 1998; Halvorsen; Hauknes; Miles; Røste, 2005; Hartley, 2013), sendo uma das principais diferenças que as empresas operam em uma lógica de mercado e buscam maximizar lucros.

A competição entre empresas é o principal motor da inovação, levando a um processo de destruição criativa (Schumpeter, 1984). Como essas características não são as mesmas que impulsionam o setor público, há limitações na transferência simples de conceitos de um setor para outro, embora essa transposição já tenha sido identificada em outros estudos (Albury, 2005; Hartley, 2005; Osborne; Brown, 2011).

Segundo o artigo de Mulgan e Albury (2003, p. 3), a inovação no setor público pode ser classificada em três graus diferentes:

Inovação incremental: refere-se a melhorias graduais e contínuas em produtos, processos ou serviços existentes. Geralmente envolve ajustes incrementais nas práticas existentes, visando melhorar a eficiência e a eficácia;

Inovação radical: refere-se a mudanças significativas e transformadoras nos produtos, processos ou serviços existentes. Geralmente envolve a introdução de novas tecnologias, processos e práticas que podem transformar radicalmente como as organizações operam;

Transformacional ou Sistêmica: A introdução de tecnologias inovadoras fundamenta essa abordagem. Estruturas laborais e organizacionais renovadas emergem, assim como distintas formas de interação entre as entidades corporativas. Esta mudança propicia uma elevação notável no padrão de desempenho.

Os mesmos autores explicam que adicionalmente existem três abordagens para a Inovação: *Top-Down*, *Bottom-Up* e Horizontal. As duas primeiras estão intrinsecamente ligadas a concepções clássicas de gestão. Em ambas as perspectivas, as inovações são essencialmente intraorganizacionais, decorrentes de um modelo de processo de inovação fechada.

As inovações *Top-Down* são inovações que emanam das decisões de políticos ou líderes de alto nível, muitas vezes ligadas à introdução de novas leis e regulamentações. As *Bottom-Up* são inovações que se originam em níveis organizacionais abaixo da liderança.

Uma vez que o LIODS é uma abordagem de inovação aberta que visa promover a colaboração entre instâncias governamentais, empreendimentos corporativos, organizações da sociedade civil e pessoas singulares para desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios globais. Assim, a classificação de Inovação Horizontal, que envolve um processo de cocriação com envolvimento de atores externos, amolda-se ao papel do LIODS.

Os Laboratórios de Inovação são definidos como espaços flexíveis, leves, colaborativos e horizontais, que convidam à participação e à doação. Eles são mencionados como ambientes nos quais os participantes se envolvem no processo de ideação e cocriação de soluções coletivamente e despersonalizada (Gomes *et al.*, 2019).

Há posicionamentos que sugerem critérios mínimos para a categorização dos Laboratórios de Inovação, incluindo o envolvimento com inovação aberta, cocriação, base em experimentação e adoção de metodologias ativas para a resolução de problemas (Sano, 2020).

Não existe uma definição rígida para os Laboratórios de Inovação no setor público. A diversidade de metodologias e de estratégias de constituição dos Laboratórios de Inovação faz com que não haja uma definição única e inflexível para caracterizá-los (Tönurist; Kattel; Lember, 2017a). Em vez disso, diferentes autores e pesquisadores oferecem suas próprias perspectivas e definições com base em suas abordagens e experiências de estudo.

Com base em Sano (2020), este trabalho utiliza o conceito de Laboratórios de Inovação no setor público, que possuem como características: envolvimento com inovação aberta, colaborando com o setor privado, sociedade civil e outros órgãos do governo para buscar ideias e soluções externas; cocriação, envolvendo cidadãos, especialistas e outras partes interessadas no desenvolvimento de políticas públicas e soluções inovadoras; base em experimentação, testando e ajustando soluções antes de sua implementação em larga escala por meio de pilotos e prototipagem; e adoção de metodologias ativas, como métodos ágeis e *Design Thinking* (DT), que enfatizam a colaboração, flexibilidade e interação constante com os usuários e partes interessadas.

Os princípios do DT são adotados na Administração Pública como uma resposta aos desafios complexos enfrentados pelo setor governamental (Liedtka; Salzman; Azer, 2017). Um desses princípios tem ênfase na empatia. O DT reconhece a importância de entender verdadeiramente as necessidades e as perspectivas dos cidadãos e das partes interessadas (Brown, 2008).

A aplicação do DT no setor público não é isenta de desafios. Um dos principais desafios é adaptar as ferramentas e métodos de *design* para o contexto governamental (Mergel, 2017). As políticas públicas frequentemente envolvem regulamentações, orçamentos limitados e estruturas organizacionais complexas, o que pode exigir uma abordagem adaptada. É necessário encontrar maneiras de conciliar a criatividade do DT com as restrições do setor público.

Além disso, a promoção da colaboração interdisciplinar e a superação de barreiras organizacionais são desafios significativos (Edler *et al.*, 2016). O DT depende da colaboração entre equipes multidisciplinares, o que pode ser difícil de alcançar em organizações governamentais tradicionais. A mudança cultural e a quebra de silos organizacionais são processos que demandam tempo e esforço.

No entanto, a aplicação do DT oferece oportunidades valiosas, ela pode aumentar o engajamento cívico e fortalecer a confiança nas instituições públicas, ao envolver os cidadãos no processo de formulação de políticas (Bason, 2014). Além disso, ao adotar uma abordagem centrada no ser humano, as políticas públicas têm o potencial de serem mais eficazes e impactantes, ao serem projetadas com base nas necessidades reais da população.

## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa segue uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, conforme preconizado por Creswell (2010), uma vez que o objetivo é compreender como se dá o processo de criação de novos fluxos de trabalho

no Poder Judiciário com a adoção das diretrizes do LIODS, a qual, de acordo com Creswell (2010, p. 26), “constitui um método que visa à exploração e à compreensão do significado atribuído por indivíduos ou grupos a um problema de natureza social, ou humana”. Nesse contexto, o estudo aborda o Laboratório de Inovação, Inteligência e LIODS, programa desenvolvido pelo CNJ, órgão responsável pelo planejamento nacional de ações do Judiciário.

Vergara (1998) aborda que a pesquisa exploratória se desenvolve em áreas com conhecimento limitado e pouco estruturado. Esse tipo de investigação, por ser uma forma de sondagem, geralmente não parte de hipóteses pré-definidas, mas estas podem aparecer durante ou após a conclusão do estudo.

A estratégia adotada neste trabalho é o estudo de caso, a qual se justifica, pois “deve concentrar-se em uma situação ou evento específico cuja relevância reside no que ele revela sobre o fenômeno ou objeto de pesquisa em questão” (Godoy, 2006, p. 121).

Ademais, o estudo de caso se configura como a abordagem apropriada, haja vista que sua delimitação se restringe ao âmbito de um órgão estatal, o CNJ, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras esferas do governo brasileiro. No entanto, dada a importância do CNJ na Administração Pública, os resultados podem fornecer percepções valiosas para políticas de inovação em outras instituições.

A fim de realizar a análise e interpretação das informações coletadas, emprega-se a técnica de Análise de Conteúdo, que, conforme definido por Bardin (2016, p. 40), “consiste em um conjunto de métodos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das comunicações”. Quanto aos dados obtidos por meio da pesquisa documental, são aplicados os protocolos estabelecidos por Bardin (2016) e Franco (2012).

