

Andrew Cavalcanti Rocha



**LABORATÓRIOS DE
INOVAÇÃO**

NO SETOR PÚBLICO

**Um panorama das iniciativas no
Brasil**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE -
UFRN**

**INSTITUTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - IPP
CURSO DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - GPP**

ORIENTAÇÃO: PROF^ª MA. JÉSSICA MORAIS DE MOURA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
INSTITUTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

ANDREW CAVALCANTI ROCHA

**LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM PANORAMA DAS
INICIATIVAS NO BRASIL**

NATAL

2022

ANDREW CAVALCANTI ROCHA

**LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM PANORAMA DAS
INICIATIVAS NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Ma. Jéssica Morais de Moura

NATAL/ RN

2022

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes -
CCHLA

Rocha, Andrew Cavalcanti.

Laboratórios de inovação no setor público: um panorama das iniciativas no Brasil / Andrew Cavalcanti Rocha. - 2022.
117f.: il.

Monografia (graduação) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Instituto de Políticas Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2023.

Orientadora: Prof.^a Me. Jéssica Moraes de Moura.

1. Inovação da administração pública. 2. Laboratórios de Inovação do Setor Público. 3. Experiências de Inovação na Gestão Pública. I. Moura, Jéssica Moraes de. II. Título.

RN/UF/BS-CCHLA

CDU 351(81)

ANDREW CAVALCANTI ROCHA

**LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM PANORAMA DAS
INICIATIVAS NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Políticas Públicas da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Data de aprovação: ___/___/2022

Prof.^a. Ma. Jéssica Moraes de Moura – IPP/UFRN
Orientadora

Prof. Me. Everkley Magno Freire Tavares – IPP/UFRN
Examinador Interno

Prof. Dr. Hironobu Sano – APS/UFRN
Examinador Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus e ao Universo pela minha vida, experiências e oportunidades vivenciadas e por te me mostrado os caminhos e meios na superação das dificuldades.

Gratidão é o sentimento que tenho com Deus e o Universo, pois ambos foram essenciais em todas as minhas conquistas e superações.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), pela oportunidade de realizar o curso de Gestão de Políticas Públicas.

A minha orientadora Prof.^a M.a Jéssica Morais de Moura, por todo o suporte concedido durante o tempo destinado a elaboração deste trabalho, com orientações, reuniões, apontamentos e indicações de pessoas especialistas na área.

Ao Prof^o Hironobu Sano, pelo tempo disponibilizado para uma reunião de comentários a respeito da pesquisa.

Aos meus familiares, especialmente a minha mãe Olga por tudo que fez por mim durante a vida.

Agradeço aos meus amigos que incentivaram e contribuíram no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos servidores dos laboratórios de inovação que ofereceram suporte por meio de e-mail durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

E agradeço a todos que de forma direta ou indireta tiveram participação na elaboração dessa pesquisa.

“Não devemos ter medo das novas ideias! Elas podem significar a diferença entre o triunfo e o fracasso”.

(Napoleon Hill)

*“A tecnologia ensinou uma lição à humanidade:
nada é impossível. ”*

(Lewis Mumford)

RESUMO

A inovação no setor público tem se tornado uma pauta pertinente em diversos governos que buscam ampliar a eficiência das suas ações e aprimorar a forma de prestação de serviços à população. Como uma das iniciativas inovadoras recentes implementadas por diversas administrações públicas, tem-se os Laboratórios de Inovação do Setor Público (LISP), os quais são entendidos como estruturas voltadas para a criação de soluções modernas e criativas para o setor público. Considerando essa realidade, a presente pesquisa tem como principal objetivo elaborar um panorama atualizado a respeito dos laboratórios de inovação na administração pública, brasileira, enfatizando três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), nas três esferas (Federal, Estadual e Municipal, nesse último caso enfatizando as capitais brasileiras). Para conhecer o número de laboratórios de inovação atuantes nas organizações que fazem parte do escopo da pesquisa foram enviadas solicitações por meio da Lei de Acesso à Informação (LAI). Após esse procedimento foram aplicados questionários on-line que sistematizam experiências de LISP no Brasil à luz do contexto de criação dessas estruturas e características de sua atuação. Constatou-se 167 LISP implementados no setor público, número encontrado via LAI e redes de conexão, deste total apenas 95 evidenciaram formas de contato, e apenas 65 dos 95 responderam ao questionário (68%). Como resultado geral da pesquisa, destaca-se a oportunidade de se produzir um panorama comparativo que compreende uma série de informações sobre os Laboratórios de Inovação no Setor Público do Brasil, permitindo auxiliar os governos no desenvolvimento de estratégias e soluções que contribuam com a inovação na resolução de problemas públicos, bem como, possibilitem um maior desenvolvimento interno entre os laboratórios por meio de conexões.

Palavras-chave: Inovação da administração pública. Laboratórios de Inovação do Setor Público. LISP. Experiências.

ABSTRACT

Innovation in the public sector has become a relevant agenda in several governments that seek to increase the efficiency of their actions and improve the way in which services are provided to the population. As one of the recent innovative initiatives implemented by several public administrations, there are the Public Sector Innovation Laboratories (LISP), which are understood as structures aimed at creating modern and creative solutions for the public sector. Considering this reality, the present research has as main objective to elaborate an updated panorama regarding the innovation laboratories in the Brazilian public administration, emphasizing three powers (Executive, Legislative and Judiciary), in the three spheres (Federal, State and Municipal, in the latter emphasizing the Brazilian capitals). In order to know the number of innovation laboratories operating in the organizations that are part of the scope of the research, requests were sent through the Law on Access to Information (LAI). After this procedure, online questionnaires were applied that systematize LISP experiences in Brazil in light of the context in which these structures were created and the characteristics of their activities. There were 167 LISP implemented in the public sector, a number found via LAI and connection networks, of which only 95 showed forms of contact, and only 65 of the 95 answered the questionnaire (68%). As a general result of the research, there is an opportunity to produce a comparative panorama that comprises a series of information about the Innovation Laboratories in the Public Sector in Brazil, allowing to assist governments in the development of strategies and solutions that contribute to innovation in the resolution of public problems, as well as enabling greater internal development between laboratories through connections.

Keywords: Innovation of public administration. Public Sector Innovation Labs. LISP. Experiences.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Linha do Tempo da Inovação no Setor Público Brasileiro	30
Figura 2. Critérios e parâmetros dos laboratórios de inovação	34
Figura 3. Laboratórios de inovação no setor público brasileiro elencados por Sano (2020) ..	39
Figura 4. Poder Vinculado aos Laboratórios	48
Figura 5. Esfera de Atuação dos Laboratórios	50
Figura 6. Esfera e poder de atuação dos laboratórios	51
Figura 7. Laboratórios de Inovação pertencentes aos Estados	52
Figura 8. Órgão que o laboratório está vinculado	53
Figura 9. Ano de Criação do LISP	55
Figura 10. Cargo ocupado pelo do respondente	56
Figura 11. Quantidade de pessoas trabalhando nos laboratórios.....	57
Figura 12. Laboratórios e o Espaço Físico	58
Figura 13. Avaliação do Espaço Físico do Laboratório	59
Figura 14. Nuvem de palavras motivos de criação de cada laboratório	60
Figura 15. Temas principais dos LISP	61
Figura 16. Distribuição de Servidores em cada laboratório	62
Figura 17. Escolaridade dos servidores no LISP.....	62
Figura 18. Áreas Acadêmicas dos servidores	63
Figura 19. Coordenador existente no LISP	64
Figura 20. Tempo dedicado pelo coordenador ao LISP	64
Figura 21. Habilidades e Competências mais exigidas nos LISP	64
Figura 22. Documentos referente ao planejamento no LISP.....	65
Figura 23. Laboratórios e Redes sociais.....	66
Figura 24. Conexões desenvolvidas por cada LISP	67
Figura 25. Redes Ativas de cada LISP	68
Figura 26. Público-alvo de cada LISP	68
Figura 27. Quantidade de Projetos desenvolvidos pelos LISP	69
Figura 28. Nível de Satisfação em diferentes categorias LISP	70
Figura 29. Fonte dos recursos obtidas pelos laboratórios	71
Figura 30. Desafios principais enfrentados pelos LISP	72
Figura 31. Meios para contato com a sociedade.....	73

Figura 32. Pontos a melhorar dos LISP	74
Figura 33. Contribuição durante a pandemia COVID-19	75
Figura 34. Principais ações de determinados LISP na pandemia da COVID-19	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Quantitativo de solicitações enviadas	20
Quadro 2. Quantitativo de laboratórios identificados e que efetivamente participaram	22
Quadro 3. Variações de Inovação Existentes	26
Quadro 4. Atividades realizadas pelos laboratórios de Inovação.....	33
Quadro 5. Detalhamento de Solicitações Enviadas na esfera Federal	42
Quadro 6. Detalhamento de Solicitações Enviadas na esfera Estadual.....	43
Quadro 7. Detalhamento de Solicitações Enviadas na esfera Municipal (Capitais)	44
Quadro 8. Quantitativo de laboratórios identificados e situação de resposta ao questionário	45
Quadro 9. Quadro Comparativo	46

ABREVIATURAS E SIGLAS

AL - Assembleia Legislativa

AMA - Agência para a Modernização Administrativa

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CDEP - Comitê de Políticas para a Economia Digital

CD - Câmara dos Deputados

CGU - Controladoria Geral da União

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

CN - Congresso Nacional

CNI - Confederação Nacional das Indústrias

EGD - Estratégia de Governança Digital

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

E-GOV - Governo Eletrônico

e-SIC - Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão

FIEC - Federação das Indústrias do Estado do Ceará

IGI - Índice Global de Inovação

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LAI - Lei de Acesso à Informação

LISP - Laboratório de Inovação no Setor Público

MP/MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MP - Ministério Público

NPG - Nova Gestão Pública

OMPI - Organização Mundial da Propriedade Intelectual

ONU - Organização Das Nações Unidas

OCDE - Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

GDS - Serviço Digital Governamental

SF - Senado Federal

STF - Supremo Tribunal Federal

SI/SNI - Sistemas de inovação ou Sistemas nacionais de inovação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

TCU - Tribunal de Contas da União

TCE - Tribuna de Contas Estadual

TJ - Tribunal de Justiça

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos.....	17
2 METODOLOGIA.....	17
3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	23
3.1 O tema da inovação no Setor Público	23
3.2 Paradigmas e Marco Normativo da Inovação no Setor Público no Brasil.....	27
3.3 Laboratórios de Inovação no Setor Público	31
3.3.1 Experiências internacionais e nacionais de Laboratórios de Inovação no Setor Público	36
4 PANORAMA DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO PELO BRASIL	41
4.1 Contexto Institucional dos laboratórios de inovação	46
4.2 Estrutura, Metodologia e Sistemas dos laboratórios de inovação	57
4.3 Projetos e ações dos laboratórios de inovação na gestão pública.....	69
5 DESAFIOS E POTENCIALIDADES DOS LABORATÓRIOS.....	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
APÊNDICE A – LISTA DETALHADA DOS LABORATÓRIOS RESPONDENTES AO QUESTIONÁRIO.....	14
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LISP NO SETOR PÚBLICO DO BRASIL.	22

1 INTRODUÇÃO

O tema da inovação tem cada vez mais sido discutido no âmbito privado, e no setor público e esse conceito vem sendo abordado como algo fundamental, sobretudo quando se considera as diversas mudanças que vêm ocorrendo na sociedade a fim de trazer uma nova perspectiva para solução de problemas. Refletindo sobre essa temática aplicada ao setor público, verifica-se que há uma tendência que busca atualizar processos e instituir ferramentas inovadoras visando a melhoria dos serviços públicos e o aumento da geração de resultado para a sociedade.

Nesse contexto, diversas entidades governamentais ao redor mundo estão buscando soluções e meios para se adequar a esse processo de modernização do funcionalismo público. A inovação na administração pública, pode ser vista como um importante meio para melhorar a gestão pública, permitindo repensar a atuação de processos e estruturas organizacionais, além de agilizar e desburocratizar relações entre governo, cidadão e empresas privadas (AGUIAR, 2018). É diante dessa perspectiva, que a inovação tem sido estudada como um importante meio para auxiliar os governos na formulação e implementação de ações e diretrizes inovadoras, que sejam capazes de melhor atender as demandas sociais, promovendo uma prestação de serviços públicos de maneira mais dinâmica e eficiente.

Como um dos instrumentos de inovação que vem sendo difundido no setor público, destaca-se a atuação dos Laboratórios de Inovação. Essas estruturas, desde 2002, vêm sendo incluídas no contexto de diversas organizações, seja em âmbito nacional ou internacional, com a finalidade de fomentar a inovação na administração pública. Sobre esse assunto, Caliman e Assis (2019) apontam que os laboratórios de inovação em governo têm sido uma das iniciativas inovadoras implementadas pelos governos que possuem grande potencial para agregar diferentes temáticas e atores, além de introduzirem metodologias experimentais e colaborativas para a solução de problemas no setor público.

Embora sejam fonte de transformação do setor público, a implementação dos Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISP) enfrenta inúmeros desafios. Os governos que desejam implementar tais estruturas devem lidar com diversos fatores ao decidir inovar e iniciar um processo de transformação de um governo que é gerido por resultados. Nesse sentido, é necessário enfrentar um processo de mudança de cultura organizacional, implicando em engajar atores para mudar comportamentos e ser orientado para resultados. Assim, inovar no setor público, consiste num processo complexo que envolve recursos, pessoal capacitado, planejamento e vontade política ativa.

A problemática principal observada diante da revisão da literatura, refere-se ao fato que estudos realizados não contemplam informações atualizadas no que diz a respeito à temática da inovação e os laboratórios de inovação no setor público, dado que tal área a cada dia está tornando-se um instrumento fundamental na gestão pública, contribuindo para melhorias na prestação de serviços aos cidadãos de maneira mais dinâmica, ágil, e inclusiva; e o uso de tecnologias e estratégias inovadoras são frequentes na administração pública de forma direta ou indireta. Além disso existe uma insuficiência de informações a respeito de casos de sucesso ou fracasso, em outros países, na Europa ou América do Sul, exemplos que servem de aprendizado para o Brasil, destacando os pontos positivos e negativos de ações relacionadas com a inovação e os laboratórios de inovação no setor público. Diante de tais fatos, a presente pesquisa visa produzir um panorama da situação dos laboratórios de inovação existentes no poder público brasileiro, utilizando como estratégia a LAI- Lei de Acesso à Informação/ Nº 12.527/11.

Deste maneira, a pesquisa esteve estruturada em três dimensões de investigação, sendo elas: i) identificação da existência prévia de um LISP, compreendendo uma solicitação enviada via LAI e por meio do Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão E-sic, no site de entidades públicas nos poderes Executivo; Legislativo e Judiciário, nas esferas administrativas Federal, Estadual e Capital); ii) sistematização em planilhas referente a situação de resposta que cada órgão evidencia informação “não possui LISP”; “possui LISP”, em caso positivo foi organizado em categorias evidenciadas durante a solicitação de informação; iii) aplicação de um questionário on-line com os laboratórios de inovação evidenciados durante a solicitação via LAI, destacando aspectos quanto a sua identidade; internos e específicos de cada LISP e principais ações e projetos desenvolvidos pelos laboratórios de inovação na gestão pública.

Para produzir tal panorama, foi adotado como recorte de estudo o setor público brasileiro, abrangendo um levantamento exploratório realizado com laboratórios de inovação que compreendem as diferentes esferas governamentais, sejam elas: Federal, Estadual e Municipal e os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário). Ressalta-se que, para o caso dos laboratórios pertencentes ao nível municipal, foram considerados para essa pesquisa apenas as estruturas que pertencem as capitais, já que não seria possível realizar um amplo levantamento com todos os 5.570 municípios brasileiros devido ao tempo estabelecido para realização dessa pesquisa e as limitações na forma de coleta de dados, as quais dependem de respostas fornecidas pelos representantes dos laboratórios.

Outro aspecto é que essa pesquisa não abrangeu informações relativas aos laboratórios de inovação pertencentes as instituições de ensino superior, tais como Universidades e Institutos, dado que cada instituição pode possuir diversos laboratórios implementados em sua estrutura, não sendo possível obter um quantitativo da formalização e características desses laboratórios.

Além deste levantamento realizado junto aos laboratórios, esta pesquisa amplia o banco de informações e estudos a respeito da temática de inovação no setor público, apresentando, à luz da literatura, experiências de laboratórios de inovação e os seus impactos na sociedade e gestão pública. Os dados e informações levantados contribuem com o debate e o progresso de ideias, oferecendo a gestores, pesquisadores e a sociedade em geral dados e informações que podem subsidiar a melhoria da gestão pública.