### **3. DESCRIÇÃO DO CASO**

A escolha do LIODS como escopo desta pesquisa se justifica pela sua potencial influência transformadora no Poder Judiciário, assim como pelo seu alinhamento com as metas de desenvolvimento globalmente dirigidas pela ONU.

O LIODS tem como propósito a integração do conhecimento institucional a inovação e a cooperação por meio do diálogo entre o Poder Judiciário, os atores do Sistema de Justiça e a sociedade civil. O LIODS é concebido como um espaço administrativo e horizontal destinado ao diálogo e à articulação de políticas públicas entre o Poder Judiciário, os entes federativos e a sociedade civil (CNJ, 2021c, p. 107). Seu enfoque principal é promover a paz, a justiça e a eficiência institucional.

O LIODS adotou o conceito de “*Legal Design*”, o qual consiste na aplicação do design no campo jurídico, visando tornar os sistemas e serviços legais mais centrados nas pessoas, utilizáveis e satisfatórios (CNJ, 2021c). Isso é conhecido como *Design Thinking*.

A pesquisa tem por objetivo explorar e analisar a gênese, o desenvolvimento e a atuação do LIODS no Poder Judiciário. Essa escolha se fundamenta na crescente importância da “*inovação*”, da “*inteligência*” e do “*desenvolvimento sustentável*” no contexto jurídico. O LIODS não apenas lança um olhar voltado para o mundo exterior, mas, também, pode proporcionar um entendimento da própria realidade institucional do Poder Judiciário. Além disso, o laboratório se torna um agente ativo na promoção de políticas públicas e econômicas relacionadas ao desenvolvimento.

No âmbito dessa abordagem, o LIODS desenvolveu mais de 30 iniciativas, das quais se destacam: perícias médicas paralisadas; medicamentos e execuções fiscais.

O estudo de caso relativo ao Laboratório de Inovação no âmbito do Poder Judiciário tem como finalidade principal a análise, a caracterização e a investigação de desafios enfrentados, a avaliação da maturidade do laboratório, as metodologias adotadas, bem como a verificação da implementação de inovações reconhecidas pelo próprio Poder Judiciário. Esses elementos são criteriosamente examinados com o propósito subsequente de fornecer uma resposta ao problema de pesquisa delineado neste estudo.

O objetivo deste estudo consiste em mapear e compreender o processo subjacente à criação de novos fluxos de trabalho no âmbito do Poder Judiciário, por meio da aplicação das diretrizes do LIODS.

Nesse sentido, foram analisados LIODS que tivessem posição de destaque no cenário atual. Foram aplicados dois critérios nessa busca: (a) vinculados ao ODS 1 – Erradicação da pobreza e (b) implementados após a Portaria CNJ n. 119/2019. Quando aplicados os referidos critérios, os Laboratórios de Inovação selecionados foram: Perícias Médicas Paralisadas (ODS 1) e Auxílio Emergencial (ODS 1).

Em suma, o que se busca compreender é o papel desempenhado pelo Laboratório de Inovação como um ambiente para a exploração, desenvolvimento e implementação de novos fluxos de trabalho no âmbito do Poder Judiciário.

#### **4. COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS**

No processo de coleta de dados deste estudo, empregaram-se dados secundários obtidos a partir de documentos disponíveis nas instituições públicas pesquisadas. Para a análise e interpretação das informações, utilizou-

se a técnica de análise de conteúdo, conforme definida por Bardin (2016, p. 40), que consiste em “um conjunto de métodos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens”. Quando se trata das informações provenientes da pesquisa documental, aplica-se o protocolo proposto por Bardin (2016) e Franco (2012).

Para a organização dos dados, foram utilizados protocolos específicos, como sugerido por Creswell (2010), e a coleta de informações foi conduzida entre julho e setembro de 2023.

Foram identificados temas recorrentes, como a influência da Resolução CNJ n. 317/2020 na criação e nas atividades do LIODS, bem como os desafios para enfrentar a paralisação das perícias médicas. A análise também considerou as relações entre os documentos, evidenciando como as diretrizes normativas se relacionavam com as ações práticas do LIODS.

No caso, trata-se do *corpus* da pesquisa. Bardin (2016) aponta que esse é o conjunto de documentos apreciados na submissão dos procedimentos analíticos, detalhando a pré-análise, segundo as regras delineadas pelo mesmo.

## 5. TRATAMENTO DOS DADOS

O método de tratamento de dados por meio da análise de conteúdo é uma abordagem sistemática e objetiva, utilizada para identificar e compreender o que está sendo comunicado sobre um tema específico a partir de diferentes fontes de informação, como documentos, entrevistas e materiais coletados da internet. Nesse método, os dados coletados são submetidos a um processo de análise que visa extrair significados subjacentes, identificar padrões e revelar informações relevantes sobre o assunto em questão.

As informações sobre os Laboratórios de Inovação, Inteligência e ODS estão disponíveis no sítio eletrônico do CNJ. Esses dados foram submetidos à análise de conteúdo para extrair visões qualitativas e quantitativas a partir do conteúdo textual e das comunicações permitindo uma compreensão mais profunda das mensagens presentes nos dados coletados.

Conforme a definição de Vergara (2006), a análise de conteúdo envolve a aplicação de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever e interpretar o conteúdo das mensagens. O objetivo final é a obtenção de indicadores, que podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos, os quais permitem inferências sobre as condições de produção e de recepção das mensagens analisadas.

Em suma, o método de tratamento de dados por meio da análise de conteúdo é uma abordagem poderosa para explorar e compreender o que está sendo comunicado sobre um determinado tema. Ele envolve a aplicação de procedimentos sistemáticos e objetivos para categorizar, codificar e

interpretar as mensagens presentes nos dados coletados. Ao fazer isso, a análise de conteúdo permite a extração de indicadores que proporcionam visões valiosas sobre as condições de produção e de recepção das mensagens, contribuindo para uma compreensão mais profunda e informada acerca do assunto em análise.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO

### Caso 1: LIODS perícias médicas paralisadas

O “Ato n. 1/2020” é o ato que estabelece a criação do “Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS (LIODS/CNJ)”. O principal objetivo desse laboratório é realizar perícias médicas paralisadas em processos judiciais relacionados a benefícios previdenciários e assistenciais afetados pela pandemia de coronavírus.

Esse documento enfatiza sua ligação com a Agenda 2030, mais precisamente com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 1 (ODS 1), que se concentra na erradicação da pobreza. Além disso, destaca a participação de Magistrados da Justiça Federal nas oficinas e atribui a responsabilidade pelo gerenciamento das atividades ao Laboratório de Inovação do TRF da 3ª Região.

Participantes propuseram organizar oficinas do LIODS para enfrentar a escassez de médicos em algumas regiões devido à pandemia e à dependência desses profissionais para os procedimentos. A definição de critérios de participação garantiu a representação adequada dos setores judiciais. Foi enfatizada a importância da representatividade e colaboração, destacando a necessidade de institucionalizar políticas para questões previdenciárias. Essas contribuições mostraram um compromisso coletivo na resolução dos desafios das perícias judiciais e do Ofício n. 37 do LIODS.

O objetivo principal foi a elaboração de propostas para as oficinas planejadas, demonstrando a determinação em abordar questões críticas relacionadas às perícias médicas e aos processos de incapacidade.

Foram discutidos vários temas relevantes como o uso de teleperícia e perícia simplificada para agilizar a produção da prova pericial, além da formalização do Grupo de Trabalho para estabelecer como organizar as atividades das oficinas. A diversificação dos temas das Oficinas Satélites, para envolver servidores e juízes de diferentes regiões, revisitou a importância da regionalização das atividades.