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, sendo este primeiro, destinado a introdução e contextualização do problema, a qual orienta o caminho da pesquisa, alguns conceitos introdutórios, objetivos, justificativa e relevância para sociedade civil e demais pesquisadores. O segundo capítulo detalha os procedimentos metodológicos e técnicas de coleta e análise dos dados utilizadas na pesquisa, detalhando, sobretudo, como se deu o processo de aplicação de questionários com os laboratórios de inovação participantes. O terceiro capítulo aborda uma revisão bibliográfica, estando segmentada em três seções e que se referem as principais ideias utilizadas na pesquisa a fim de auxiliar na elaboração de uma base adequada de informações a respeito da inovação na administração pública. O quarto capítulo aborda uma análise específica com relação aos LISP no contexto brasileiro, sendo apresentado os resultados do estudo quantitativo realizado com esses laboratórios e sendo descritos aspectos relativos à caracterização e funcionamento dessas estruturas.

No quinto capítulo, por sua vez, se faz um balanço dos desafios e potencialidades dos laboratórios de inovação para administração pública, evidenciando estudos baseados na literatura disponível, de peculiaridades dos principais desafios e potencialidades, a nível mundial e nacional, em seguida constata-se os principais desafios e potencialidades de acordo com respostas obtidas durante a pesquisa. Encerrando o trabalho, apresenta-se as considerações finais, sendo possível evidenciar e retomar os principais aspectos abordados na pesquisa, como o que se trata a inovação no setor público, o que são os laboratórios de inovação, ou também conhecidos como LISP, como a administração pública está gerenciando esta oportunidade como meio para aprimorar os serviços prestados aos cidadãos.

1.1 Objetivos

Objetivo Geral

Elaborar um panorama atualizado sobre os laboratórios de inovação existentes na administração pública brasileira, englobando os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e as três esferas: Federal, Estadual e Municipal, verificando como essas estruturas estão instituídas e caracterizadas no setor público.

Objetivos Específicos:

- Verificar ações e estratégias voltadas para o aprimoramento no setor público brasileiro, por meio da inovação utilizando com ferramenta os laboratórios de inovação nos três poderes existentes e nas três esferas de atuação e a nível internacional.
- Organizar informações obtidas via solicitação da Lei de Acesso à Informação, as entidades do setor público nos três poderes e três esferas administrativas, listando órgãos que apresentaram informações positivas, negativas e não responderam;
- Indicar as principais características dos Laboratórios de Inovação encontrados a nível nacional, refletindo sobre sua identidade, os objetivos de criação, sua estrutura, metodologias utilizadas e principais ações para a gestão pública; por meio de um questionário on-line ;
- Sintetizar experiências internacionais encontradas relacionadas com a temática da inovação na gestão pública, por meio de estratégias como laboratórios de inovação em determinados países Europeus e Sul- Americanos.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa se classifica como exploratória, dado que tem como finalidade proporcionar uma maior proximidade com um problema, com vista a torná-lo mais compreensível, conforme ressalta Gil (2002). A pesquisa propõe uma análise mais detalhada da inovação no setor público, especificamente sobre os laboratórios de inovação nos governos brasileiros, buscando evidenciar aspectos de situações vivenciadas na implementação dessas estruturas em todo o país. Além disso, utiliza-se da abordagem descritiva, já que a pesquisa sistematiza e descreve características dos laboratórios de inovação, adotando, para tanto um

instrumento de coleta de dados que foi aplicado junto com os laboratórios participantes da pesquisa.

Para realização desse estudo foram adotadas três etapas: i) estudo bibliográfico do tema da inovação no setor público; ii) sistematização de experiências internacionais e nacionais sobre os laboratórios de inovação; e iii) levantamento de dados junto à laboratórios de inovação no setor público brasileiro a partir de um questionário enviado a tais laboratórios. A seguir, detalha-se cada uma dessas etapas do estudo.

1ª Etapa: estudo bibliográfico do tema da inovação no setor público

No que trata da primeira etapa, o referencial biobibliográfico, este fundamentou-se inicialmente na busca de artigos nas bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Google Acadêmico* e Periódicos de Revistas utilizando como palavras-chave “Inovação na Administração Pública”; “Inovação no Setor Público”; “Inovação nos Governos”. A iniciativa de termos específicos durante a busca por estudos relacionados com a temática da inovação no setor público, mostrou resultados positivos, sendo realizada a triagem do material que interessava, uma vez que algumas referências abordavam temáticas que evidenciavam outros elementos que não faziam parte do escopo desse estudo. Uma nova busca foi realizada, considerando a ênfase específica no tema dos Laboratórios de Inovação, utilizando palavras-chave como: “laboratórios de inovação”; “laboratórios de governo” “estudos sobre laboratórios no setor público”.

Os artigos de Sano (2020) e Gimenes (2020) foram identificados como principais referências nessa temática, permitindo a leitura aprofundada para respaldar a presente pesquisa. Tais estudos apresentaram caminhos para obtenção de novos conhecimentos para aprimoramento da pesquisa, sendo possível a consulta de obras produzidas por diversos autores que evidenciaram experiências referentes aos laboratórios de inovação a nível mundial, com características específicas aplicadas a diferentes países.

Além da busca do referencial bibliográfico, destaca-se a consulta as legislações e informações oficiais de órgãos públicos, eventos, artigos publicados em sites, consulta a leis, regulamentações e resoluções governamentais e outras informações de caráter público, vinculado ao objeto da pesquisa e estão disponíveis em domínios públicos via internet, caracterizando um levantamento documental (GIL, 2008; YIN 2015).

2ª Etapa: sistematização de experiências sobre Laboratórios de Inovação

Referente a segunda etapa que compreendeu a sistematização de informações relacionadas as experiências de laboratórios de inovação, inicialmente se buscou artigos que já tratassem especificamente da descrição de experiências, tanto em nível nacional, quanto em nível internacional. As experiências descritivas, estão relacionadas com a disponibilização de informações a nível internacional, da ação/ estratégia que foi executada referente a inovação na administração pública; o país que utilizou; nome do projeto/LISP formulado; os principais resultados obtidos durante o seu tempo em atividade para gestão pública. As experiências internacionais encontradas, colaboraram para a elaboração de resumos sintéticos das ações executadas.

Além dessa busca e no que trata das experiências dos governos brasileiros, foram enviadas solicitações via plataformas oficiais de cada órgão governamental, nas diferentes esferas administrativa, tendo como referência a Lei brasileira nº 12.527/2011, intitulada como Lei de Acesso à Informação (LAI). Esta lei respaldou a realização do primeiro levantamento junto aos órgãos governamentais, já que ela estabelece que todo e qualquer cidadão brasileiro ou naturalizado, pode solicitar informações de caráter público aos três poderes nas três esferas administrativas, estabelecendo um governo mais transparente nas suas ações estratégicas para o desenvolvimento de políticas públicas.

Neste sentido, por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) e da Plataforma Fala.BR, foi realizado o cadastro e envio de solicitações aos diversos órgãos governamentais, questionando se os mesmos possuíam laboratórios de inovação em sua estrutura.

Para o poder Executivo a nível federal foram enviadas solicitações para 24 (vinte e quatro) Ministérios das pastas do governo, tendo em vista que não existe um único ministério capaz de responder sobre a existência dos diversos laboratórios de inovação existentes a nível nacional. Para o nível estadual, as solicitações foram enviadas para os Governos, os quais deveriam informar quantos laboratórios de inovação possuem em sua estrutura administrativa. A solicitação não foi direcionada para nenhuma secretaria em específico, sendo esse um dos desafios da pesquisa, já que nem sempre os governos possuem uma estrutura que seja capaz de responder sobre as unidades existentes em todo o governo. No caso dos municípios, o levantamento compreendeu solicitações enviadas às prefeituras das capitais incluídas na pesquisa, sendo identificada limitação similar ao que aconteceu com as solicitações enviadas aos Governos dos estados.

Quanto à investigação em âmbito do Poder Legislativo, destaca-se que a nível federal foram enviadas solicitações para o Congresso Nacional, compreendendo tanto a Câmara dos Deputados quanto o Senado Federal; a nível estadual as solicitações foram enviadas para os 26 Estados e o Distrito Federal, sendo dirigida as Assembleias Legislativa e Tribunais de Contas dos Estados (TCE); e a nível municipal, as solicitações foram enviadas para as Câmara de Vereadores.

Para o Poder Judiciário, a pesquisa envolveu o envio de solicitações a nível Federal para o Supremo Tribunal Federal (STF) e Conselho Nacional de Justiça (CNJ); e no nível dos estados, as solicitações foram direcionadas para os Tribunais de Justiça (TJ). Por não possuírem poder Judiciário, não foram enviadas solicitações nesse âmbito para os municípios.

Além dessas estruturas, ressalta-se que foram incluídas solicitações enviadas para o Ministério Público Federal (MPF) e para os Ministérios Públicos Estaduais. Tais unidades são instituições que atuam no governo, porém não estão enquadradas em poderem específicos.

As solicitações enviadas a cada ente dos três poderes e esferas administrativas foi semelhante, diferenciando apenas ao destinatário final da mensagem. O teor central da mensagem consistia em saber se, naquela unidade, existiam Laboratórios de Inovação implementados e em caso positivo, deveriam ser enviadas algumas informações, tais como: nome do laboratório; legislação normativa; ano de criação, órgão vinculado/subordinado; contato de gestores responsáveis (telefone/ e-mail) e site institucional. O Quadro 1 a seguir apresenta o número de solicitações enviadas e respondidas por cada poder e esfera.

Quadro 1. Quantitativo de solicitações enviadas

Esfera/Poder	Executivo		Legislativo		Judiciário		Ministério Público		Total	
	Env.	Resp.	Env.	Resp.	Env.	Resp.	Env.	Resp.	Env.	Resp.
Federal	24	23	2	2	2	2	2	2	30	29
Estadual	27	18	27	20	27	27	54	41	135	106
Capitais	26	19	26	17	-	-	-	-	52	36
Total	77	60	55	39	29	29	56	43	217	171

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Conforme os órgãos foram respondendo a solicitação informando sobre a existência dos respectivos Laboratórios de Inovação, os dados foram sistematizados em base de dados, englobando informações sobre a data da solicitação encaminhada via LAI e a respectiva situação que estava cada instituição, organizadas nas três esferas administrativas, Federal, Estadual e Municipal (Capitais) e enfatizando o Poder associado a determinada esfera administrativa.

Importante destacar o número de solicitação que não foram respondidas, mesmo tendo sido adotada a Lei de Acesso à Informação, a qual preconiza que os órgãos e entidades devem proceder a resposta no prazo de 20 dias, prorrogados por até 10. Embora tal legislação, 31 órgãos/instituições não responderam a solicitação inicial enviada via LAI, não sendo possível afirmar sobre a existência ou não de laboratórios na sua estrutura.

3ª Etapa: Aplicação de questionário com Laboratórios de Inovação identificados

A terceira etapa desta pesquisa está relacionada com o levantamento de dados dos laboratórios de inovação no setor público, por meio do questionário aplicado de forma on-line. Este questionário foi desenvolvido com a finalidade de complementar o acervo de informações relacionados com os LISP e o processo de inovação para o setor público, sendo enviado para todos os laboratórios de inovação que haviam sido previamente identificados por meio do procedimento anterior. Para a aplicação do instrumento, foi encaminhado um e-mail para os endereços eletrônicos informados no levantamento, contendo instruções sobre o preenchimento.

Com vistas a complementar a pesquisa e considerando possíveis lacunas de órgãos que não responderam a solicitação via LAI na fase anterior, a estratégia de envio dos questionários foi complementada com envio para laboratórios de inovação inclusos em redes de inovação e também para aqueles laboratórios que já haviam sido identificados em estudos de outros autores, como Gimenes (2020) e Sano (2020).

Outro ponto de destaque se refere aos laboratórios de inovação do Poder Judiciário brasileiro, uma vez que a resposta fornecida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) apontou para a existência de uma plataforma que já catalogava um conjunto de 53 laboratórios existentes nesse poder¹. Considerando que o questionário apresentava informações específicas para esses laboratórios, todos eles foram incluídos no levantamento. O Quadro 2 apresenta o quantitativo de laboratórios de inovação que foram identificados na pesquisa e os que efetivamente participaram.

¹ https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=38973334-0b21-43d2-a583-48cc0a0ef046&sheet=388112a0-794c-4525-bed5-3dc3f39d0666&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=currsel%2Cctxmenu. Plataforma digital vinculada ao Conselho Nacional de Justiça -CNJ, que evidencia o número de Laboratórios de Inovação implementados no poder Judiciário de forma geral. Na plataforma enquadra-se segmentos Judiciários tais como: Eleitoral, Estadual, Federal, Militar, Superior e do Trabalho.

Quadro 2. Quantitativo de laboratórios identificados e que efetivamente participaram

Laboratório	Executivo		Legislativo		Judiciário		Outros (MPF/MP e TCU/TCE's)		Rede de Conexão Inovação Pública RJ		Total	
	Env.	Resp.	Env.	Resp.	Env.	Resp.	Env.	Resp.	Env.	Resp.	Env.	Resp.
Federal	11	8	3	3	56	15	2	2	12	3	84	31
Estadual	16	11	1	1	27	27	16	16	6	3	66	58
Capitais	12	3	0	0	-	-	-	-	5	3	17	6
Total	39	22	4	4	83	42	18	18	23	9	167	95

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Sobre o questionário que foi aplicado, o mesmo foi estruturado num total de 38 (trinta e oito) questões, sendo 25 de múltipla escolha e 13 questões discursivas. O instrumento foi dividido em três partes, sendo a primeira correspondente as perguntas de n.º 01 a 10 que abordam aspectos relativos à caracterização e identificação dos laboratórios. A primeira dimensão, enfatiza pontos institucionais de identificação dos laboratórios, como por exemplo, nome completo, sigla, poder, esfera e órgão vinculado, ano de implementação, marco normativo, função desempenhada. A segunda parte compreendeu as questões de n.º 11 a 31, e enfatizou questões organizacionais internas, como por exemplo a estrutura de equipe dos laboratórios de inovação, espaço físico adequado, motivo de criação, principais temas abordados, áreas de formação exigidas na equipe, principais habilidades e competências recomendadas para um servidor atuar no laboratório, plano estratégico definido, página nas mídias sociais, atores que o laboratório possui parcerias, público-alvo, projetos já desenvolvidos. Por fim, a terceira parte envolveu as questões de n.º 32 a 38 relacionada com a transformação e efetividade de um laboratório de inovação para a gestão pública, por exemplo: o grau de satisfação referente a aspectos associados diretamente com ações do laboratório, principal fonte de recursos, principais desafios enfrentados pelo laboratório, meios utilizados para interação com a sociedade, pontos fortes do laboratório para os próximos anos, participação na pandemia da COVID-19.

O período de aplicação do questionário foi de 10 de outubro a 10 de novembro de 2022, tendo sido obtida um total de 65 respostas. Esse número equivale a um percentual de 68,4% das 95 estruturas que foram previamente identificadas nas respostas obtidas via LAI e complementações, de modo que se verifica um bom retorno das informações que subsidiaram a interpretação e análise dos dados.

Após o processo de aplicação dos questionários, as informações obtidas foram sistematizadas e organizadas em representações gráficas/visuais interativas, por meio da

plataforma *Flourish*, sendo essa uma ferramenta digital que permite a visualização de dados de forma mais dinâmica e criativa, além de auxiliar no processo de *storytelling* e criação de histórias, competências associadas aos laboratórios de inovação no setor público. Para outras questões que foram obtidas respostas apenas com textos, utilizou-se a técnica de elaboração nuvem de palavras elaborada a partir da plataforma *wordclouds*, uma plataforma online, que permite a criação de nuvem de palavras com diversas formas e formatos para escolha do usuário.

A respeito a delimitação do sujeito ou nível de conhecimento no assunto, não foi necessário, dado que o questionário foi transmitido por meio de um canal de informações públicas institucionais, por meio deste tipo de veículo informativo, subtemde-se que todas as respostas fornecidas ao longo de todo território nacional sejam em nome dos laboratórios de inovação.

3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Este capítulo aborda a respeito do processo de inovação, sendo apresentados conceitos importantes para compreensão da temática, como por exemplo, inovação, governo eletrônico, governança eletrônica, entre outros.