A apresentação da proposta de programação das oficinas foi um ponto crucial na discussão sobre a indicação dos Juízes da Turma Nacional de Uniformização (TNU). Os dados analisados revelam que a criação do

LIODS em questão está alinhada com o conceito de Laboratório de Inovação apresentado por Sano (2020), que enfatiza quatro principais características: o envolvimento com a Inovação Aberta; a cocriação de soluções com diversas partes interessadas; a base em experimentação; e a adoção de metodologias ativas.

Isso implica que o LIODS busca colaborar com diferentes atores, incluindo o Setor Privado, a sociedade civil e órgãos governamentais, na busca por ideias e soluções fora dos limites da organização, promovendo a experimentação, testando soluções antes da implementação em larga escala e adotando abordagens interativas e flexíveis.

Por meio do Ofício n. 37/LIODS do CNJ, foi solicitado ao iLabTRF3 que, com o apoio de outros Laboratórios Tribunais, coordenasse ações relacionadas ao ODS 1, focando em soluções para perícias médicas interrompidas pela pandemia. A meta era solucionar o acúmulo dessas perícias pendentes, otimizando os processos associados a demandas de incapacidade laboral por meio do DT.

Com isso, propôs-se um grupo de abrangência nacional, englobando participantes de todas as regiões além de juízes do interior com diferentes contextos. Essas discussões ocorreriam em oficinas conjuntas, começando internamente e, mais tarde, incorporando agentes externos. Foram planejadas cinco oficinas de duas horas cada. O grupo seria formado por 43 juízes e servidores.

No que diz respeito à abordagem adotada pelo LIODS Perícias Médicas Paralisadas, a instituição optou pelo uso do DT. Conforme a pesquisa de Sano (2020), embora tenha sido identificada uma diversidade de metodologias, o *Design e o Design Sprint* se destacam como as mais frequentemente citadas, abrangendo conjuntamente 38% das dezesseis metodologias mencionadas no estudo.

Essa abordagem transformou-se em um processo centrado no ser humano, em que a compreensão profunda das necessidades e experiências das pessoas desempenha um papel fundamental na resolução de problemas, conforme destacado por Buchanan (1992). Além disso, o DT passou a abraçar a colaboração multidisciplinar, reunindo indivíduos de diversas formações para trabalhar em conjunto na busca por soluções criativas e inovadoras, como enfatizado por Kelley; Kelley (2013).

O Ofício n. 37/LIODS do CNJ requisitou o suporte do iLabTRF3 na coordenação de trabalhos sobre soluções para as perícias médicas estagnadas, contando com a colaboração de Laboratórios Nacionais. Em resposta, o iLabTRF3 organizou encontros, documentados nas referidas memórias de audiências, envolvendo Magistrados e especialistas de todo o país. Essas discussões levaram à criação de um programa de oficinas com seus respectivos temas.

Para garantir a participação dos atores externos, cada região realizou Oficinas Satélites sobre diversos temas, envolvendo juízes, servidores, procuradores, peritos e cidadãos locais. Nessas oficinas, o problema era apresentado para gerar ideias que subsidiariam as Oficinas Nacionais.

As Oficinas Regionais, conduzidas pelos laboratórios das cinco regiões, elaboraram um menu de desafios e soluções. Esse menu foi utilizado nas Oficinas Nacionais, permitindo a todos os envolvidos expressarem suas perspectivas e contribuírem com ideias, enriquecendo o processo.

A coordenação das oficinas foi liderada pelo iLabTRF3, o qual é o Laboratório de Inovação do TRF3, com o apoio do iJuspLab, o Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo, além de contar com a colaboração dos demais laboratórios.

Na fase inicial, os envolvidos em Oficinas Satélites identificaram cinco problemas críticos nas perícias médicas durante a pandemia, incluindo falhas de comunicação entre a Justiça Federal e os peritos, a saber: necessidade de formação adequada; alta demanda de perícias; laudos médicos inconsistentes; e escassez de peritos no interior.

Na segunda fase, as sugestões de soluções foram priorizadas, destacando-se a criação de um corpo técnico permanente composto por peritos dedicados exclusivamente para as perícias judiciais. Foi também proposto um curso obrigatório para peritos, garantindo que possuam as habilidades e conhecimentos necessários para um desempenho ético e eficaz.

A formação de Núcleos Regionais de Perícias foi sugerida como meio de descentralizar os serviços periciais. Esses núcleos seriam responsáveis por treinar peritos, aumentar o número de profissionais e organizar eventos de perícia em massa. Além disso, recomendou-se a criação de um Manual Uniforme de Perícias da Justiça Federal para orientar a elaboração de laudos.

Finalmente, sugeriu-se estabelecer um Grupo de Trabalho Multidisciplinar, incluindo juízes, servidores, técnicos educacionais corporativos e peritos, para desenvolver programas de treinamento direcionados aos peritos judiciais, atendendo suas necessidades e melhorando a qualidade dos serviços prestados.

## **7. RESULTADOS ALCANÇADOS PELO LIODS PERÍCIAS MÉDICAS PARALISADAS**

No contexto de um Programa voltado à gestão inovadora no seio do Poder Judiciário, o conceito de “entregas” ascende a uma posição de destaque, uma vez que simboliza os resultados tangíveis e os produtos gerados por meio da iniciativa mencionada.

O presente estudo se debruça sobre o efeito da configuração organizacional, da dotação de recursos e das táticas empregadas pelo LIODS no processo de criação e instauração de fluxos de trabalho inovadores no ambiente do Poder Judiciário. Para tal, investiga exemplos reais e destaca práticas exemplares.

No que tange à ação do LIODS, diante do contexto de perícias médicas paralisadas, observa-se a concretização de uma sequência de entregas. A lista subsequente provê um panorama sintetizado das entregas categorizadas como administrativas e judiciais:

No contexto do TRF da 3ª Região, o Projeto-Piloto “Perícia Itinerante” foi concebido a partir dos trabalhos realizados no laboratório. A Procuradoria do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) relatou a decisão de não oferecer mais acordos nos processos de benefícios por incapacidade em tramitação na Subseção Judiciária de Registro. Isso ocorreu após o Juiz Federal Titular da unidade informar sobre a dificuldade de encontrar peritos para substituir o único profissional cadastrado naquele momento.

A ideia de uma “Perícia Itinerante” levou o Magistrado a contatar a Divisão de Perícia Médica do Juizado Especial Federal de São Paulo. A diretora da Divisão e três peritos do corpo do Juizado Especial Federal de São Paulo foram enviados até a região de registro (SP) para realizar as perícias pendentes. Com a garantia de que outros peritos conduziriam as avaliações, a Procuradoria do INSS retomou a oferta de acordos para os casos em andamento naquela Subseção Judiciária.

Os peritos envolvidos na ação não tiveram ônus para a Administração, pois a remuneração pelas diversas perícias realizadas no mesmo dia compensou os custos. O Juizado Especial Federal de Registro, interior de São Paulo, demonstrou diligência notável ao agendar 146 perícias em um período muito curto, iniciando o ano de 2021 sem acúmulo de perícias pendentes.

Essa iniciativa pode servir como ponto de partida para um projeto mais amplo, auxiliando diversas Subseções Judiciárias que frequentemente enfrentam dificuldades ao cadastrar peritos em número suficiente para atender à demanda de casos previdenciários relacionados a benefícios por incapacidade. Além disso, outro projeto denominado “Central de Perícias” está em fase de estudo. A proposta das centrais regionalizadas de perícias, visando mitigar os desafios relacionados à falta de peritos vivenciados por algumas subseções, também surgiu como resultado das oficinas conduzidas.

Essa iniciativa pode ser associada à categorização da Inovação Organizacional, conforme definida na literatura (OECD, 2005). Geralmente, essa categorização envolve a concepção e a aplicação de novos conceitos ou práticas nos procedimentos internos de uma instituição, resultando em transformações substanciais na maneira como a organização é administrada.

Além disso, essa iniciativa também se encaixa na definição de Inovação Incremental, que abrange aperfeiçoamentos progressivos em produtos, processos ou serviços já existentes. Normalmente, implica em ajustes graduais nas práticas existentes, visando aprimorar a eficiência e a eficácia, como destacado por Mulgan e Albury (2003).

Por último, é possível conectá-la à definição de fluxo de trabalho, que constitui uma representação visual ou um diagrama que delinea a sequência de passos e a interação entre indivíduos, sistemas e recursos essenciais para a execução de uma tarefa ou atividade específica (Sharp; McDermott, 2008).

A implementação da “Perícia itinerante” pode iniciar um projeto amplo para apoiar Subseções Judiciárias que enfrentam dificuldades em atender à demanda de casos previdenciários por falta de especialistas. A Nota Técnica propõe incluir os termos “Perícia designada” e “Marcar perícia” na Tabela Unificada de Movimentação Processual do Judiciário, iniciativa do CLI-RJ (Centro de Inovação e Laboratório), visando padronizar a terminologia das perícias judiciais e melhorar a gestão da informação processual.

O CLI-RJ iniciou, em parceria com o CNJ, o Programa LIODS/CNJ para melhorar a prestação jurisdicional em casos previdenciários, focando nas perícias médicas. A pandemia de COVID-19 resultou em um aumento significativo de perícias canceladas, ressaltando a necessidade de melhor monitoramento dos casos que aguardam perícias. Havia uma falta de padronização na nomenclatura dos processos que aguardam perícia, dificultando a elaboração de relatórios confiáveis.

O CNJ solicitou que os tribunais informassem sobre os processos judiciais relacionados a benefícios previdenciários que estavam aguardando perícia. A Corregedoria- da Justiça Federal da 2ª Região fenviou essas informações essenciais para o monitoramento dos processos suspensos devido à espera por perícias. Foi emitida uma recomendação para a criação de categorias padronizadas no sistema processual, facilitando a identificação e gestão dos processos relacionados à perícia. Na época foi elaborado um quadro sobre benefícios pendentes de implantação.

Um projeto conjunto entre o INSS e o CNJ está em desenvolvimento, visando à implantação automática de benefícios previdenciários e melhor interoperabilidade entre sistemas. Esse projeto visa reduzir o tempo de concessão de benefícios, abordando a questão do atraso significativo na implementação de benefícios alimentares.

Para padronizar a coleta de dados em âmbito nacional, o CLI-RJ propõe a inclusão de subníveis específicos relacionados à perícia na Tabela Unificada de Movimentação Processual. A inclusão facilitará a gestão das perícias, permitindo uma atuação estratégica e eficiente na gestão processual,

além de otimizar a elaboração de relatórios, projetos de prevenção e planos de ação para resolver problemas.

A inclusão dos termos propostos promoverá a extração eficiente de dados, essencial para a gestão de perícias e estratégias processuais relacionadas às perícias médicas judiciais. Isso também contribuirá para uniformizar e otimizar informações, apoiando projetos de prevenção e planos de ação para mitigar problemas na área.

É possível conectá-la à definição de fluxo de trabalho, que constitui uma representação visual ou um diagrama que delinea a sequência de passos e a interação entre indivíduos, sistemas e recursos essenciais para a execução de uma tarefa ou atividade específica, como delineado por Sharp e McDermott (2008).

A Nota Técnica sugere padronizações na terminologia e categorização de processos judiciais que envolvem perícias, visando melhorar a gestão, monitoramento e extração de dados desses processos. Isso é especialmente relevante no contexto de atrasos e cancelamentos de perícias decorrentes da pandemia de COVID-19. A proposta facilitará a administração e a gestão estratégica desses casos, otimizando a prestação de serviços jurisdicionais e a implementação de benefícios previdenciários.

## **Caso 2: LIODS auxílio emergencial**

O Auxílio Emergencial foi uma resposta do governo brasileiro à crise gerada pela pandemia da COVID-19. Com a economia sendo afetada e muitos brasileiros perdendo empregos ou fontes de renda, o Auxílio Emergencial foi projetado para fornecer um suporte financeiro temporário a indivíduos e famílias que se encontravam em situações econômicas precárias. No entanto, a sua rápida implementação e a magnitude da demanda apresentaram desafios significativos.

Um dos principais problemas foi a necessidade de processar e analisar milhões de pedidos em um curto espaço de tempo. O Governo Federal, a Caixa Econômica Federal e a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (Dataprev) enfrentaram uma tarefa colossal para verificar a elegibilidade dos requerentes conforme os critérios estabelecidos, como idade, situação de emprego, renda familiar, entre outros.

Diante da necessidade de lidar com a avalanche de pedidos de Auxílio Emergencial e com a possibilidade de uma sobrecarga ainda maior do Sistema Judiciário devido a contestações judiciais, o CNJ assumiu um papel proativo na coordenação dessas ações. O CNJ já tinha uma experiência significativa em lidar com questões relacionadas ao acesso à Justiça e à resolução de conflitos, tornando-se uma escolha natural para liderar essa iniciativa. A Portaria CNJ n. 57, de 20 de março de 2020, estabelece as seguintes determinações:

1. Inclusão no Observatório Nacional sobre Questões Ambientais, Econômicas e Sociais;
2. Inclusão no Sistema de Gestão de Tabelas Processuais Unificadas (TPU);
3. Cadastramento obrigatório de ações relacionadas à COVID-19;
4. Comunicação de decisões relacionadas ao Coronavírus;
5. Publicação de relatório diário sobre óbitos por COVID-19;
6. Compartilhamento de documentos entre órgãos;
7. Designação de magistrado e servidor para acompanhamento das ações;
8. Instituição do Comitê de Crise;
9. Responsabilidades do Comitê de Crise;
10. Composição do Comitê de Crise.

O LIODS desempenhou um papel crucial nesse processo. O LIODS foi uma peça-chave na articulação de esforços entre o CNJ, o Comitê de Crise criado pela Portaria CNJ n. 57/2020 e as outras partes interessadas, incluindo o Ministério da Cidadania e a Dataprev.

Sua missão era encontrar maneiras inovadoras de resolver os problemas complexos associados à distribuição do Auxílio Emergencial e, ao mesmo tempo, manter o foco na cidadania e na experimentação.

Embora não seja o foco principal deste estudo, a inovação é um conceito amplo e multifacetado que pode ser definido como a introdução de novas ideias, produtos, processos ou práticas que geram valor para uma organização ou para a sociedade na totalidade (Fagerberg, 2017; Oliveira, 2017). É um processo contínuo e dinâmico que requer a introdução de algo novo e benéfico para os desenvolvimentos social, econômico e ambiental. Além disso, de acordo com Sano (2020, p. 10), “os laboratórios fazem parte da estratégia de inovação das organizações e sua criação vem se somar à busca por melhorias na gestão”.