3.1 O tema da inovação no Setor Público

Para discutir a temática da inovação no setor público se fez necessário consultar a literatura bibliográfica, pesquisas e autores que referenciam esse tema, a fim de adquirir conhecimento e ter respaldo científico para as análises. Ademais, a construção de um referencial teórico permite que o pesquisador aponte diferentes caminhos e perspectivas acerca do objeto pesquisado, estimulando a criação de estratégias e ações que podem vir a serem implementadas para a melhoria do serviço público. Os estudos sobre inovação têm atraído o interesse de pesquisadores, acadêmicos e empresários. Na última década, passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade das organizações.

Neste sentido, Schumpeter (1982), fundamenta a inovação como uma mistura de diferentes circunstâncias, as quais podem gerar resultados como um novo produto, novo processo de produção, uma nova forma de manusear comercialmente uma mercadoria; uma

nova fonte de matérias-primas [...]. Ao evidenciar tal perspectiva *Schumpeteriana*, a inovação no setor público é notada como uma solução a serviços e políticas públicas que apresenta melhorias e inovações aos usuários públicos (cidadãos), oferecendo o mesmo serviço de forma mais eficaz e acessível. Dias (2014), enfatiza que as atividades definidas como inovadoras e que apresentam mais relevância estão relacionadas com área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), diretamente associada na elaboração de ideias, métodos, expansão do conhecimento em todas as fases do processo.

O termo inovação é algo que está sendo constantemente evidenciado, seja em âmbito privado, público, organização social, na ciência ou no processo organizacional. Os produtos oriundos da inovação têm sido relevantes para a evolução e inovação de diversas empresas públicas e privadas em todo o mundo. O conceito de inovação ao longo do tempo e da literatura possui diversas perspectivas, elaboradas por diferentes autores, evidenciando uma conceituação ampla. No entanto, de acordo com Tamura, Shigaki e Vital (2019) que realizaram uma pesquisa no Observatório de Inovação no setor público da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OPS-OCDE), inovação para o setor público em si, pode ser compreendida como novos produtos, serviços e processos; novas formas de agir, organizar e relacionar-se no trabalho.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) o termo inovação está relacionado com a implementação de um determinado produto, seja ele um bem ou a prestação de um serviço novo ou de forma aprimorada. Nesse entendimento, inovar significa implementar o novo, utilizar de uma diferente estratégia ou metodologia para resolução de um problema antigo.

Nesse entendimento da inovação, um outro conceito importante de se evidenciar é a respeito da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a qual consiste num ativo estratégico que apoia processos de negócios institucionais, mediante a conjugação de recursos, processos e técnicas utilizados para obter, processar, armazenar, disseminar e fazer uso de informações (BRASÍLIA, 2018). Combinando esses termos, observa-se um processo de modernização da administração pública brasileira, tendo sido lançada em 2016 a Estratégia de Governança Digital (EGD), definindo diretrizes centrais relacionadas com a melhora e entrega dos serviços públicos digitais, elaboração de mecanismos de avaliação e satisfação referentes aos serviços ofertados pelo governo etc.

Essa perspectiva da inovação do setor público também se relaciona com outros termos, como, Governo Eletrônico. De acordo com uma pesquisa realizada por Martins e Ramos (2008),

governo eletrônico, ou como também chamado de e-governo, está relacionado como um composto de diretrizes e ações inovadoras vinculadas à administração pública. Ainda de acordo com a pesquisa de Martins e Ramos (2008) e com base no documento intitulado Diretrizes para o Governo Eletrônico (2007), a conceituação de governo eletrônico refere-se a um procedimento que necessita de compromisso contínuo das autoridades políticas, recursos e articulação entre os departamentos públicos, entre o privado e público, estabelecendo metas maiores para sociedade e aprimorando o governo, tornando-o mais consciente com os seus cidadãos, diante dos serviços públicos prestados. O governo eletrônico, pode ser uma ferramenta importante a fim de aperfeiçoar a qualidade de vida de um povo, na solução de demandas públicas cotidianas.

Entendendo o processo de inovação no Brasil, Arbix *et al.* (2010, p. 54) apontam que ainda existe um escasso volume de investimento nessa temática, sendo destacado que:

É alvissareiro o fato de que já dispomos de fatos e dados que sustentam a importância da inovação [...] para o País. Porém, é tarefa pendente a construção de uma compreensão amplamente compartilhada na sociedade brasileira sobre a importância da inovação, incluídas aí as suas diferentes formas e expressões. Essa compressão é condição para que ocorra uma mobilização capaz de alcançar extensos setores da sociedade, dotada do sentido de urgência que demanda o ritmo das mudanças que se verificam internacionalmente.

Diante desse cenário, evidencia-se que a inovação no setor público não se trata mais de uma recomendação, e sim uma necessidade indispensável, cabendo aos governos de todo mundo pensarem e aprimorarem suas estratégias se desejam acompanhar e “respirar” o novo ritmo da sociedade no século XXI. OSLO, 2005, apud OCDE, 2006.

Neste aspecto, a devida pesquisa apresenta variações analíticas a respeito da temática de inovação, especialmente vinculada a gestão pública. Autores como Halvorsen et al (2005 apud Oliveira 2014, p.20) quaisquer inovações vinculadas ao setor público devem adotar como recomendação aspectos da inovação, como: novas abordagens de serviços, processos internos de gestão, inovações administrativas, organização de sistemas inovativos internos ao setor público.

O Manual de Oslo (2005), evidencia as principais variações de inovação, existentes utilizadas por entidades do setor público quanto ao setor privado, de toda forma enquadram-se como meios e orientações para fundamentação da inovação na gestão pública. O Quadro demonstra as principais diferenças entre os tipos de inovação.

Quadro 3. Variações de Inovação Existentes

TIPOS DE INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Inovação de Produtos	Refere-se ao tipo de inovação de um novo bem ou serviço prestado, ou aprimorado relacionado ao uso previsto e suas características. É a introdução de um bem ou serviço. Neste tipo de inovação, está incluso melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, acessibilidades de uso e outras questões funcionais.
Inovação de Processos	Refere-se ao tipo de inovação da formulação e implementação de um método novo ou definitivamente aprimorado. Neste tipo de inovação, incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de Marketing	Refere-se ao tipo de inovação de um novo método de marketing com mudanças fundamentais na concepção do produto em sua embalagem, no posicionamento do produto, e na sistematização de preços.
Inovação organizacional	Refere-se ao tipo de inovação de forma estratégica, em que é aplicado a implementação de um novo método organizacional, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: Elaboração Própria, com base no Manual de Oslo (2005).

Relacionado a inovação no setor público, a categoria mais adequada, diz a respeito à inovação organizacional, dado que existe a mudança com a finalidade de aprimorar a qualidade do serviço público oferecido, a eficiência por meio e uso da tecnologia e criatividade, contribui para o auxílio na resolução de problemas públicos complexos. Sangiori (2015), compreende um consenso geral relacionado entre o modo de produção e a estrutura governamental, na qual precisa modificar-se de forma radical. O autor defende que o valor do setor público é criado por meio da prestação de serviços oferecido pelo governo e pela elaboração de políticas públicas e meios normativos. Com esse intuito, a perspectiva de prestação de serviços deve ser centrada no cliente, no caso do setor público o cliente é o cidadão que utiliza os serviços oferecidos pelo Estado.

De fato, caso o poder público comece a mover suas peças de forma tardia, diferentes governos não conseguiriam direcionar, planejar, formular, implementar e avaliar políticas públicas e serviços oferecidos de forma adequada promovendo um ciclo repetitivo, no qual a sociedade busca uma solução para determinada situação envolvendo a administração pública e o governo não se adaptou as novas realidades e circunstâncias. É de suma importância, uma busca a ações e estratégias articuladas entre governos, universidades, setor privado e a sociedade civil a fim de solucionar demandas sociais de maneira mais eficiente.

3.2 Paradigmas e Marco Normativo da Inovação no Setor Público no Brasil

Esta seção apresenta o contexto de inovação na administração pública brasileira, destacando aspectos relativos ao processo inovador do governo brasileiro, e explorando o marco normativo e iniciativas que tratam da temática.

Sobre esse aspecto, a inovação no setor público vem ganhando bastante atenção recentemente, embora seu debate tenha surgido desde os anos 60. Neste caso, cabe aos gestores, os quais são a chave de engrenagem da máquina pública, apresentarem conhecimento e ações futuras a respeito da inovação da administração pública, impedindo que tal processo ocorra apenas de forma isolada e ocasional, dispondo de diretrizes adequadas e recursos para que ocorra essa transformação governamental.

O tema da inovação em governos e administrações públicas começou a ser bastante debatido a partir dos anos 80, devido ao surgimento do *New Public Management* (NPM), traduzida para o português Nova Gestão Pública. Relacionado com um dos princípios da

Administração Pública pós o modelo burocrático weberiano, o gerencialismo de acordo com Secchi (2009), enfatiza como um dos princípios fundamentais a eficiência na administração pública, aquela por sua vez aponta à produtividade realizada pelo governo na resolução de determinadas demandas públicas. Em suma, a conceituação está relacionada com produzir da maneira correta uma solução utilizando o mínimo de recursos ofertados, no menor intervalo de tempo estabelecido.

No entanto, embora se verifique essa tendência à inovação no setor público, é importante reforçar que no Brasil isso não é um processo linear. Secchi (2009), reflete sobre as diferentes formas da administração pública brasileira, a qual passou por momentos diversos, a depender do período histórico e político vivenciado, bem como de fatores relativos à dinâmica estrutural dos entes subnacionais. Nesse campo de estudo, destacam-se várias pesquisas que buscam evidenciar os distintos modelos de gestão adotados pelos entes governamentais, além de serem discutidos aspectos do modelo patrimonialista, burocrático, gerencial e até o mais recente modelo, denominado de Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM).

A Nova Gestão Pública (NGP) enquanto novo paradigma de gestão ainda se encontra em consolidação, sendo um modelo que ainda precisa ser fortalecido e disseminado entre os entes governamentais; SECCHI (2009), contudo, desde já, destacam-se as suas características relacionadas a temática da inovação e melhoria dos serviços públicos. Isso ocorre em grande medida devido as novas demandas impostas pelo século XXI, as quais exigem dos governos eficiência no atendimento ao cidadão, reformas na estrutura organizacional, revisão e aprimoramento nos processos e do aparato legal, o que culmina num permanente processo de inovação.

De acordo com Araújo, Rocha e Carvalhais (2015 apud Pires et al. 2017, p. 4), a inovação aplicada ao campo da gestão pública brasileira ainda se encontra em fase de estudos e aprimoramentos, seguindo modelos aplicados e desenvolvidos com maior frequência em países de primeiro mundo a fim de responder às demandas governamentais “capazes de integrar políticas de ciência e tecnologia com políticas econômicas, e pesquisa com produção, visando maior competitividade econômica internacional”.

Diversos autores, discorrem a respeito do princípio da eficiência no setor público, a qual está relacionada com utilizar os recursos, sendo eles: econômico, humano, material, a fim de maximizar os resultados, minimizando os custos, em outras palavras, o princípio da eficiência relaciona-se em fazer mais com menos. Segundo Freitas (2013), [...] o administrador público

está obrigado a trabalhar como parâmetro o ótimo [...]”. Fica a escolha do gestor buscar meios para solucionar o problema da melhor forma possível sob o ponto de vista econômico, portanto a inovação no setor público, mediante o uso e execução de laboratórios de inovação contribuem para resolução de problemas públicos com estratégias dinâmicas e mais acessíveis aos cidadãos.

Buscando fundamentação na literatura normativa, verifica-se a lei nº 10.793, de 2 de dezembro de 2004, conhecida como Lei de Inovação Federal, regulamentada pelo Decreto nº 5.563 do ano de 2005, em 11 de outubro e atualizado pelo Decreto nº 9283 do ano de 2018, o qual teve como principal objetivo incentivar a conexão entre empresas privadas, centros de pesquisas e universidades com o setor público. A referida lei tem relação com a inovação no setor público, dado que financia com recursos, estimula ações do empreendedorismo tecnológico tanto do governo quanto de empresas privadas, criando incubadoras em todo o território nacional e, essas incubadoras, por vez podem vir a se tornar um laboratório de inovação no setor público.

No ano de 2016 a administração pública brasileira, instaurou estratégias específicas voltadas ao processo de inovação no setor público, sendo empreendidas ações promovidas pelo extinto Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), o qual tinha como objetivo planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, fortalecendo as capacidades estatais no desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão; [...] administração moderna, transparente e eficiente. Desse modo, foi criada no ano de 2015/2016 a Rede InovaGov, na qual tinha como propósito principal oferecer apoio as ações inovadoras na gestão; implementação de novas tecnologias e expandindo a cultura da inovação com foco no cidadão ao longo de toda administração pública. A InovaGov funciona de forma auto organizada, flexível, colaborativa, formada por esferas do setor público, setor privado, sociedade civil e instituições acadêmicas (ENDO e FARIA, 2017).

Em estudos mais aprofundados no marco regulatório, encontra-se a Lei Federal nº 14.129, de 29 de Março de 2021, conhecida como Lei do Governo Digital, a qual entrou em vigor em agosto de 2021, com objetivos e diretrizes voltados para desburocratização; inovação; fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade perante os serviços públicos ofertados [...] a extinção de exigências e formalidades; apoio técnico aos entes federados para a implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital na administração pública. Tal medida ainda estabelece os instrumentos fundamentais para as plataformas de governo digital de cada órgão federativo. Também é enfatizado que a administração pública deverá participar de maneira completa e articulada, da consolidação da

Estratégia Nacional de Governo Digital, redigida pelo poder executivo federal, que fiscalizará o que foi regulamentado, desta lei.

Com base no exposto, verifica-se que o processo de inovação da gestão no setor público já vem acontecendo, sendo diversos exemplos de inovação em todo mundo. Uma dessas experiências pode ser observada no âmbito da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), onde foi criado o Comitê de Políticas para a Economia Digital (CDEP), o qual é responsável pela elaboração de diretrizes públicas fundamentadas em fatos a partir de etapas com vários atores (governos) interessados que almejam o desenvolvimento de um governo digital, acessível, inovador, confiável, eficiente e inclusivo. Assim, foi estabelecido um enriquecimento da área, possibilitando aos formuladores de políticas os meios adequados para elaboração de soluções públicas, as quais sejam voltadas ao futuro.

A Figura 1 sintetiza os principais acontecimentos relacionados com a inovação no setor público brasileiro.

Figura 1. Linha do Tempo da Inovação no Setor Público Brasileiro



Fonte: Elaboração Própria, 2022. Conforme Marcos Regulatórios Pesquisados.

À luz dessa esquematização, verifica-se o processo de mudanças principais a respeito da inovação no setor público brasileiro, sendo identificado que apesar da existência de leis importantes, nas quais incentivam a inovação para o setor público, é necessário ainda mecanismos normativos para exigir uma mudança significativa de postura, de departamentos

governamentais em que ainda não utilizam estratégias digitais e inovadoras a fim de oferecer um serviço público de qualidade ao cidadão beneficiário brasileiro.

3.3 Laboratórios de Inovação no Setor Público

Uma maneira de implementar a inovação no setor público tem sido por meio da criação de laboratórios de inovação em gestão pública. O ponto de início referente aos laboratórios é resultado de um longo processo histórico, referente aos séculos XVIII e XIX, nos quais foram elaborados como espaços controlados para execução de novas ideias, sendo amplamente utilizados em diferentes áreas, como por exemplo, Ciências da Natureza e áreas Tecnológicas, de acordo com Tõnunist, Kattel e Lember (2017) fundamentado por Olavo (2020).

No século XIX, os devidos princípios foram usados em questões sociais, por meio da perspectiva que pequenos testes poderiam nortear padrões para as mudanças sociais, tendo suporte em estudos positivistas, reformistas, conforme estudado por Mulgan (2014). Desse modo, o primeiro relato do surgimento dos LISP, é registrado em 1916 liderado por Wilbour C. Philips, o qual se autoproclamava como um “inventor social”, e fundou o Laboratório Social Nacional- NSL, em Ohio, EUA.

Sano (2020) produziu um estudo sobre os laboratórios de inovação, destacando que esses laboratórios se referem a estruturas inseridas dentro da administração pública, na maioria das vezes capacitadas com uma equipe e estruturas próprias, com objetivos voltados para desenvolver a criatividade e a experimentação, a fim de desenvolver inovações para aprimorar os serviços públicos e lidar com problemas complexos cotidianos.