Em resumo, o surgimento do LIODS em relação ao Auxílio Emergencial representa um exemplo notável de como a inovação, a colaboração institucional e o foco no cidadão podem ser aplicados para enfrentar desafios complexos em momentos de crise. Essa iniciativa não apenas garantiu que o auxílio chegasse a quem mais precisava, mas também ajudou a aliviar a pressão sobre o Sistema Judiciário brasileiro, evitando um cenário de colapso devido à judicialização em massa.

O engajamento entre diferentes instituições desempenhou um papel crucial na abordagem do problema da judicialização do Auxílio Emergencial. A pandemia da COVID-19 exigiu uma resposta rápida e coordenada do governo, órgãos judiciais e outros atores envolvidos.

O LIODS atuou como um facilitador desse engajamento, promovendo a colaboração entre o CNJ, o Ministério da Cidadania, a Dataprev, os Tribunais Regionais Federais (TRFs) e outros órgãos relacionados.

Além disso, o Acordo de Cooperação Técnica entre o CNJ, o Ministério da Cidadania e a Dataprev foi fundamental para compartilhar informações e acelerar a análise de elegibilidade dos beneficiários do Auxílio Emergencial. A padronização de fluxos e a promoção de métodos consensuais de resolução de controvérsias contribuíram para agilizar o processo e reduzir a necessidade de intervenção judicial.

Várias instituições desempenharam papéis cruciais para garantir o acesso ao Auxílio Emergencial no Brasil, especialmente para a população hipervulnerável. Abaixo, a descrição da atuação de cada uma dessas instituições:

**Ministério da Cidadania:** o Ministério da Cidadania é responsável por administrar e implementar programas assistenciais do governo, incluindo o Auxílio Emergencial.

**Correios:** Os Correios foram contratados pelo Ministério da Cidadania para realizar o Cadastro Assistido, que envolveu ajudar os cidadãos hipervulneráveis a se cadastrarem para o Auxílio Emergencial, superando barreiras como a falta de acesso a celulares e documentos de identificação.

**Corregedoria Nacional de Justiça:** a Corregedoria Nacional de Justiça emitiu o Provimento CNJ n. 104/2020 para auxiliar no cadastramento dessas pessoas vulneráveis..

**Defensoria Pública da União (DPU) e Advocacia-Geral da União (AGU):** o Ministério da Cidadania descentralizou a plataforma do benefício à DPU e à AGU, permitindo que esses órgãos verificassem se a documentação apresentada superava os motivos do indeferimento, alimentando o sistema para homologação administrativa.

**Tribunal Regional Federal da 3ª Região:** esse tribunal desenvolveu uma plataforma chamada “Plataforma Interinstitucional de Conciliação de Demandas” para buscar soluções consensuais para os conflitos relacionados ao Auxílio Emergencial.

**Centros de Inteligência da Justiça Federal:** Centros de Inteligência da Justiça Federal de diferentes regiões, como São Paulo, Rio de Janeiro e Alagoas, produziram Notas Técnicas que contribuíram para agilizar os processos relacionados ao Auxílio Emergencial.

Conforme apontado por Mulgan e Albury (2003), existem três abordagens para a Inovação: *Top-Down*, *Bottom-Up* e Horizontal. As duas primeiras estão intrinsecamente ligadas a concepções clássicas de gestão. Em ambas as perspectivas, as inovações são essencialmente intraorganizacionais, decorrentes de um modelo de processo de Inovação Fechado.

A Inovação *Top-Down* são inovações que emanam das decisões de políticos ou líderes de alto nível, muitas vezes ligadas à introdução de novas

leis e regulamentações. As *Bottom-Up* são inovações que se originam em níveis organizacionais abaixo da liderança.

Então, a classificação de Inovação Horizontal, que envolve um processo de cocriação com envolvimento de atores externos, amolda-se perfeitamente ao papel do LIODS no caso presente. Outra classificação de inovação pode ser aplicada: a Inovação Aberta.

A Inovação Aberta é um conceito que tem ganhado destaque nos últimos anos como uma abordagem para a inovação que envolve a colaboração entre diferentes partes interessadas, como empresas, governos, academia e sociedade civil. A Inovação Aberta é baseada na premissa de que a inovação é um processo colaborativo que envolve a troca de conhecimento e recursos entre diferentes atores (Chesbrough, 2003).

Mas, como já mencionado, o LIODS é uma abordagem de Inovação Aberta que visa promover a colaboração entre instâncias governamentais, empreendimentos corporativos, organizações da sociedade civil e pessoas singulares para desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios globais.

O LIODS inovou ao abordar a questão da judicialização do Auxílio Emergencial, introduzindo processos e fluxos de trabalho inovadores que agilizaram a avaliação dos casos. Na documentação da Comissão Permanente de Acompanhamento dos (ODS) e da Agenda 2030, é mencionado que o DT é empregado como abordagem no LIODS. O DT incorpora elementos como empatia, colaboração e experimentação (Brown, 2008).

A empatia desempenhou um papel crucial, com o foco centrado no cidadão, visando compreender suas demandas e obstáculos, enquanto se buscava aprimorar a entrega de serviços. Essa abordagem incluiu a criação de soluções colaborativas para mitigar o excesso de litígios. A experimentação também foi fundamental. O LIODS buscou constantemente maneiras de otimizar o processo, testando abordagens diferentes e avaliando os resultados. Isso permitiu que a equipe identificasse soluções eficazes e as implementasse de forma ágil. As reuniões semanais organizadas pelo LIODS demonstram o compromisso contínuo com a busca de soluções para a judicialização do Auxílio Emergencial. A frequência das reuniões permitiu que os participantes compartilhassem informações atualizadas, discutissem desafios emergentes e ajustassem as estratégias à medida que a situação evoluía durante a pandemia.

Em relação à contenção da judicialização dos indeferimentos, algumas medidas foram adotadas no âmbito do Poder Judiciário:

- 1) Acordo de Cooperação Técnica entre o CNJ, o Ministério da Cidadania e a Dataprev;
- 2) Conciliação pré-processual;

- 3) Formulário padronizado para utilização pelo setor de atermção dos Juizados Especiais Federais;
- 4) Priorização da prestação jurisdicional.

Uma das ações mais significativas coordenadas pelo LIODS foi a celebração do Acordo de Cooperação Técnica com o Ministério da Cidadania e a Dataprev. Esse acordo permitiu o compartilhamento de informações, principalmente dados de CPFs, entre essas entidades. Esse compartilhamento de dados foi fundamental para identificar elegibilidade e agilizar o atendimento aos requerentes, minimizando a necessidade de recorrer ao Judiciário.

No entanto, a implementação desse acordo não foi isenta de desafios. Houve inúmeras dificuldades encontradas durante o processo de cruzamento de dados e foram necessárias soluções conjuntas para superá-los. Essa experiência destaca a complexidade da gestão de grandes volumes de informações e a importância da cooperação entre diferentes órgãos governamentais.

Os princípios do DT são adotados na Administração Pública como uma resposta aos desafios complexos enfrentados pelo setor governamental (Liedtka; Salzman; Azer, 2017). O princípio da cocriação envolve a colaboração ativa entre cidadãos, especialistas e formuladores de políticas públicas (Mergel, 2017). Essa abordagem permite que as políticas e serviços sejam desenvolvidos com base nas contribuições de diversos atores, tornando as soluções mais inclusivas e eficazes.