Existem diversos termos para se referir a tais laboratórios, no entanto, para a presente pesquisa, considera-se a sigla LISP, tendo em vista que ela já é bastante conhecida entre os pesquisadores brasileiros que estudam o tema. A literatura é vasta nesse aspecto, existindo outras siglas e termos que remetem aos laboratórios de inovação, como por exemplo, i-lab, como exemplificado em Tõnunist, Kattel e Lamber (2017); ou laboratórios de inovação, times de inovação, unidades de inovação ou fundos de inovação que são expressões traduzidas do inglês para português (PUTTICK, 2014).

Tõnunist Kattel e Lamber (2017) evidenciam algumas estratégias metodológicas que auxiliam no desenvolvimento mais preciso, de soluções para problemas complexos no setor público, dentro do laboratório de inovação, como por exemplo, *design thinking*, um termo oriundo do setor privado aplicado ao setor público. De toda forma, *design thinking* refere-se a

uma nova forma de resolver determinados problemas, evidenciando o ser humano no caso da administração pública o cidadão (beneficiário do setor público) como foco principal, analisando diferentes perspectivas e apresentando soluções que atendam suas demandas.

Essa nova abordagem articulada com os laboratórios de inovação, possibilita diversos benefícios, tais como: Perspectiva centrada nas pessoas; melhora empatia, jornada do cidadão e a colaboração no desenho das entregas dos responsáveis pela administração pública. O design *thinking*, consiste em 7 processos para sua efetivação na formulação e implementação de novas soluções para determinados problemas relacionados a administração pública, sendo eles: i) Entendimento; ii) Observação; iii) Ponto de vista; iv) Ideação; v) Prototipagem; vi) Teste; vii) Iteração, de acordo com Cerezini e Da Silva (2017).

Santos (2021) em seus estudos enfatiza que os laboratórios de inovação podem ser utilizados para diferentes áreas e apresentar funções específicas que ajudem determinado segmento comercial a apresentarem novas soluções e manter uma relação com os seus clientes e usuários de forma mais dinâmica e acessível, sendo elas: tecnologia; telecomunicações; finanças; varejo e bens de consumo; saúde; mídia; consultoria e acessórios.

De acordo com uma pesquisa realizada por Oliveira (2021), em que evidencia a ideia conceitual a respeito de tipos de laboratórios de inovação mediante o estudo de autores, como por exemplo, Zivkovic (2018), evidenciou alguns tipos de laboratórios existentes, sendo eles: laboratórios de inovação social; laboratórios vivos urbanos; laboratórios urbanos de transição e o laboratório de inovação no setor público.

Outra opção para diferenciação dos laboratórios de inovação refere-se aos métodos utilizados, como por exemplo, campo de trabalho, nível de atuação e envolvimento com o governo (MULGAN, 2014). Olavo (2020) realizou um estudo sobre alguns autores, como Selloni et al (2013), em que foi evidenciado essa diferenciação conforme a seguir:

Quadro 4. Atividades realizadas pelos laboratórios de Inovação

Atividade	Descrição
Pesquisa.	Realizam estudos, análise e relatórios em relação aos problemas públicos.
Comunicação.	Realizam eventos e publicações de resultados ou até mesmo manuais de boas práticas.
Rede.	Possuem uma ampla rede de relacionamento com diferentes atores da sociedade.
Assessoria.	Realizam consultorias para organizações públicas que resultam em melhorias internas (processos ou boas práticas) ou externas (políticas públicas).
Capacitação.	Desenvolvem habilidades e competências nas organizações públicas (capacitados os servidores públicos) ou sociedade (treinamentos sobre assuntos específicos).
Desafio.	Realizam competições que promovam ideias inovadoras no setor público.
Design.	Com base nos problemas desenvolvem soluções como produtos, novos serviços ou ações que visam resolver de forma inovadora os problemas tanto internos quanto externos.
Experimentação.	Realizam testes nos produtos e serviços desenvolvidos.
Implementação/Avaliação.	Realizam implementam e avaliam os produtos ou serviços desenvolvidos.

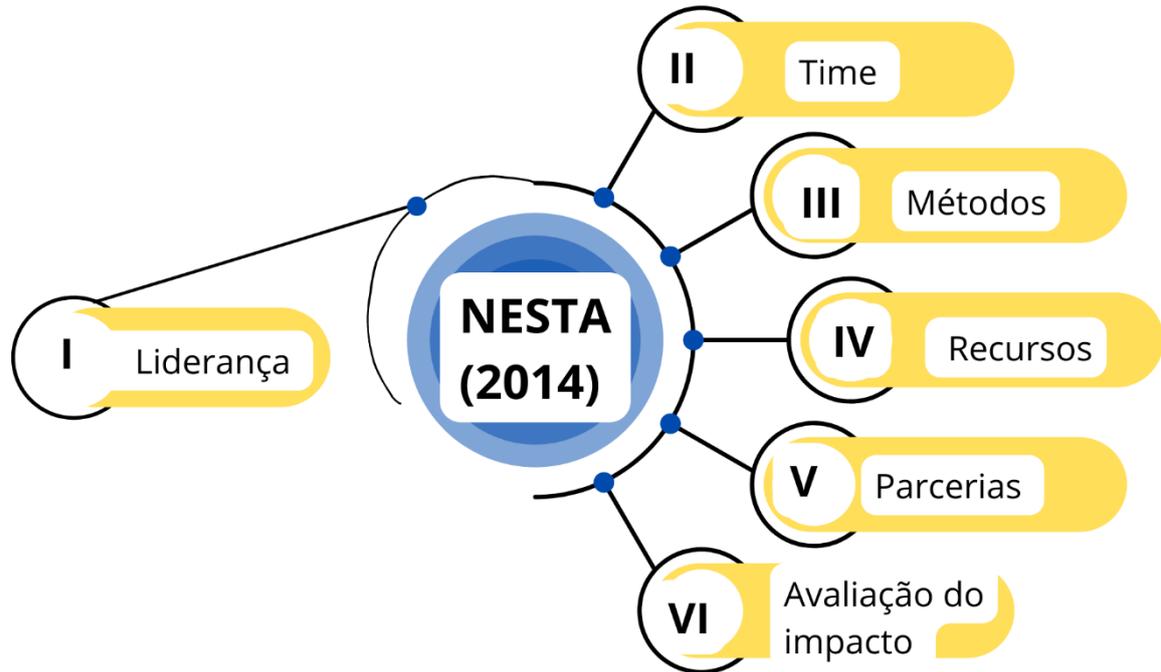
Fonte: Olavo (2020), a partir de Selloni et al. (2013).

O Quadro acima evidencia as principais atividades que um laboratório de inovação no setor público pode desempenhar, embora constata-se que tais atividades não são as únicas desenvolvidas pelos LISP, implica na existência de outras, porém não são as mais frequentes implementadas no âmbito da inovação no setor público, por meio dos instrumentos, laboratórios de inovação.

De acordo com estudos do site Latinno (2017), destaca-se que o laboratório é um espaço colaborativo entre a Administração Pública e sociedade, por meio de metodologias específicas a fim de diagnosticar demandas e elaborar soluções inovadoras, diante de perspectiva dos próprios usuários e do contexto social.

Como forma de ajudar na compreensão, a Figura 2 evidencia os principais aspectos internos que estabelecem para a implementação de um laboratório de inovação.

Figura 2. Critérios e parâmetros dos laboratórios de inovação



Fonte: Elaboração Própria (2022), baseado em Nesta (2014).

Conforme observa-se, há alguns parâmetros e critérios que os laboratórios de inovação devem seguir para serem um ente diferenciador no processo de inovação da administração pública. Neste contexto, o primeiro critério envolve a Liderança e está relacionado com o diretor do time de inovação ou o patrocinador político; o segundo, o Time, relaciona-se com o tamanho, dinâmica, cultura organizacional e estratégias de desenvolvimento da equipe; o terceiro, Métodos, implica em definir quais as ferramentas, técnicas e abordagens que o time do laboratório utiliza; o quarto critério, Recursos, aponta para de que forma toda a equipe do laboratório utiliza os recursos e o pagamento da própria equipe; quinto critério, Parcerias envolve a articulação com outras agências, laboratórios, cidadãos e governos; e por fim, o sexto parâmetro, Avaliação do Impacto compreende o uso de dados para analisar as estratégias de desenvolvimento.

O trabalho de Reis e Filho (2020) retrata essa realidade, apontando que o setor público tem mostrado interesse em ações inovadoras, criando como uma forma de incentivar os governos a cada vez mais se aprimorarem e melhorar sua eficiência, autoridades públicas criaram concursos que encorajem os laboratórios de inovação. O objetivo destas competições, está relacionado em enaltecer diretrizes e ações dentro da máquina pública, que mostraram uma

contribuição para o melhoramento das instituições governamentais, empresas privadas, outros governos e principalmente os cidadãos usuários dos serviços públicos.

Para questões de exemplificação, a presente pesquisa se aprofundou em alguns casos de concursos voltados para inovação no setor público, como por exemplo, o Prêmio Labutantes, o qual é o primeiro prêmio do mundo voltado especificamente para laboratórios, equipes e redes de inovação no setor público brasileiro e catalogou laboratórios, equipes e redes de inovação no setor público (RJ, 2019). Neste aspecto, considera-se como modelo de exemplificação, é constatado alguns casos de laboratórios que foram premiados no Brasil, nos últimos anos.

Diante das explanações acima, o primeiro exemplo de laboratório premiado, refere-se ao Laboratório de inovação da Seger (Secretaria de Gestão e Recursos Humanos, ou intitulado como, laboratório de inovação na gestão (LAB.ges), premiado como o melhor laboratório de inovação da região sudeste, sendo premiado em outras diversas categorias, como por exemplo: Equipe de Destaque no processo de inovação aberta; categoria de participação e controle social com o prêmio inovex e parceria entre a Mobilização Capixaba pela Inovação (MCI) e metodologias ágeis, com o grupo de trabalho LAB.ágil, RODRIGUES (2021).

Outro caso de exemplificação, refere-se ao prêmio do governo do Ceará, com o seu Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará - IRISLAB, venceu em oito categorias em disputa do prêmio Labutantes. Conforme afirma a coordenadora do laboratório, Jessika Moreira:

O laboratório vai além de um espaço de experimentação, ele vibra uma nova cultura e maneiras de pensar e resolver problemas públicos. Todas as iniciativas e projetos do Íris têm as pessoas, cidadãs e cidadãos, como centro do processo. É assim que a gente entrega valor público. A abordagem é humano digital. Esse prêmio é do Ceará, da equipe do Íris, um time incrível, dos nossos parceiros e, especialmente, de cada cidadã e cidadão cearense.

O laboratório venceu em categorias como: Laboratório de Inovação do Ano, da região Nordeste; na esfera Estadual do poder Executivo; Equipe Diferencial em Linguagem simples; Direito visual; transformação digital, GOMES (2021).

Diante do exposto, verifica-se que o laboratório de inovação como uma importante ferramenta para transformação e aprimoramento na gestão pública, englobando diversas estratégias e metodologias específicas, cada laboratório ao mesmo tempo que apresenta suas peculiaridades com os outros, demonstra pontos em comum, como por exemplo, serem ambientes flexíveis voltados para pensar soluções que visa resolver problemas sociais dos

cidadãos com relação ao serviço público, possibilitando um serviço mais eficiente, dinâmico, transparente e inovador na administração pública brasileira e a nível global.

3.3.1 Experiências internacionais e nacionais de Laboratórios de Inovação no Setor Público

Esta seção apresenta experiências em todo mundo relacionadas com o laboratório de inovação, refletindo sobre de que forma um determinado país utilizou de estratégias inovadoras a fim de melhorar os seus governos. A seção começa evidenciando experiências internacionais, pela Europa, América do Sul e posteriormente enfatiza situações brasileiras.

Sobre o tema da inovação no setor público verifica-se que, em uma análise na literatura, as experiências em nível internacional são diversas. Thorstensen e Zuchieri (2020) realizaram uma pesquisa sob a perspectiva da OCDE, destacando a vivência de países, como Noruega, em que políticas públicas relacionadas ao governo digital é responsabilidade do Ministério Local de Governo e Modernização. Seguindo uma cultura organizacional hierárquica, existe a Agência Pública de Gestão e Governo (Difi), referindo-se a uma agência do setor público norueguês responsável pela gestão administrativa e a implementação de políticas do governo digital. De acordo com os autores, possuir essas estruturas são fatores que estimulam a inovação do setor público no país.

Thorstensen e Zuchieri (2020), enfatizaram um outro caso de experiência no setor público, relacionado com a inovação, sendo apresentada a experiência do Reino Unido que em 2011 fundou o Serviço Digital Governamental (GDS), o qual é parte do centro governamental do Reino Unido, estando vinculado a todos os níveis governamentais a fim de atender as necessidades dos usuários e aprimorar os serviços. As obrigações do devido departamento estão relacionadas em estabelecer e implantar *standards* (padrões) para os serviços digitais; construir e auxiliar plataformas comuns; serviços; peças e ferramentas; orientação ao governo na infraestrutura tecnológica adequada; liderança da função digital de dados e tecnologia para o governo; além de criação e manutenção de diversas plataformas e ferramentas vinculadas ao governo.

Em uma revisão da literatura, se observam também experiências específicas sobre os laboratórios de inovação, identificadas em países como por exemplo, Portugal, com o caso do Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX), o qual tem como finalidade a criação e realização de testes de soluções inovadoras, as quais aprimorem os serviços públicos

e o cotidiano do cidadão português, e de empresas privadas (AMA, 2021). O LabX Português, está subordinado, respectivamente, à coordenação pelo Gabinete da Ministra da Presidência e Modernização Administrativa, e o suporte administrativo e financeiro assegurado pela Agência para a Modernização Administrativa (AMA).

Aprofundado a revisão da literatura, identifica-se o trabalho de Unceta, Barandiaran e Restrepo (2019), o qual abordou os Laboratórios de Inovação na Governança Colaborativa, exemplificando o caso do Laboratório Gipuzkoa no País Basco, Espanha. Neste viés, o Gipuzkoa Lab foi desenvolvido em 2016 como parte do plano estratégico (2015-2019) e é definido como um laboratório de inovação do setor público para experimentação social e política afim de co-projetar e testar novas soluções a diversos problemas socioeconômicos. Este laboratório de inovação de políticas também faz parte de ação pública '*Etor Kizuna Era Ikiz*' (traduzido em "construir o futuro" da língua basca), que é focada no desenvolvimento de uma governança compartilhada e estrutura de reflexão estratégica com diferentes partes interessadas cidadãos, empresas privadas regionais, profissionais, empreendedores sociais, servidores e universidades - a fim de decidir coletivamente sobre o futuro de demandas sociais e políticas.

A Dinamarca também foi a pioneira na implementação de um laboratório de inovação, tendo sido implantado em 2002 o *MindLab*, o qual serviu de modelo para criação de outros laboratórios em todo mundo. Segundo Brandalise, Ferrarezi e Lemos (2018), houve uma parceria de ações dos governos dinamarquês e brasileiros para criação do G Nova, o qual refere-se a uma unidade laboratorial que pertence a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

No continente da América do Sul, baseado em uma pesquisa realizada por Emmendoerfer e Junior (2022), em que sintetizaram a ideia conceitual de autores como Rodriguez e Grandinetti (2018), duas categorias de laboratórios de inovação estão em ascensão, a primeira é refere-se aos laboratórios de governo, o qual são tipos de laboratórios planejados para uma cultura interna, orientados por procedimentos burocráticos ofertados pelas instituições públicas, sendo utilizados como o “coração” voltada para a inovação, por meio de estudos e experiências dos servidores públicos. Por outro lado, a segunda categoria enfatiza, os laboratórios cidadãos, os quais agem com um planejamento de uma cultura mais externa, em que entidades do setor público, exercem função de representantes, intermediários, facilitando o desenvolvimento de alternativas respaldadas pela inovação, permitindo aplicação prática para testes e diversos experimentos voltados para ações de inovação social.

Nesta pesquisa, a primeira experiência de implementação de um laboratório de inovação

sul-americana é identificada no Chile, denominado de Laboratório de *Gobierno*, em que o governo está orientado em cinco pilares fundamentais para a inovação no setor público, sendo eles: foco nas pessoas, enfoque sistêmico, cocriação, experimentação e focado na experiência, CHILE (2018). Ainda na América do Sul, tem-se o caso do Uruguai, o qual implantou o Laboratório de Inovação Social para Governo Digital, criado em 2015 dentro do departamento da Agência Nacional de Governo Eletrônico e Sociedade da Informação (AGESIC) (ZURBRIGGEN e LAGO, 2019).

De acordo com Junior e Emmendoerfer (2022), fundamentado por Rodriguez e Grandinetti (2018), outros laboratórios de inovação sul-americanos, situados em territórios Colombianos, referem-se ao Equipe de Inovação Pública (EIP), inaugurado em 2015, tendo sua missão auxiliar o desenvolvimento do design experimental, contribuindo para formulação de políticas públicas adequadas aos anseios sociais, por meio da eficácia, eficiência e efetividade. Na Colômbia, constatou-se ainda o Laboratório de Inovação Pública de Teusaquilo (LABTeusaquilo), localizado na cidade de Bogotá, na capital colombiana. Há ainda outro laboratório, o laboratório de Inovação Pública de Bogotá (iBO) e, por fim, enfatiza-se o laboratório de inovação local de Suba (SubaLab).

Prosseguindo-se a respeito das experiências internacionais sul-americanas, pelos autores mencionados acima, encontra-se o caso da Argentina, que possui dois laboratórios vinculados a sua esfera administrativa, um trata-se do Laboratório de Inovação Pública de Neuquén (NQNLab), subordinado ao Ministério da Cidadania e o outro o Laboratório de Participação Cidadã e Governo Aberto, Província da Bahia Branca (LabBahia).

Retomando-se o foco desta pesquisa e considerando os laboratórios de inovação no setor público, no Brasil, observa-se que ao evidenciar o contexto brasileiro, diversos estados federativos começaram a implementar em seus governos laboratórios de inovação para o setor público. Conforme a pesquisa de Sano (2020), constatou-se cerca de 43 laboratórios de inovação no setor público, atuando nas suas funções estabelecidas, conforme Figura 3.

Figura 3. Laboratórios de inovação no setor público brasileiro elencados por Sano (2020)

Poder ou Instituição	Federal		Estadual		Municipal		Total	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Poder Executivo	12	28%	7	16%	3	7%	22	51%
Poder Judiciário	11	26%	1	2%	---	---	12	28%
Poder Legislativo	3	7%	1	2%	---	---	4	9%
Ministério Público	1	2%	2	5%	---	---	3	7%
Universidade pública	2	5%		0%	---	---	2	5%
Total Geral	29	67%	11	26%	3	7%	43	100%

Fonte: Sano (2020).

Na Figura acima, elaborada por Sano (2020), evidencia-se um levantamento prévio no setor público brasileiro, no qual foram contabilizados 43 LISP nas três esferas administrativas e nos três poderes, incluindo também laboratórios pertencentes a universidades públicas.

Outros estudos evidenciam laboratórios de governos específicos, tal como o laboratório de inovação Mobilab da Cidade de São Paulo, apresentado por Galhardo (2019) em sua dissertação de mestrado. Esse laboratório de inovação refere-se a um local de articulação entre o pessoal técnico da administração pública paulista, pesquisadores universitários, empresas privadas (*startups*) e organizações sociais, a fim de realizarem um “*networking*”, isto é, troca de informações e experiências a fim de elaborar soluções criativas, voltadas para o aprimoramento do sistema de mobilidade urbana e a modernização do governo, na cidade de São Paulo.

Autores como Caliman e Assis (2017) realizaram um trabalho sobre o laboratório de inovação no governo do Estado de Espírito Santo, evidenciando os desafios de implementação de um laboratório. Desse modo, para os autores diversas demandas que necessitam de intervenções estatais estão cada vez mais complexas, exigindo soluções inovadoras, criativas e eficientes dos governos, pois às consequências oriundas do processo de globalização e uma economia intelectual está de modo direto e indireto afetando o processo gerencial governamental, em que os comportamentos sociais estão modificando dia após dia, tornando a sociedade mais inserida nos meios digitais. Nesse sentido, adotar ações e diretrizes voltadas para inovação no setor público em articulação com diversos atores, é fundamental os governos analisarem experiências de outros governos a nível internacional e nacional, a fim de formular soluções que irão ajudar a sociedade na resolução de problemas cotidianos.

Sobre esse assunto, Sano (2020) evidencia alguns desses problemas em diversos segmentos que impedem a execução dos LISP, destacando-se, por exemplo, alguns entraves relacionados ao desconhecimento sobre inovação no setor público; ausência de incentivos à inovação; mudança de prioridade em troca de gestão; e, também, dificuldades em explicar o valor do laboratório de inovação para os superiores. Para o autor, verifica-se que a implementação de laboratórios de inovação é ainda mais desafiadora no Brasil, tendo em vista que os três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) são autônomos entre si e podem determinar diretrizes ou ações relacionadas ao processo de modernização na administração pública de maneira independente.

Diante dos estudos de Narcizo (2021), diversos atores e órgãos do setor público brasileiro, desejam criar um laboratório de inovação para uso interno ou até mesmo, para melhorar as demandas diárias da sociedade, no entanto, não possuem conhecimento em como colocar a devida ideia inovadora em prática. Neste viés, existe dois caminhos a serem escolhidos por entes do governo da administração pública, o primeiro sentido é por conta própria sem um auxílio de terceiros, e envolve testar métodos por erros e acertos e ver o que pode ser adequado a cada instituição. Por outro lado, o segundo caminho é articular parcerias com departamentos, autores especialistas na área de inovação, especificamente, os laboratórios que já possuem uma certa experiência e pensar em soluções de forma sincronizada, diminuindo o caminho a ser percorrido, na busca pela eficiência da inovação no setor público.

Conforme exposto nas seções acima, a definição de inovação em si é bastante complexa, pois não existe um padrão único a respeito do que é inovação, esta variável depende do contexto no qual é utilizado. Nos últimos anos, houve esforços e diretrizes de políticas públicas que possibilitassem o processo da inovação no setor público brasileiro, de formas e níveis diferentes em todos os estados do Brasil.

O Brasil, quinto maior país do mundo em extensão territorial e sexto país mais populoso do mundo, ainda está em processo de desenvolvimento e aprimoramento de suas ações e políticas de inovação no setor público, em comparação com governos de outros países. De toda forma, a inovação já está na porta de diversas instituições e órgãos públicos brasileiros, alguns inovando bastante, outros inovando minimamente, mas aqueles que não estão desenvolvendo estratégias inovadoras, estão caminhando para serem excluídos e ficarem para trás, diante do avanço tecnológico que acompanha a sociedade moderna. Baseado em um levantamento realizado pelo Índice Global de Inovação -IGI (2020), divulgado pela OMPI- Organização Mundial de Propriedade Intelectual, o Brasil possui o 12º PIB- Produto Interno Bruto mundial,

de modo que almejava-se ocupar uma posição mais elevada no que diz respeito a inovação, no entanto ficou na posição de 62ª dentre 131 países.

Neste viés, a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC, 2021), realizou o Índice de Inovação dos Estados, o qual tem como objetivo identificar principais características referentes ao processo de inovação e mensurar o nível em que os estados brasileiros se encontram, informações pertinentes para a criação de políticas públicas articuladas com o progresso e desenvolvimento de um ambiente inovador e eficiente, em todo o território nacional.

O índice foi calculado, em duas dimensões distintas, sendo a primeira que enfatiza capacidade. Nessa dimensão foi avaliado o planejamento que foi elaborado durante o processo estrutural de fomento à inovação, sendo levado em consideração sete requisitos: i) Investimentos Públicos em Ciência e Tecnologia; ii) Capital Humano (Graduação); iii) Capital Humano (Pós-Graduação), iv) Integração de Mestres e Doutores; v) Instituições; vi) Infraestrutura e vii) Cooperação. Por outro lado, a dimensão de resultados está relacionada com o desempenho referente a inovação nos estados e como dissemina a dinâmica competitiva de mercado com a área da inovação, sendo cinco requisitos: i) Competitividade Global; ii) Intensidade Tecnológica; iii) Propriedade Intelectual; iv) Produção Científica e v) Empreendedorismo.

De forma geral, os resultados obtidos pela FIEC (2021) evidenciaram que os principais estados com projetos, ações de inovação estão concentrados na região Sudeste e Sul, respectivamente, São Paulo; Rio de Janeiro; Santa Catarina; Rio Grande do Sul e Paraná. A respeito da dimensão de capacidade, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina; a dimensão de resultados São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Rio de Janeiro. Esses são os estados que inovaram bastante, pelo lado oposto os que menos inovaram, ocupando piores colocações no ranking foram eles: Tocantins (27º último colocado), Alagoas (Penúltimo colocado 26º), Amapá (Antepenúltimo colocado 25º), Piauí (24º) e Acre (23º).

4 PANORAMA DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO PELO BRASIL

Neste capítulo, são apresentados de forma sistematizada os resultados obtidos durante a realização da pesquisa que compreendeu um levantamento exploratório junto à diversas

estruturas de laboratório de inovação existentes no Brasil. Primeiramente, em relação as solicitações enviadas por meio da Lei de Acesso à Informação – LAI nº 12.527/11, nas três esferas administrativas: Federal, Estadual e Municipal (Capitais); nos três poderes: Executivo (Governo e Prefeituras), Legislativo (Assembleia Legislativa, Tribunal de Contas Estadual e Câmara Municipal) e Judiciário (Tribunal de Justiça Estadual), e Ministério Público, este por sua vez diversos MPs Estaduais enfatizaram que o órgão era independente do poder Judiciário. Ao todo, foram encaminhadas um total de 210 solicitações, sendo que destas 179 responderam e, desse número, 79 constataram laboratórios (LISP) implementados em sua estrutura. 31 órgãos/instituições não responderam a solicitação inicial enviada via LAI, não sendo possível afirmar sobre a existência ou não de laboratórios na sua estrutura.

No poder Executivo, Legislativo e Judiciário, da esfera Federal foram enviadas 23 solicitações via plataforma FalaBR respaldada pela Lei de Acesso à Informação, conforme evidenciado no Quadro 5.

Quadro 5. Detalhamento de Solicitações Enviadas na esfera Federal

PODER	ÓRGÃO	Resposta	Possui Laboratório de Inovação?
EXECUTIVO	1 Ministério da Economia- ME	X	Sim
	2 Ministério da Educação - MEC	X	Sim
	3 Ministério do Turismo e da Cultura- MTUR	X	Não
	4 Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos - MMFDH	X	Não
	5 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA	X	Não
	6 Ministério de Minas e Energia – MME	X	Não
	7 Ministério do Desenvolvimento Regional – MDR	X	Não
	8 Ministério da Cidadania – MCIDADANIA	X	Não
	9 Ministério da Saúde- MS	X	Não
	10 Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP	X	Sim, porém vários laboratórios, mas nem todos de inovação no setor público.
	11 Ministério da Infraestrutura – MINFRA	X	Não, está sendo planejado.
	12 Ministério da Defesa – MD	X	Não
	13 Ministério do Meio Ambiente – MMA	X	Não

	14	Ministério das Relações Exteriores - MRE	X	Não Possui
	15	Ministério das Comunicações – MCOM	X	Sim
	16	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações – MCTI	X	Não
	17	Controladoria Geral da União - CGU	X	Não possui um laboratório específico implementado, mas órgãos com função de inovação semelhante.
	18	Ministério do Trabalho e Previdência	N.A	N.A
LEGISLATIVO	19	Congresso Nacional (Senado Federal e Câmara dos Deputados)	X	Sim, um em cada casa (Senado e Câmara)
	20	Tribunal de Contas da União - TCU	X	Sim
JUDICIÁRIO	21	Ministério Público Federal – MPF	X	Sim
	22	Conselho Nacional de Justiça – CNJ	X	Sim
	23	Supremo Tribunal Federal- STF	X	Não

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Diante do quadro acima, de 23 solicitações enviadas, 22 responderam, um percentual de 95%. Desses respondentes, apenas 9 (39%) confirmaram existência de laboratórios de inovação implementados em sua estrutura, sendo eles: ME; MEC; MCOM e MPF; STF; TCU; Congresso Nacional (Senado e Câmara dos Deputados) e CNJ.

Em relação aos três poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e o Ministério Público a nível Estadual (26 Estados e Distrito Federal) foram enviadas no total 135 solicitações. Desse número, 112 responderam (82%) e com base neste, 57 órgãos confirmaram a existência de laboratórios implementados representando um percentual de aproximadamente 51%; e por fim cerca de 23 órgãos não responderam de forma alguma a solicitação, representando um percentual de 17% dos que não responderam. (Quadro 6).

Quadro 6. Detalhamento de Solicitações Enviadas na esfera Estadual

Poder	Órgão	N.º Solicitações enviadas	N.º de Respostas	N.º que possui Laboratório de Inovação
EXECUTIVO	Secretarias do Executivo	27	18	11
LEGISLATIVO	Assembleia Legislativa	27	20	2

JUDICIÁRIO	TJ	27	27	27
OUTROS	MP e TCE	54	47	17
Total		135	112	57

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A nível administrativo Municipal e considerando especificamente as Capitais, foi considerado apenas os poderes Executivo e Legislativo, já que o Judiciário não possui atuação nesta escala. Referente aos dados, foram enviadas 52 solicitações para as 26 Capitais, desse número 36 responderam a solicitação (69%); e 9 confirmaram a existência de laboratórios em sua estrutura (17%). Destaca-se que em alguns municípios foi constatado mais de um LISP, no poder Executivo da Prefeitura (Quadro 7).

Quadro 7. Detalhamento de Solicitações Enviadas na esfera Municipal (Capitais)

Poder	Órgão	Nº Solicitações enviadas	Nº de Respostas	Nº que possui Laboratório de Inovação
EXECUTIVO	Secretarias do Executivo	26	16	9
LEGISLATIVO	Câmara de Vereadores	26	16	0
Total		52	32	9

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Como resultado total dessa consulta, verifica-se que das 210 solicitações encaminhadas, 79 foram retornadas de forma positiva, indicando que possuem de fato laboratórios em sua estrutura. Esse número foi ampliado, pois ao consultar estudos de outros autores a respeito da temática de laboratórios de inovação no setor público, como referências para o desenvolvimento da presente pesquisa, tais como Sano (2020) e Gimenes (2020), foram constatados alguns outros laboratórios que não estavam presentes na lista obtida via LAI. Para esse LISP não evidenciados por meio da Lei de Acesso à Informação, foi realizado um contato prévio a fim de saber da situação atual de cada laboratório, se estaria ativo ou inativo referente ao ano de 2022.

Outro ponto que considera a ampliação dos laboratórios incluídos na pesquisa se refere ao LISP do Poder Judiciário que foram encaminhados pelo Conselho Nacional de Justiça, indicando a existência de 53 Laboratórios com áreas distintas da Justiça: Eleitoral, Federal, Militar, Superior e do Trabalho. Todavia, é válido destacar que a área da Justiça Estadual já havia sido contabilizada dentro das solicitações via LAI. Desse modo, o número integral de laboratórios de inovação no setor público catalogados nesta pesquisa, está subdividido em: Laboratórios encontrados por meio da LAI, 79. Por outro lado, foram acrescentados 88

laboratórios, constatando-se 167 LISP implementados no setor público, nas três esferas e três poderes. No entanto, desse total apenas 95 foram contabilizados, que evidenciaram algum retorno para contato e posteriormente, envio e aplicação do questionário.

O número restante de laboratórios obtidos, evidenciados cerca de 88 outros LISP foram constatados, por meio de uma rede de inovação, neste caso grupos de Redes Sociais, obteve-se um contato prévio via e-mail com outro especialista na área de inovação, que inclusive participou da execução de atividades relacionadas com alguns laboratórios, como por exemplo, INOVANAC – Laboratório de Inovação da Agência Nacional de Aviação Civil. O especialista Rodrigo Narcizo, recebeu o e-mail relacionado com o desenvolvimento da pesquisa, e empenhou-se no auxílio para obtenção de novos e mais dados. Desse modo, Narcizo compartilhou alguns documentos via e-mail com informações relevantes de outros laboratórios de inovação que estiveram ativos e em função atualmente, assim, o especialista passou o link do questionário para sua rede de contatos, evidenciando o número de novos 88 laboratórios, embora este número alguns laboratórios não disponibilizaram uma forma de contato.

Enfatizando, o questionário aplicado de forma on-line com os laboratórios, do número de 95 solicitações enviadas para preenchimento e participação no questionário, obteve-se 69 respostas, subdividido em três distintas seções: i) Dimensão institucional, enfatizando informações básicas a respeito de cada LISP; ii) Aspectos internos de cada LISP; iii) Projetos e Ações dos LISP na Gestão Pública. Ressalta-se que das 69 respostas obtidas, três foram desconsideradas pois não enquadram -se no contexto do setor público e uma que não se enquadrava estava repetida, respaldando- se nesta pesquisa, **65 respostas**. O Quadro 8 evidencia os laboratórios referentes a participação na fase seguinte da pesquisa, o questionário aplicado.