Há registros detalhados dos resultados obtidos por meio dessa colaboração. Destaca-se o impacto positivo do Acordo de Cooperação em termos numéricos e estatísticos, mostrando como a eficiência do sistema melhorou quando as partes envolvidas trabalharam em conjunto. Além disso, a atuação conjunta entre o CNJ, o Sistema de Justiça e órgãos do Poder Executivo também teve um impacto significativo na prevenção da sobrecarga do Sistema Judiciário. A contestação do indeferimento administrativamente, com o suporte do Ministério da Cidadania e da Caixa Econômica Federal, desempenhou um papel vital ao oferecer aos cidadãos a oportunidade de buscar uma revisão antes de recorrer ao Judiciário.

A partir da discussão sobre as informações coletadas, pode-se inferir que o LIODS adotou o DT como sua abordagem metodológica primária. O DT incorpora a perspectiva do usuário, promove a experimentação de soluções, agiliza projetos, reduz custos e melhora a eficiência dos processos. Além disso, é importante notar que essa metodologia é a mais prevalente nos Laboratórios de Inovação atualmente, conforme destacado por Sano (2020), demonstrando uma sincronia com as fontes de referência literária.

No cenário de um Programa de Gestão de Inovação no âmbito do Poder Judiciário, o termo “entregas” ganha relevância ao referir-se a resultados concretos e produtos alcançados como parte desse programa.

As iniciativas do LIODS, em resposta à situação do Auxílio Emergencial, levaram a uma série de entregas significativas:

### ***Integração do tópico “Auxílio Emergencial” nas Tabelas Processuais***

A iniciativa em questão pode ser vinculada à categorização da Inovação Organizacional descrita na literatura, que normalmente engloba a criação e implementação de conceitos ou práticas inovadoras nos procedimentos internos das instituições, levando a significativas transformações administrativas (OECD, 2005). Além disso, ela se alinha à Inovação Incremental, definida como melhorias contínuas e progressivas em produtos, processos ou serviços preexistentes, com ajustes graduais nas práticas vigentes para elevar a eficiência e eficácia (Mulgan; Albury, 2003). A iniciativa também pode ser caracterizada como Inovação Top-Down, marcada por inovações provenientes de decisões estratégicas de líderes ou políticos de alta hierarquia, muitas vezes vinculadas à introdução de novas leis e regulamentos.

Por último, é possível conectá-la à definição de fluxo de trabalho, que constitui uma representação visual ou um diagrama que delinea a sequência de passos e a interação entre indivíduos, sistemas e recursos essenciais para a execução de uma tarefa ou atividade específica, como delineado por Sharp e McDermott (2008). A incorporação do tema “Auxílio Emergencial” nas Tabelas Processuais permitiu um aprimorado acompanhamento da judicialização desse tema.

Já o Cadastro Assistido foi criado com o propósito de prestar assistência à população mais vulnerável, facilitando o acesso ao Auxílio Emergencial por meio de atendimento presencial para aqueles que não possuem acesso à internet e necessitam do suporte do governo para efetuar a solicitação.

Esse serviço foi implementado em duas modalidades de atendimento presencial: nas agências dos Correios e nos Pontos de Atendimento do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), incluindo os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e os Centros de Referência Especializados de Assistência Social (CREAS). Nesses canais de atendimento, eram oferecidos os seguintes serviços:

- Requerimento do Auxílio Emergencial e geração de protocolo;
- Consulta de Protocolo;
- Consulta à Situação do Auxílio.

Antes da aprovação do Cadastro Assistido pelo Governo Federal, em junho de 2020, o Comitê de Crise e o LIODS se reuniram com diversos atores para realizar uma força-tarefa de documentação da população em situação de rua. O objetivo era dar visibilidade a essas pessoas e permitir o acesso ao benefício por meio do Projeto PRODIRH RUA – Auxílio Emergencial às pessoas em situação de rua. Esse projeto está alinhado com os ODS 1 da ONU, que foram incorporados à Estratégia Nacional do Poder Judiciário. O propósito principal do projeto era:

- Atendimento especializado a indivíduos em situações de vulnerabilidade;
- Reconhecimento da vulnerabilidade dispensa a exigência de comprovante de residência por parte de outros órgãos;
- Concentração do processo em canais específicos definidos pelas entidades;
- Isenção de taxas para toda a documentação necessária;
- Digitalização do fluxo documental até a emissão do RG, incluindo todos os elementos necessários;
- Priorização da eficiência e rapidez;
- Busca por soluções eficazes.

O PRODIRH RUA iniciou-se como um projeto-piloto no Estado de São Paulo, em colaboração com a Comissão de Direitos Humanos da OAB/SP. O projeto compreendia as seguintes etapas: I) Identificação; II) Cadastro Assistido do Auxílio Emergencial; III) Fases Pré-processual e Processual; e IV) Fluxo de Contestação dos Indeferimentos.

As ações vinculadas ao Cadastro Assistido e ao PRODIRH RUA residem fundamentalmente no âmbito da Inovação Aberta, estrutura teórica esboçada previamente. Essa forma de inovação, segundo Chesbrough (2003a), apoia-se na colaboração e intercâmbio de saberes e recursos entre variados participantes do processo inovador.

Adicionalmente, os projetos mencionados se conectam estreitamente com a Inovação de Processo, um segmento dedicado à otimização e aperfeiçoamento de operações internas da entidade, como as relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos, fabricação e logística. Com essas melhorias operacionais, busca-se uma atuação mais eficaz e econômica, além da elevação da qualidade no portfólio de produtos e serviços oferecidos.

Uma das medidas adotadas para reduzir o impacto da judicialização foi a implementação do Acordo de Cooperação Técnica n. 001/2020, entre o CNJ, o Ministério da Cidadania e a Dataprev. O objetivo desse acordo era melhorar a eficiência das conciliações em casos relacionados ao Auxílio Emergencial, devido à emergência de saúde pública internacional causada pelo novo coronavírus.

Isso foi alcançado por meio da troca de informações sobre os motivos de indeferimento dos pedidos de auxílio e da comparação dos dados das ações judiciais relacionadas ao benefício com os registros processados pela Dataprev. O propósito era aprimorar a análise e o encaminhamento dessas ações no sistema judicial.

O acordo envolveu a comparação dos números de CPF das pessoas que entraram com ações judiciais usando mais de 33 (trinta e três) bases de dados usadas para a concessão do Auxílio Emergencial, juntamente com o acesso direto ao sistema que detalha os motivos de indeferimento do benefício. Em termos gerais, esse procedimento permitiu determinar se as pessoas que recorreram ao Poder Judiciário eram elegíveis ou não para receber o auxílio.

Quando um CPF era considerado elegível, a Dataprev informava o Judiciário, o que possibilitava o arquivamento do processo sem a necessidade de análise de mérito, uma vez que a pessoa já estava qualificada para receber o benefício. Isso reduziu significativamente o trabalho do Judiciário, permitindo que apenas casos mais complexos fossem efetivamente examinados pelos magistrados.

Embora tenha se baseado em recursos simples, essa abordagem resultou em respostas eficazes para atender à população mais necessitada que buscava assistência no Poder Judiciário naquele momento crítico.

Esta iniciativa pode ser associada a diversas categorias de inovação. A Inovação Organizacional, conforme definida na literatura, envolve predominantemente a introdução e a aplicação de novas concepções ou práticas nos procedimentos internos de uma entidade, gerando impactos substanciais na maneira pela qual a entidade é administrada (OECD, 2005).

A Inovação Incremental, por sua vez, diz respeito a aprimoramentos gradualmente progressivos em produtos, processos ou serviços já existentes. Tipicamente, engloba ajustes passo a passo nas práticas existentes, com o intuito de elevar a eficiência e a eficácia, conforme descrito por Mulgan e Albury (2003). Quanto à Inovação Aberta, ela se baseia na premissa de que a inovação é um processo colaborativo que implica a troca de conhecimento e recursos entre diferentes participantes, conforme postulado por Chesbrough (2003).