Quadro 8. Quantitativo de laboratórios identificados e situação de resposta ao questionário

Esfera/Poder	Executivo		Legislativo		Judiciário		Outros Poderes		Total	
	Laboratórios identificados	Res p.	Laboratórios identificados	Res p.	Laboratórios identificados	Res p.	Laboratórios Identificados	Res p	Laboratórios identificados	Res p.
Federal	11	8	3	1	56	13	2	2	72	24
Estadual	16	11	1	0	27	15	16	11	60	37
Capitais	12	4	0	0	-	-	-	-	12	4
Total	39	23	4	1	83	28	18	13	144	65

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A seguir, apresenta-se a análise dos dados obtidos a partir da aplicação do questionário.

4.1 Contexto Institucional dos laboratórios de inovação

Sobre o contexto institucional dos laboratórios de inovação, foram levantadas questões que buscaram, inicialmente, caracterizar o perfil e a atuação desse laboratório para, em seguida refletir sobre em qual esfera e poder essas estruturas estão mais presentes, assim como a trajetória de evolução anual da implementação dos laboratórios de inovação.

Após identificar o nome a sigla do laboratório, foram produzidos gráficos para comparar a abrangência de atuação dessas estruturas. Sobre esse assunto, a Figura 4 apresenta a qual Poder que o laboratório está vinculado, sendo eles: Executivo, Legislativo, Judiciário e Outros, com referência a categoria outros, nela está inserido respostas dos laboratórios relacionados ao Ministério Público Federal, Estadual e ao Tribunal de Contas da União e Estaduais, dado que estas instituições possuem atuações independentes dos três poderes brasileiros. Embora, o questionário constatou-se respostas de instituições vinculadas ao poder Legislativo, ao padronizar as situações de forma homogênea, considera-se a nova categoria, outros.

O Quadro 9 enfatiza a respeito dos objetivos específicos relacionados com o referencial teórico e as perguntas abordadas durante a aplicação do questionário on-line.

Quadro 9. Quadro Comparativo

OBJETIVO ESPECÍFICO	REFERENCIAL TEÓRICO	QUESTIONÁRIO PERGUNTAS RELACIONADAS
Identificar peculiaridades e situações específicas relacionadas à inovação no setor público, em órgãos da administração pública brasileira, nos três poderes existentes e nas três esferas de atuações e a nível internacional	O que é Inovação. Variações de Inovação. Importância da Inovação para o setor Público.	Nº 14 – Motivo de Criação do Laboratório Nº 21 – Principais Habilidades e Competências dos Servidores que trabalham no LISP; Nº 30 – Quantidade de Projetos de Inovação Desenvolvidos pelo Laboratório; Nº 31- Exemplificação de Projetos de inovação já desenvolvidos; Nº 34 – Principais Desafios Enfrentados pelo Laboratório; Nº 36 – Pontos Positivos que podem ser explorados pelos Laboratórios de Inovação no setor Público; Nº 37 e 38 Referentes A Participação na Pandemia da COVID-19, e ações realizadas respectivamente.
Organizar informações obtidas via solicitação da Lei de Acesso à	Não Se Aplica	Não Se aplica

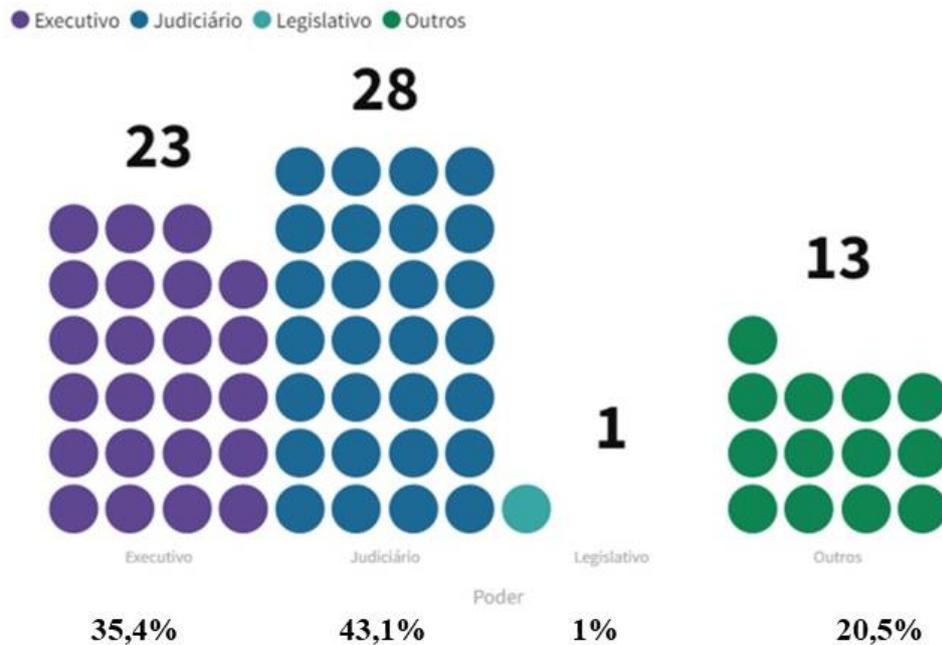
<p>Informação, as entidades do setor público nos três poderes e três esferas administrativas, listando órgãos que apresentaram respostas positivas, negativas e não responderam;</p>		
<p>Indicar as principais características dos Laboratórios de Inovação encontrados a nível nacional, refletindo sobre sua identidade, os objetivos de criação, sua estrutura, metodologias utilizadas e principais ações para a gestão pública; por meio de um questionário on-line</p>	<p>O que são Laboratórios de Inovação;</p> <p>Como funciona um laboratório de inovação;</p> <p>Qual objetivo de um Laboratório de Inovação;</p> <p>O que precisa para criar um laboratório de inovação.</p> <p>Articulações e Redes de contato dos Laboratórios.</p>	<p>Nº 1 – Nome do Laboratório;</p> <p>Nº 2 – Sigla do Laboratório;</p> <p>Nº 3- Poder Vinculado do Laboratório;</p> <p>Nº 4- Esfera de atuação do Laboratório;</p> <p>Nº 5; 6 – Especificação Estadual e Municipal do Laboratório Respondente;</p> <p>Nº 7 – Órgão Vinculado do Laboratório;</p> <p>Nº 8 – Ano de Implementação;</p> <p>Nº 9 – Legislação que regulamenta o Laboratório;</p> <p>Nº 10- Função Desempenhada no Laboratório;</p> <p>Nº 11- Quantos Servidores fazem parte do Laboratório;</p> <p>Nº 12/ 13 – Existência de Espaço Físico e Avaliação do Espaço;</p> <p>Nº 16 – Corpo Técnico dos Servidores/Colaboradores;</p> <p>Nº 17 -Nível de Formação dos Servidores;</p> <p>Nº 18 – Áreas de Formação dos servidores e colaboradores que atuam no LISP;</p> <p>Nº 19 e 20, Existência de um coordenador e tempo dedicado ao Laboratório, respectivamente.</p> <p>Nº 22 – Plano de Metas (Planejamento Estratégico) definido;</p> <p>Nº 24- Laboratório Possui Redes/Página web nas mídias sociais;</p> <p>Nº 26 Parcerias dos Laboratórios;</p> <p>Nº 27 – Redes de Inovação;</p> <p>Nº 28 – Público alvo do Laboratório;</p>

		Nº 32 – Avaliação de Grau de Satisfação Nº 33 – Fonte de Recursos Financeiros
Resumir experiências internacionais encontradas relacionadas com a temática da inovação na gestão pública, por meio de estratégias como laboratórios de inovação em determinados países Europeus e Sul- Americanos.	Não se Aplica	Não se aplica

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

O quadro acima intercala os principais objetivos específicos adotados ao longo da pesquisa, articulado com os principais conceitos utilizados e a relação do questionário aplicado on-line com os laboratórios respondentes.

Figura 4. Poder Vinculado aos Laboratórios

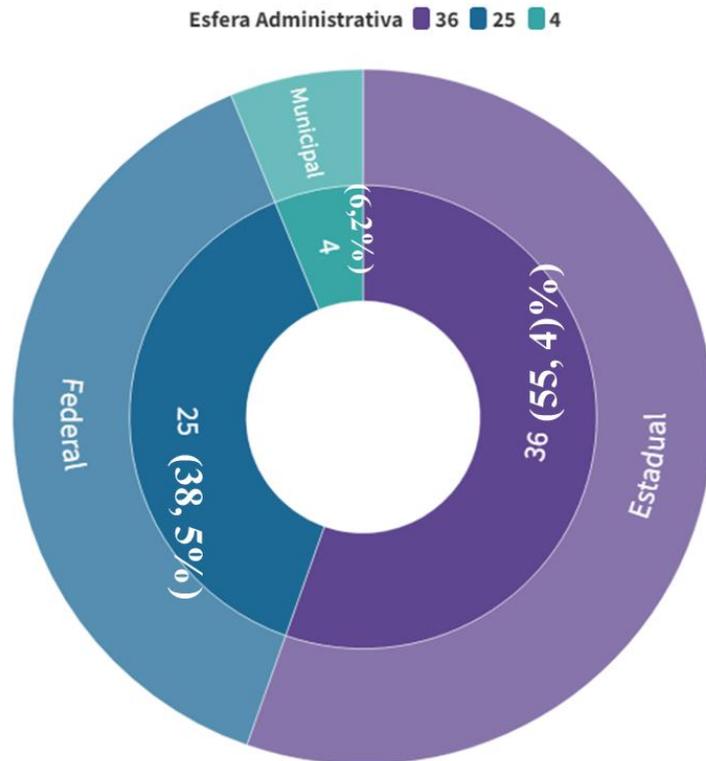


Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Conforme, o relatório da Justiça Federal (2021) enfatiza que o setor judiciário ao longo dos anos está consolidando, no âmbito da inovação no setor público, de forma legal por meio da resolução CNJ nº 395, de 7 de junho de 2021, no seu artigo quarto, a importância de órgãos criarem, laboratórios ou espaços adequados para inovação, destacando princípios comuns ao meio jurídico referente aos LISP, gestão da inovação, colaboração, transparência, experiência do usuário.

Esses laboratórios evidenciados no questionário compreendem atuação tanto a nível Federal, quanto Estadual e Municipal (Capitais), sendo evidenciada a necessidade de ampliar o número dessas estruturas, tendo em vista que o poder Executivo possui um número significativo de órgãos responsáveis por oferecer serviços aos cidadãos. Um ponto de destaque é que essa pesquisa apresentou resultado diferente do indicado por Sano (2020), quando no seu estudo foram identificados um menor número de LISP pertencentes ao poder Executivo, constata-se no estudo de Sano (2020), 22 LISP vinculados ao poder executivo.

Partindo para a análise da esfera administrativa de atuação de cada laboratório, foi possível identificar a qual ente governamental essas estruturas estão mais presentes, sendo eles nível Federal, Estadual e Municipal. Um aspecto importante considerado na pesquisa, foi com relação a esfera Municipal, já que diante da existência de uma quantidade muito extensa de municípios presentes no território brasileiro (5.570 municípios) a pesquisa não considerou a totalidade desses municípios e foi realizada considerando apenas 26 municípios que são as capitais dos estados. Os dados sobre a esfera de atuação dos LISP são demonstrados na Figura 5.

Figura 5. Esfera de Atuação dos Laboratórios

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

À luz dos resultados, constata-se que a maioria dos laboratórios que responderam o questionário está vinculada a esfera Estadual. A esfera municipal, apresenta um baixo número de laboratórios, em virtude das solicitações enviadas via LAI para Prefeitura e Câmaras Legislativa retornarem que não existiam laboratórios de inovação implementados em sua estrutura.

Cruzando as informações sobre o Poder e a esfera de atuação dos laboratórios, tem-se o seguinte resultado apresentado na Figura 6.

Figura 6. Esfera e poder de atuação dos laboratórios

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Mediante a Figura acima, está relacionado a quantidade total de respostas obtidas subdivididas por poder, compreendendo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nas três esferas administrativas: Federal, Estadual e Capital.

Detalhando especificamente em qual território esses laboratórios possuem atuação, foi observado que os LISP têm uma atuação nacional (quando compreendem os laboratórios vinculados a esfera Federal), Estadual (quando são estruturas pertencentes a um ente Estadual) e Municipal (nesse caso, quando são estruturas pertencentes aos governos das capitais). A Figura 7 apresenta os resultados da atuação estadual dos LISP.

Figura 7. Laboratórios de Inovação pertencentes aos Estados



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

De acordo com a Figura acima, considerando as respostas do questionário, verifica-se que a Região Nordeste é a que possui mais laboratórios de inovação, com 12 respostas, seguida da região Sul com 9 laboratórios; na terceira colocação a Região Sudeste 6 laboratórios; quarta colocação Centro- Oeste com 5 laboratórios; e em quinta colocação a região Norte com apenas 4 LISP.

Considerando a esfera de atuação a nível Municipal, representado pelas Capitais, foi verificado que apenas as regiões Norte e Nordeste informaram possuir laboratórios, compreendendo as cidades de São Luís (MA), Aracaju (SE), Maceió (AL) e Fortaleza (CE). Consta-se que, durante o envio das solicitações a esfera administrativa municipal (capitais)

no âmbito dos poderes Executivo e Legislativo, apresentou números diferentes de laboratórios catalogados, por exemplo referente ao poder executivo, encontrou-se 9 respostas vinculadas a prefeitura de 9 capitais, no entanto a devida pesquisa com relação ao questionário, o número respondente foi de apenas 4.

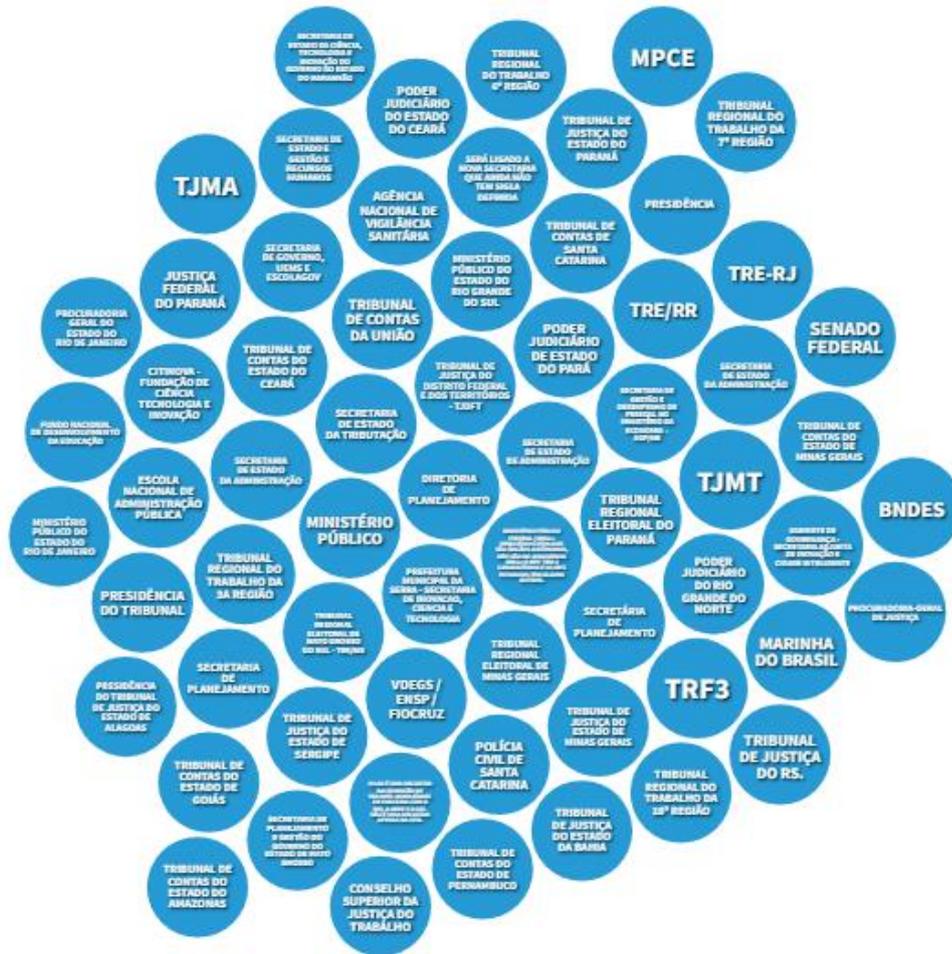
Embora, ressalta-se que referente ao poder municipal, houve um laboratório do executivo que respondeu, no entanto, este laboratório não pertence a nenhuma capital e sim um município específico, Serra localizado no Espírito Santo (ES), sendo o primeiro município estadual a implementar um laboratório de inovação na administração pública. Tal laboratório, respondeu o questionário, pois teve acesso ao link disponibilizado a servidores internos dos laboratórios levantados para prosseguimento da fase de aplicação do questionário, por meio de grupos de conexões entre si dos LISP, caracterizando-se como uma exceção diante do contexto municipal das capitais e modelo a ser seguido por aquelas entidades municipais, prefeituras ou câmaras municipais, que a inovação no setor público é uma ação voltada para o agora pensando no futuro.

Pedro Henrique Trindade (2022), secretário de Inovação Ciência e Tecnologia (Seicit) da Prefeitura de Serra, destaca:

“A formalização do Laboratório de Inovação no município da Serra demonstra, mais uma vez, o pioneirismo da Prefeitura da Serra no assunto inovação na gestão pública. Mais uma grande evidência de que a inovação é uma prioridade inequívoca da gestão do Prefeito”.

Considerando a qual órgão o laboratório está vinculado, foi possível identificar que os LISP fazem parte de diversas estruturas de governos. A Figura 8 ilustra essa representação.

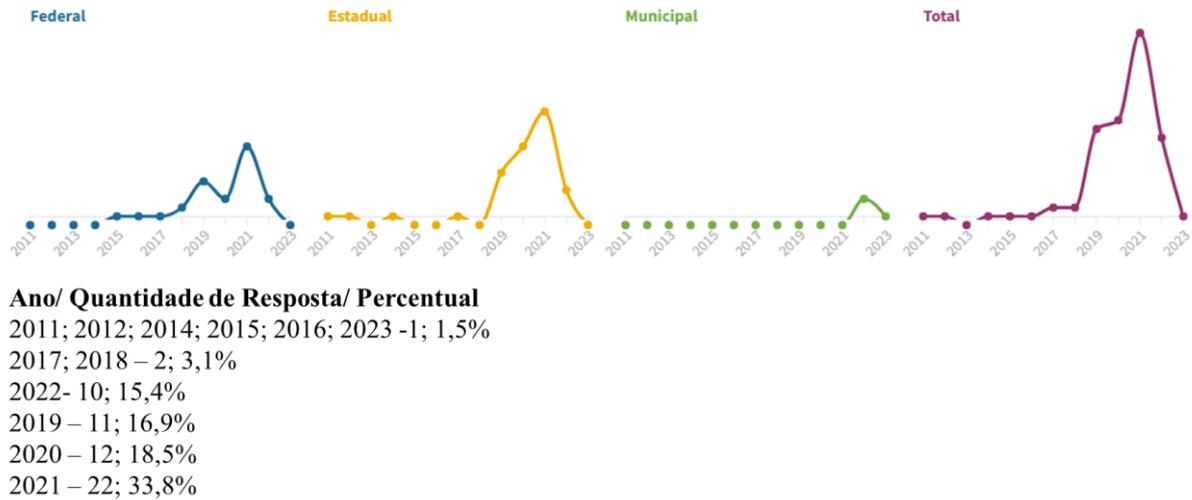
Figura 8. Órgão que o laboratório está vinculado



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A partir das 65 respostas obtidas, verifica-se uma parte considerável dos LISP pertence aos Tribunais de Justiça, Secretarias de Governo, Ministério Público, entre outros mais específicos.

A despeito do ano de criação dos laboratórios de Inovação, buscou-se compreender a evolução histórica de implantação dos LISP, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9. Ano de Criação do LISP

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Considerando os resultados, verifica-se que existe um laboratório considerado o fundador e pioneiro dos demais LISP no setor público Brasileiro, pois foi implementado em 2011. Esse laboratório trata-se do Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro da Polícia Civil de Santa Catarina, conhecido também como Lab-LD. O Lab-LD funciona como uma rede de inovação nacional, sendo evidenciado em diversos estados brasileiros, como Maranhão, Ceará, Espírito Santo, Pernambuco, Rio de Janeiro e Santa Catarina, entre outros. Desse modo, enfatizando ao estado respondente do questionário de Santa Catarina, o Lab-LD está vinculado ao Poder Executivo Estadual, Polícia Civil, foi concebido com o objetivo principal de oferecer soluções inovadoras no combate à lavagem de dinheiro.

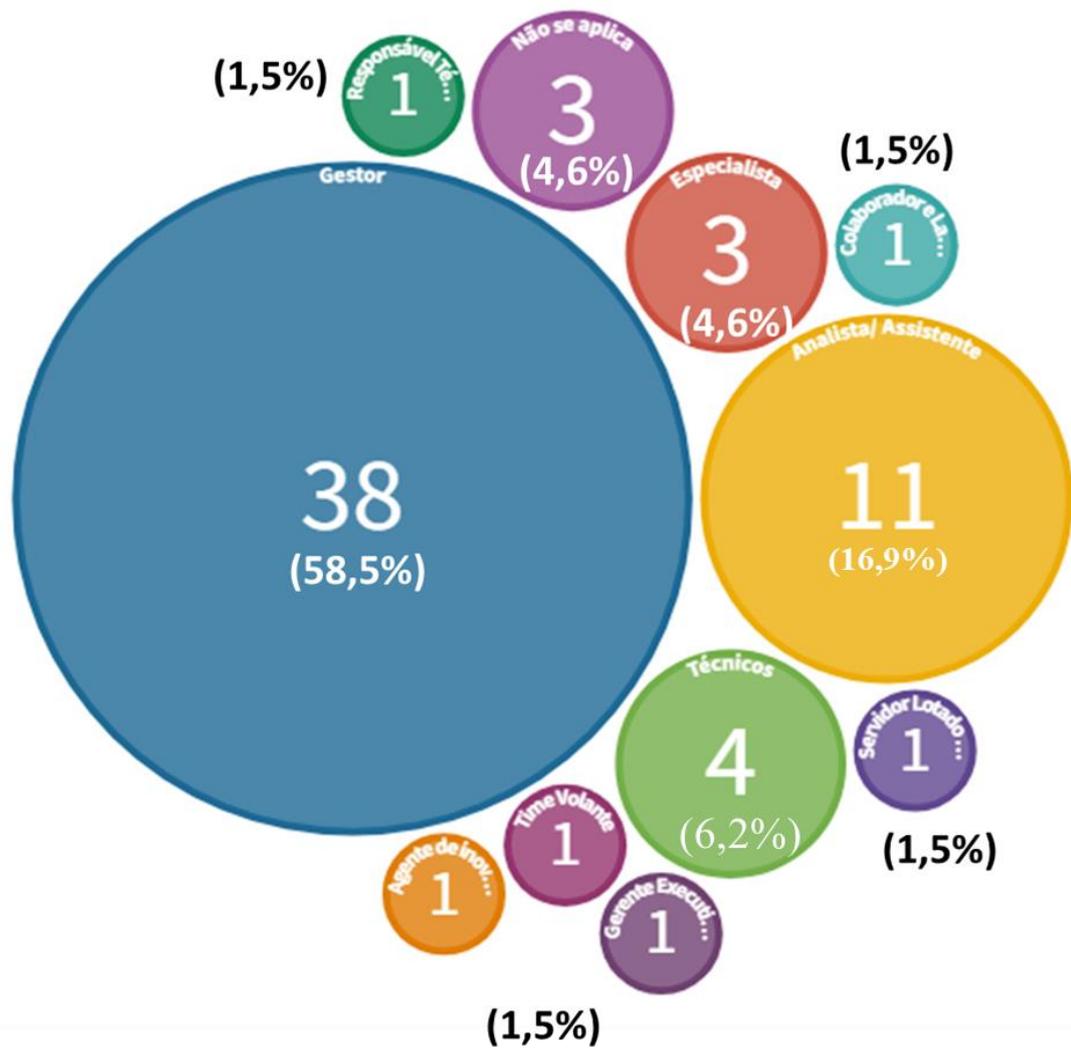
Um ponto válido de mencionar, foi referente ao ano de 2013, nenhum laboratório dos que responderam o questionário, evidenciaram sua implementação no referido ano de 2013.

Após essa caracterização dos Laboratórios, foi questionado sobre a existência de um processo normativo que regulamenta essas estruturas. Esse é um aspecto importante, pois ao se ter uma legislação, a atuação do laboratório fica mais respaldada na estrutura normativa, estabelecendo o nome completo e órgãos subordinados do laboratório

Encerrando a primeira parte do questionário, buscou-se capturar informações sobre o respondente, a fim de compreender qual o papel que este exerce no laboratório. Essa informação é pertinente, pois, por se tratar de uma pesquisa fundamentada na autorresposta, espera-se que o público participante tenha domínio das situações para responder com propriedade as informações sobre o LISP. Para tanto a questão contemplou um conjunto de opções pré-

estabelecidas, à saber: Gestor (Coordenador, Diretor e Gerente); Analista/ Assistente; Especialista (Consultor, Professor, Voluntário); Técnico; Estagiário; Gerente Executivo; Time Volante; Laboratorista e colaborador; Agente de inovação; Responsável Técnico; Servidor lotado no laboratório. A Figura 10 representa estes dados.

Figura 10. Cargo ocupado pelo do respondente



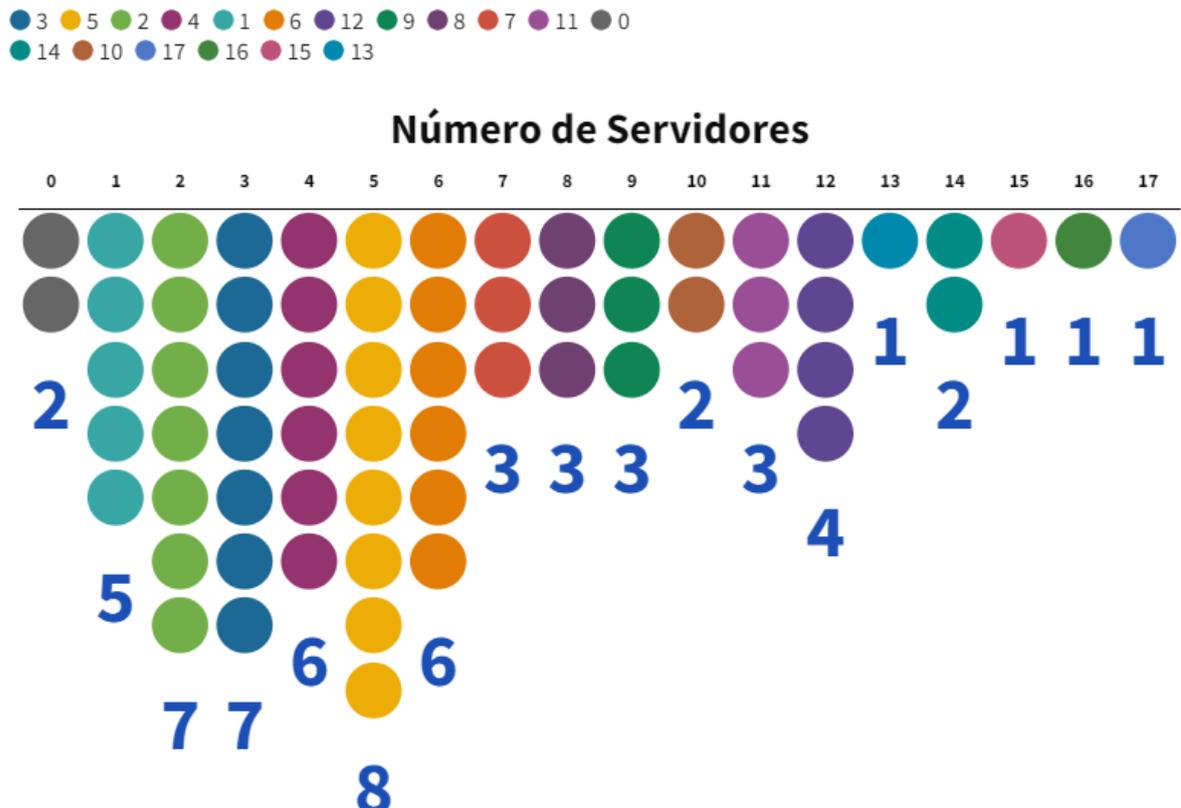
Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A imagem acima relaciona o valor total e a porcentagem dos dados obtidos durante o questionário, na primeira etapa referente a pergunta de cargo ocupado no laboratório.

4.2 Estrutura, Metodologia e Sistemas dos laboratórios de inovação

Na segunda parte do questionário, a princípio foi questionado quantos servidores/colaboradores faziam parte da equipe do laboratório. A Figura 11 evidencia esse quantitativo de forma visual.

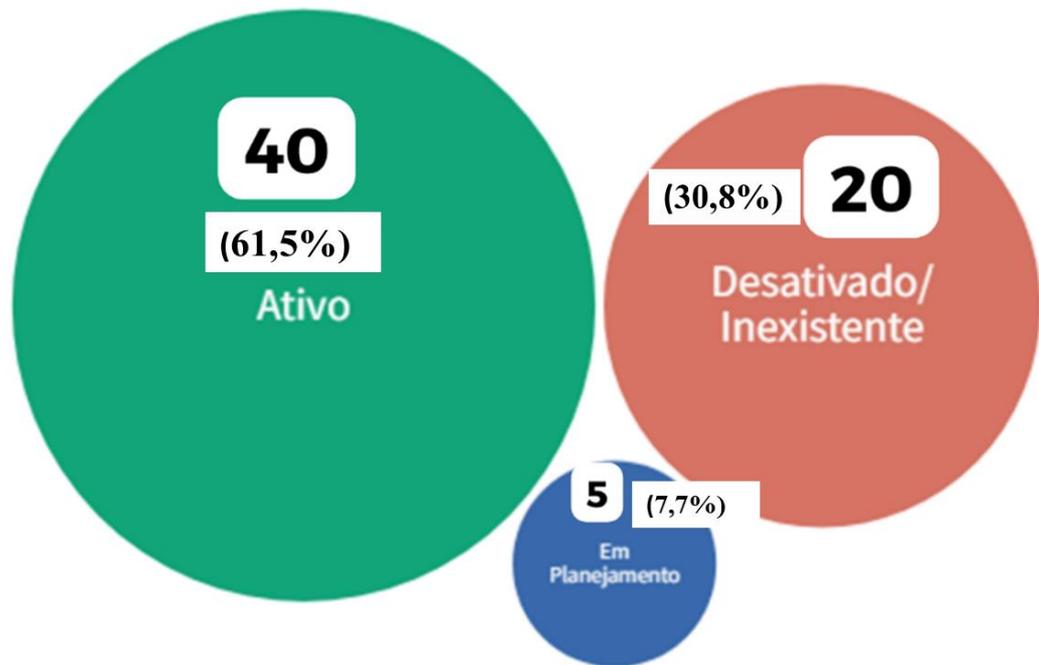
Figura 11. Quantidade de pessoas trabalhando nos laboratórios



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A imagem acima enfatiza que o número dos servidores que cada laboratório respondente alegou, é bastante equilibrado e heterogêneo, não existe de fato, uma regulamentação ou recomendação a nível internacional e nacional de quantos servidores aproximadamente um LISP pode ofertar, este número é variável a depender de cada setor interno de determinado LISP.

Avançando na análise, foi observado se o LISP utilizava ou possuía um espaço físico próprio para suas atividades. A Figura 12 retrata essa realidade vivenciada pelos laboratórios de inovação no setor público.