A cada semana, o ciclo semanal começa quando os cinco TRFs enviam ao CNJ uma lista de CPFs dos requerentes de processos relacionados ao Auxílio Emergencial, utilizando planilhas. Em seguida, a equipe do LIODS/CNJ padroniza esses cinco conjuntos de dados e os insere no sistema da Dataprev, que realiza uma pesquisa para verificar a elegibilidade dos CPFs.

Esse processo envolve a comparação e consulta em diversos sistemas que compõem a base de dados do Poder Executivo. A Dataprev retorna

então os CPFs ao CNJ, juntamente com suas respectivas posições. Essas informações ficam disponíveis para os Tribunais, que podem tomar as medidas necessárias em relação aos processos correspondentes.

Além disso, todas as semanas ocorre o reprocessamento dos lotes anteriores, visando identificar se houve alguma mudança de situação nos CPFs que já foram analisados anteriormente. Também é possível conectá-la à ideia de um fluxo de trabalho, que se manifesta como uma representação visual ou um esquema que descreve a sequência de passos e a interação entre indivíduos, sistemas e recursos essenciais para a execução de uma tarefa ou atividade particular, conforme explicado no livro de Sharp e McDermott (2008). Houve uma alteração na rotina dos procedimentos. Não é outra a opinião do Presidente da Dataprev:

O trabalho do batimento e cruzamento dos dados do Auxílio Emergencial foi uma busca conjunta de uma solução que permitisse a tempestiva prestação jurisdicional. É um exemplo claro de unicidade do Estado. É a integração dos Poderes Executivo e Judiciário em prol dos interesses dos cidadãos e a efetiva utilização da tecnologia para o exercício da Cidadania. Como gestor público, identifico que essa parceria como uma das possíveis aplicações do legado deixado pelo Auxílio Emergencial, já considerado o maior programa de transferência de renda do nosso país”, afirmou Gustavo Canuto, presidente da Dataprev (CNJ, 2021, p. 28).

Como parte da implementação do Acordo de Cooperação Técnica, foi desenvolvido um painel de *Business Intelligence* para aprimorar a análise do Comitê de Crise e do LIODS/CNJ. Esse painel utiliza os dados das tabelas enviadas pelos TRFs e os dados da Dataprev. Até março de 2021, esse processo de verificação resultou na análise de mais de 170 mil CPFs, dos quais mais de 40% tiveram um impacto direto sobre os processos judiciais.

Adicionalmente, este acordo impulsionou a eficiência e rapidez na concessão do Auxílio Emergencial, ao mesmo tempo que contribuiu para aperfeiçoar a política pública em si e melhorar a disponibilidade de prova documental, conforme estipulado no anexo da Portaria n. 423, de 19 de junho de 2020, do Ministério da Cidadania, segundo os motivos de indeferimento ali mencionados.

Visando agilizar os procedimentos diante dos desafios causados pela pandemia do novo coronavírus, o TRF da 3ª Região criou uma plataforma no Portal do Tribunal chamada “Plataforma Interinstitucional de Conciliação de Demandas”.

Essa plataforma serve como um espaço de diálogo e colaboração entre os cidadãos, o Poder Judiciário e as entidades públicas, com o propósito

de facilitar a obtenção de acordos mais adequados às políticas públicas de saúde, além de lidar com outros casos relacionados às medidas de contenção da disseminação da pandemia.

Podemos associar essas abordagens a diversas categorias de inovação. A conciliação pré-processual está relacionada à categoria de Inovação Aberta. A principal diferença entre os paradigmas de Inovação Aberta e Inovação Fechada está na maneira como tratam o conhecimento e as tecnologias provenientes do ambiente externo à organização.

Enquanto a Inovação Aberta encara esses elementos como componentes essenciais do processo de inovação, tornando as fronteiras do conhecimento entre organizações e o ambiente externo mais permeáveis (Ghisetti; Marzucchi; Montresor, 2015), a Inovação Fechada adota um modelo mais tradicional, com foco na integração vertical, no qual as atividades de pesquisa e desenvolvimento são conduzidas e disseminadas pelas organizações sem a colaboração de terceiros (West; Gallagher, 2006).

A padronização do formulário pode ser associada à Inovação Incremental, a qual refere-se a melhorias graduais e contínuas em produtos, processos ou serviços existentes. Geralmente, envolve ajustes incrementais nas práticas já estabelecidas, visando aprimorar a eficiência e a eficácia, conforme apontado por Mulgan e Albury (2003).

Por fim, todas as mencionadas abordagens estão vinculadas ao conceito de fluxo de trabalho, o qual é uma representação visual ou diagrama que descreve a sequência de etapas e a interação entre pessoas, sistemas e recursos necessários para concluir uma tarefa ou atividade específica (Sharp; McDermott, 2008).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo mapear e compreender como se dá o processo de criação de novos fluxos de trabalho no Poder Judiciário com a adoção das diretrizes do LIODS. O estudo de caso abrangeu a caracterização dos LIODS Perícias Médicas Paralisadas e Auxílio Emergencial. Foram analisados: (I) origem/descrição dos LIODS; (II) engajamento no LIODS; (III) metodologia empregada; e (IV) resultados alcançados.

Os resultados da análise das iniciativas realizadas pelo LIODS revelaram que sua criação foi impulsionada pelo apoio e patrocínio da alta liderança. O principal propósito desse laboratório é conduzir perícias médicas paralisadas em casos judiciais relacionados a benefícios previdenciários e assistenciais afetados pela pandemia de coronavírus.

A caracterização do LIODS revelou que foi concebido para ter abrangência nacional, englobando participantes de todas as regiões e capitais,

além de juízes do interior com diferentes contextos. As discussões ocorreram em oficinas conjuntas, começando internamente e, mais tarde, incorporando agentes externos, o que demonstra engajamento para a resolução do objetivo proposto.

Quanto aos métodos e técnicas, o DT desempenhou um papel significativo na implementação do LIODS. Essa abordagem transformou-se em um processo centrado no ser humano, onde a compreensão profunda das necessidades, dos desejos e das experiências das pessoas desempenha um papel fundamental na resolução de problemas, conforme destacado por Buchanan (1992).

Em suma, o desenvolvimento e a implementação do LIODS Perícias Médicas Paralisadas resultaram em melhorias organizacionais com a criação de novos fluxos de trabalho.

No que tange ao Auxílio Emergencial do LIODS, é notável que sua criação tenha sido impulsionada pelo respaldo e apoio da alta liderança. Esse laboratório desempenhou um papel fundamental no fomento desse processo, atuando como peça-chave na coordenação das ações entre o CNJ, o Comitê de Crise estabelecido pela Portaria CNJ n. 57/2020 e outras partes interessadas, incluindo o Ministério da Cidadania e a Dataprev.

O envolvimento colaborativo entre diversas instituições desempenhou um papel crucial na abordagem da judicialização do Auxílio Emergencial, que se tornou uma necessidade urgente em resposta à pandemia da COVID-19. O LIODS agiu como um facilitador desse engajamento, promovendo a cooperação entre o CNJ, o Ministério da Cidadania, a Dataprev, os TRFs e outros órgãos pertinentes.

Vale a pena destacar que o LIODS é uma abordagem de inovação aberta que visa estimular a colaboração entre entidades governamentais, empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos para desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis para desafios globais. O LIODS se destacou por sua abordagem inovadora na questão da judicialização do Auxílio Emergencial, introduzindo processos e fluxos de trabalho que agilizaram a análise dos casos. Conforme a documentação da Comissão Permanente de Acompanhamento dos ODS e da Agenda 2030, o LIODS empregou o DT como abordagem. O DT incorpora elementos como empatia, colaboração e experimentação, conforme descrito por Brown (2008).

As iniciativas do LIODS em resposta à situação do Auxílio Emergencial resultaram em uma série de conquistas significativas. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar a cultura de inovação em Laboratórios de Inovação na Gestão Pública, desenvolver instrumentos de medição de desempenho, estudar a governança em Laboratórios de Inovação no setor público e realizar comparações entre diferentes Laboratórios de Inovação para formalizar um manual de boas práticas no setor público.

## REFERÊNCIAS

ALBURY, David. Fostering innovation in public services. *Public money and management*, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*: Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 70. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASON, C. *Design for policy: design for social responsibility*. Aldershot: Gower Publisher, 2014.

BORINS, Sandford. The challenge of innovating in government. *IBM Center for the Business of Government*, Washington, DC, 2001.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 28 set. 2023.

BRASIL. Proposta de Emenda à Constituição N.º 32, de 01 de setembro de 2020. *Diário Oficial da União*, 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083>. Acesso em: 2 jun. 2023.

BROWN, Tim. *Design thinking*. Harvard business review, 2008.

BROWN, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness, 2009, p. 272, v. 2.

BUCHANAN, Richard. Wicked problems in design thinking. *Design issues*, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.

CHESBROUGH, Henry. The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, Berkeley, v. 45, n. 3, p. 33-58, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Relatório preliminar do Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030. *Diário Oficial da União*, [s.d.]. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/1Relatorio\\_Seminario\\_de\\_Apresentacoes\\_dos\\_Trabalhos\\_do\\_Comite\\_dos\\_ODS.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/1Relatorio_Seminario_de_Apresentacoes_dos_Trabalhos_do_Comite_dos_ODS.pdf). Acesso em: 11 set. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Portaria N.º 119, de 19 de agosto de 2019. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2986>. Acesso em: 21 ago. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Resolução N.º 325. *Diário Oficial da União*, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 28 set. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Portaria N.º 57, de 19 de março de 2020. Incluir no Observatório Nacional sobre Questões Ambientais, Econômicas e Sociais de Alta Complexidade e Grande Impacto e Repercussão o caso Coronavírus – Covid-19. *Diário Oficial da União*, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original202722202003235e791baa528a7.pdf>. Acesso em: 18 maio 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Ofício N.º 37. *Diário Oficial da União*, [s.d.]. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/05/Programa\\_6171520\\_Programacao\\_final2.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/05/Programa_6171520_Programacao_final2.pdf). Acesso em: 28 set. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ; LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO, INTELIGÊNCIA E OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – LIODS. *Auxílio emergencial: Comissão Permanente de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030*. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/12/ods-1-auxilio-emergencial-10-11.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. *Observatório Nacional Sobre Questões Ambientais, Econômicas e Sociais de Alta Complexidade e Grande Impacto e Repercussão*. 2021f. Disponível em: <https://observatorionacional.cnj.jus.br/observatorionacional/acoes-judiciais/>. Acesso em: 1º set. 2023.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

EDLER, Jakob *et al.* *Handbook of Innovation Policy Impact*. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, 2016.

FAGERBERG, JAN. Innovation policy: rationales, lessons and challenges. *Journal of Economic Surveys*, v. 31, n. 2, p. 497-551, 2017.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. *Análise de conteúdo*. 4 ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

GHISETTI, Claudia; MARZUCCHI, Alberto; MONTRESOR, Sandro. The open eco- innovation mode: An empirical investigation of eleven European countries. *Research Policy*, Amsterdam, v. 44, n. 5, p. 1080-103, 2015.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt *et al.* *Estudo de caso qualitativo*. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146, v. 2.

GOMES, Maria Tereza Uille *et al.* Inovação, Inteligência e Indicadores do Poder Judiciário para o Desenvolvimento Sustentável. *EnAJUS – Encontro de Administração da Justiça*, Brasília, 2019.

GOMES, Maria Tereza Uille; WANDSCHEER, Clarissa Bueno; JENSEN, Felipe Emanuel Pacheco. 1º Hackaton do Laboratório de Inovação e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável–LIODS–do Conselho Nacional de Justiça. *Espaço Jurídico Journal of Law [EJLL]*, v. 22, n. 2, p. 533-546, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/direito-privado-no-common-law/343332/o-legal-design-thinking>. Acesso em: 18 set. 2023.

GONEN, Esra. Tim brown, change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation (2009). *Markets, Globalization & Development Review*, v. 4, n. 2, 2019.

HALVORSEN, Thomas; HAUKNES, Johan, MILES, Ian; Roste, R Rannveig. *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP, 2005.

HANSEN, Morten Balle. Antecedents of organizational innovation: The diffusion of new public management into Danish local government. *Public Administration*, v. 89, n. 2, p. 285-306, 2011.

HARTLEY, Jean. Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money and Management*, v. 25, n. 1, 2005.

HARTLEY, Jean. Public and private features of innovation. In: OSBORNE, S.; BROWN, L. (Ed.). *Handbook of innovation in public services*. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, 2013.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. [S.l.]: Currency, 2013.

KOCH, Per *et al.* *Innovation in the public sector: summary and policy recommendations*. (Publin Report n. D24). Oslo: NIFU STEP, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIEDTKA, Jeanne; SALZMAN, Randy; AZER, Daisy. *Design thinking for the greater good: Innovation in the social sector*. New York: Columbia University Press, 2017.

MANZINI, Ricardo. O desdobramento da estratégia através do Balanced Scorecard: lições da experiência no Poder Judiciário Nacional. *Cadernos FGV Projetos*, n. 12, p. 52-61, maio/jun. 2010.

MERGEL, Ines. Open Innovation in the Public Sector: Drivers and Barriers for the Adoption of Challenge.gov. *Public Management Review*, v. 20, n. 5. 2017, p. 726-745.

MULGAN, Geoff; Albury, David. Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, v. 1, n. 1, p. 40, 2003.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (Third Edition). Paris, France: OECD, 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 4 ed. Paris, França: OCDE, 2018.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de. Fomento à inovação no Setor Público: laboratórios, redes e dados abertos. *Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília, DF, n. 10, 2017.

PINHO, José Antonio Gomes de; SANTANA, Mercejane Wanderley. Inovação na Gestão Pública no Brasil: uma aproximação teórico-conceitual. *Encontro da Anpad*, Foz do Iguaçu, 1998.

SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. *Cadernos Enap*, v. 69, n. 1, 2020.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984

SHARP, Alec; MCDERMOTT, Patrick. *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development*. 2 ed. [S.l.]: Artech House, 2008.

TORFING, Jacob; TRIANTAFILLOU, Peter (Ed.). Enhancing public innovation by transforming public governance. *Cambridge University Press*, Cambridge, 2016.

TÕNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? *Public Management Review*, v. 19, n. 10, p. 1455-1479, 2017.

VENTURI, Thaís Goveia Pascoaloto et al. O Legal Design Thinking. *Revista Direito UTP*, v. 2, n. 1, p. 24-32, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEST, Joel; GALLAGHER, Scott. Patterns of open innovation in open-source software. In: CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Win; WEST, Joel. (Ed.). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