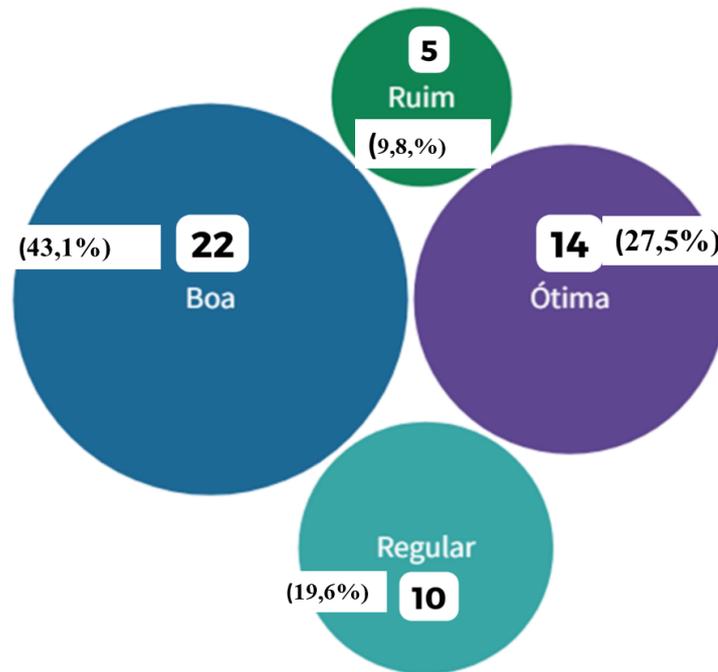
Figura 12. Laboratórios e o Espaço Físico

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A imagem acima, evidenciou a porcentagem e o valor absoluto que cada respondente informou no questionário on-line, a respeito da existência ou inexistência de um espaço físico para realização das atividades, na minoria apresentada ainda estão planejando a utilização de um espaço adequado.

O questionamento seguinte é um complemento ao questionamento sobre espaço próprio, pois evidencia a avaliação do espaço físico, sendo observada 54 respostas, conforme demonstrado na Figura 13.

Figura 13. Avaliação do Espaço Físico do Laboratório



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A figura acima, enfatizou o número absoluto de respostas e a porcentagem dos respondentes a respeito da avaliação do espaço físico, em caso positivo da questão anterior.

O questionamento seguinte foi a respeito do principal motivo de criação do laboratório, tal pergunta foi de caráter discursivo, de forma sintética. Das 65 respostas obtidas, o motivo principal da criação do laboratório está fundamentado em diversas ocasiões, entre elas: realizar a cultura da inovação; cumprir resoluções normativas; espaço para experimentação e fomento da cultura de inovação; inovação de ideias; pesquisas e estudos, criação de projetos e programas inovadores; capacitação de servidores; inteligência empresarial, aumentar eficiência; buscar soluções para problemas complexos; experimentação. A Figura 14 evidencia as palavras e informações que foram mais evidenciadas no questionário.

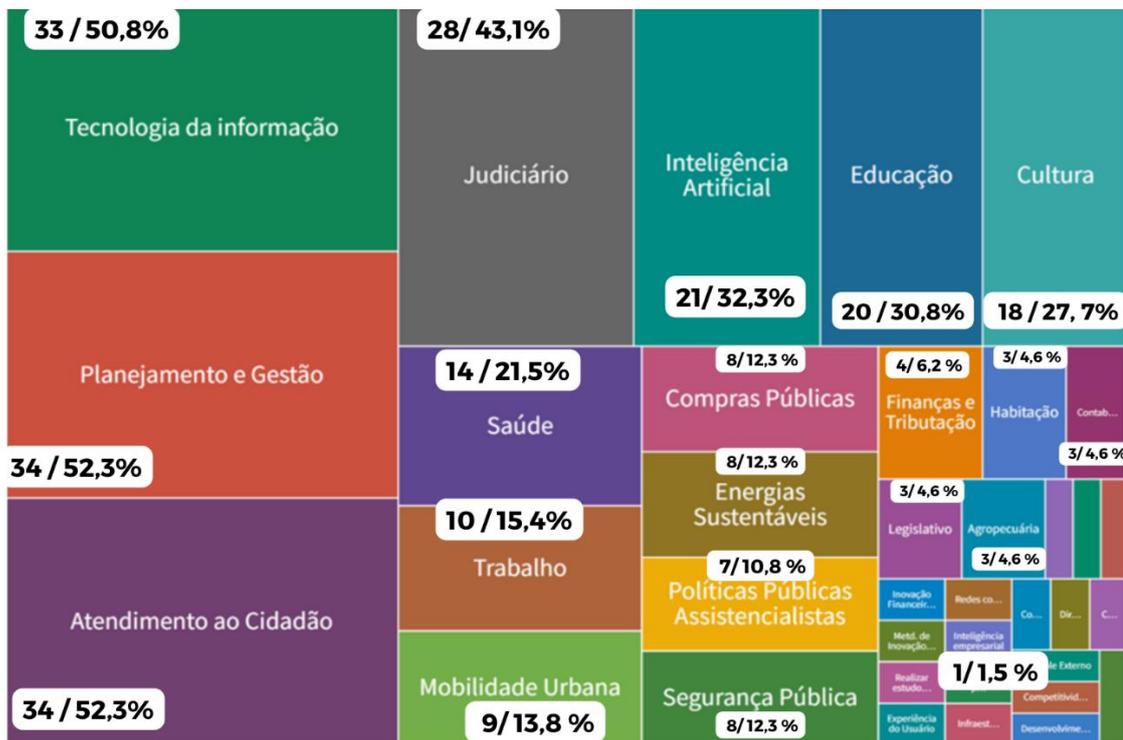
Figura 14. Nuvem de palavras motivos de criação de cada laboratório



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Sobre os principais motivos que fundamentaram a implementação do laboratório, observam-se motivos semelhantes para o laboratório ser implementado, em relação aos demais, por exemplo, fundamento a inovação, cumprimento de marcos normativos *etc.* Posteriormente, o respondente esteve livre para escolher mais de uma alternativa em formato de caixa de seleção com relação aos principais temas abordados no laboratório. A Figura 15 representa os principais motivos evidenciados no questionário.

Figura 15. Temas principais dos LISP

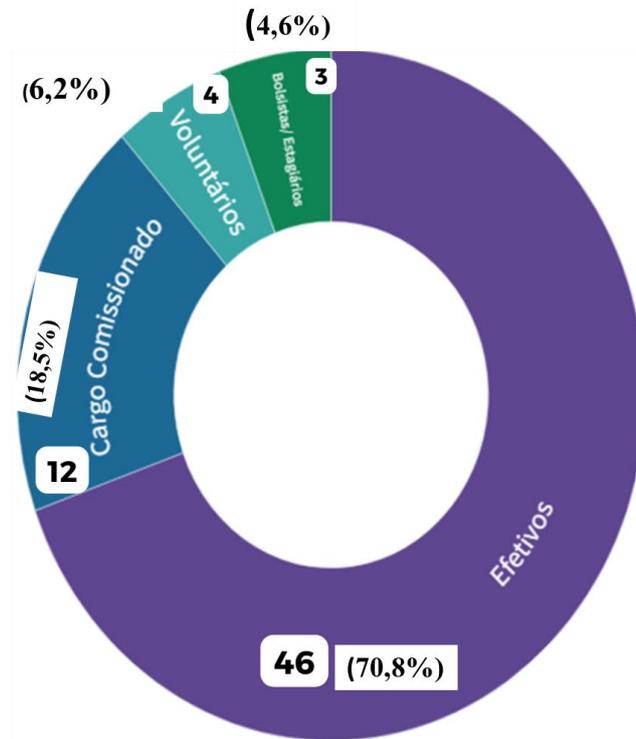


Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A Figura evidencia o número de respostas pelo percentual dos temas mais difundidos em cada laboratório, cada respondente esteve livre, a fim de considerar mais de uma opção estabelecida.

Prosseguindo-se com os resultados do questionário, foram buscadas informações sobre o cargo dos servidores/colaboradores do laboratório, se estes servidores eram efetivos, comissionado, voluntários ou bolsistas e estagiários. A Figura 16 demonstra os dados levantados durante o questionário.

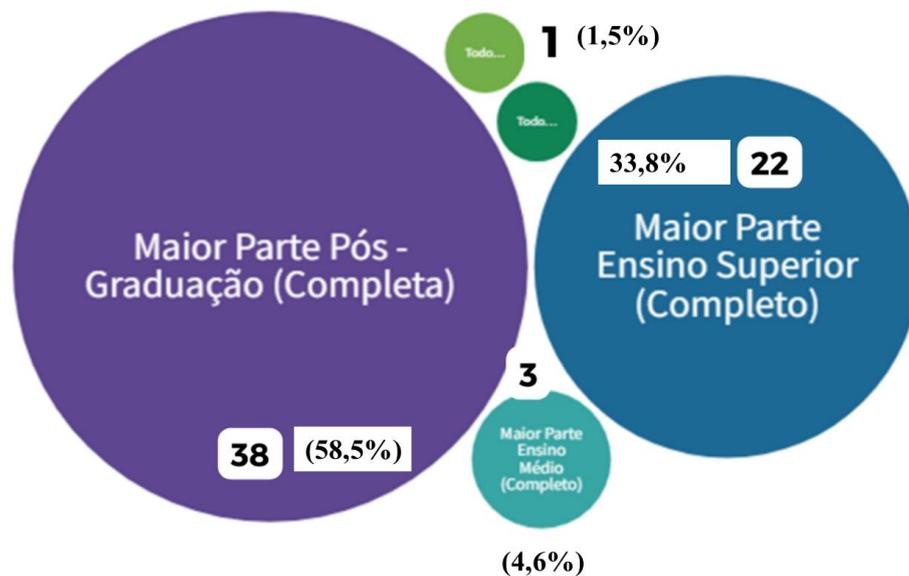
Figura 16. Distribuição de Servidores em cada laboratório



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Sobre o nível de formação dos servidores/ colaboradores que atuam no laboratório, as informações buscavam saber o nível de qualificação desse público que atua no laboratório. Os dados estão representados pela Figura 17.

Figura 17. Escolaridade dos servidores no LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Ainda nesse tópico, buscou-se conhecer as principais áreas de formação dos servidores/colaboradores que atuam no laboratório. Esta pergunta foi feita como caixa de seleção, em que o respondente ficou livre para escolher mais de uma alternativa. A Figura 18 evidencia os principais cursos de formação que foram assinalados pelos respondentes.

Figura 18. Áreas Acadêmicas dos servidores

Cursos / Percentual:

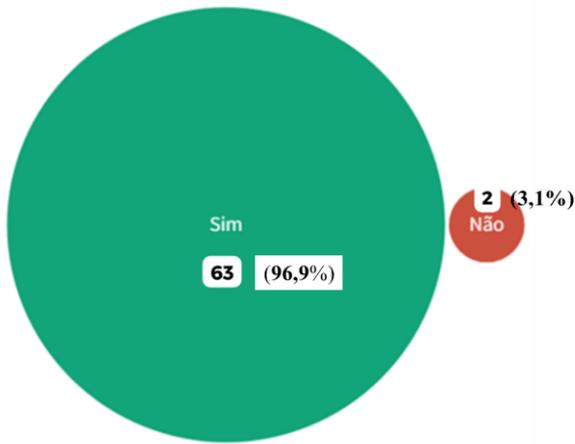
Tecnologia da Informação	-63,1%
Administração	- 58,5%
Direito-	52,3%
Gestão Pública-	36,9%
Economia; Design	- 15,4%
Recursos Humanos-	9,2%
Arquitetura	- 7,7%
Engenharia	- 4,6%
Ciências Contábeis; Biologia-	3,1%
Demais Áreas	- 1,5%



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

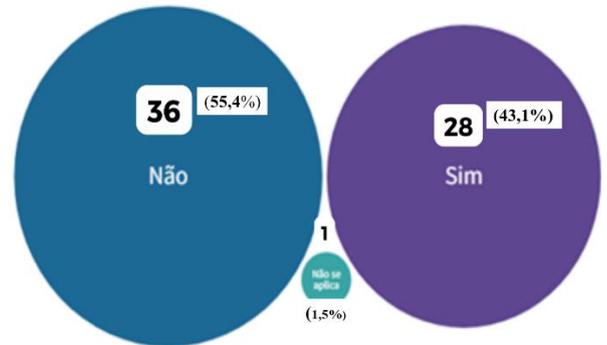
Com relação ao questionamento a respeito existência de um coordenador responsável pelo laboratório e se o coordenador tinha dedicação exclusiva ao laboratório, foram observados os seguintes resultados:

Figura 19. Coordenador existente no LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

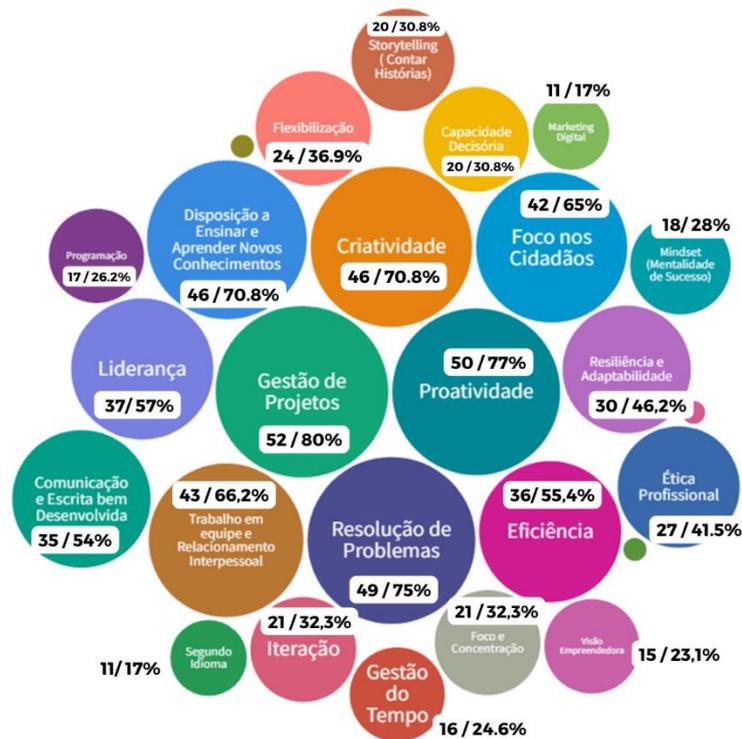
Figura 20. Tempo dedicado pelo coordenador ao LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

O questionamento seguinte enfatizou as principais competências e habilidades que são mais exigidas na atuação de um laboratório, conforme demonstra-se na Figura 21:

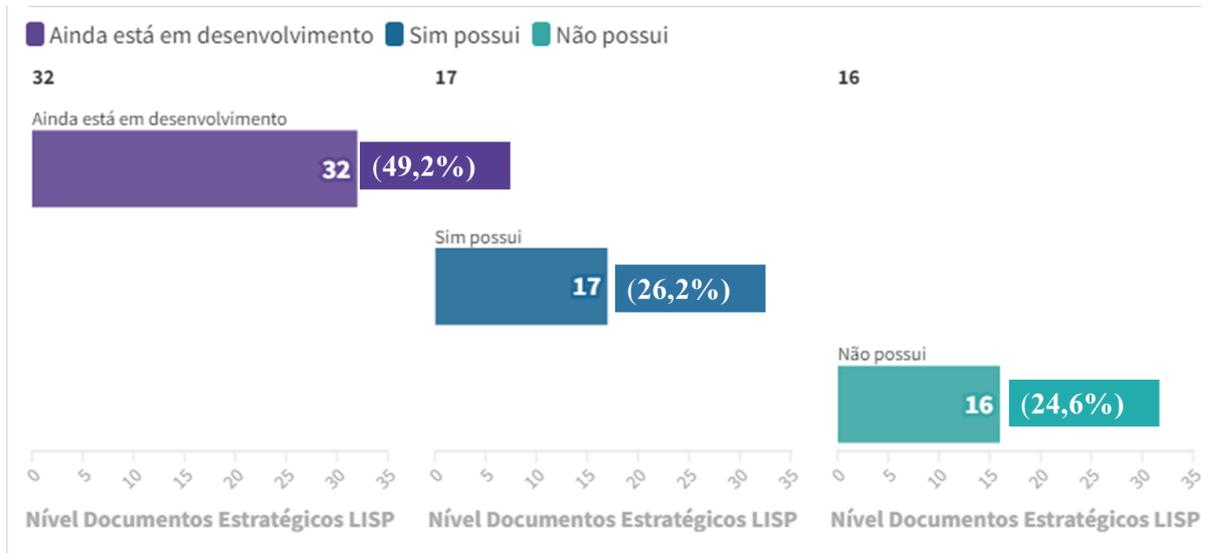
Figura 21. Habilidades e Competências mais exigidas nos LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Avançando nessa discussão, foi questionado se o LISP possuía um plano estratégico ou documento de metas estabelecidas. Em caso positivo, foi solicitado o envio do respectivo documento e ou link para acesso. Os dados dessa questão são apresentados na Figura 22.

Figura 22. Documentos referente ao planejamento no LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A Figura acima busca conhecer se o laboratório está planejando suas ações para longo prazo, utilizando os três níveis do planejamento na gestão pública, estratégico, tático, operacional. De acordo com Oliveira (2012, p.41), planejamento na administração pública é definido como:

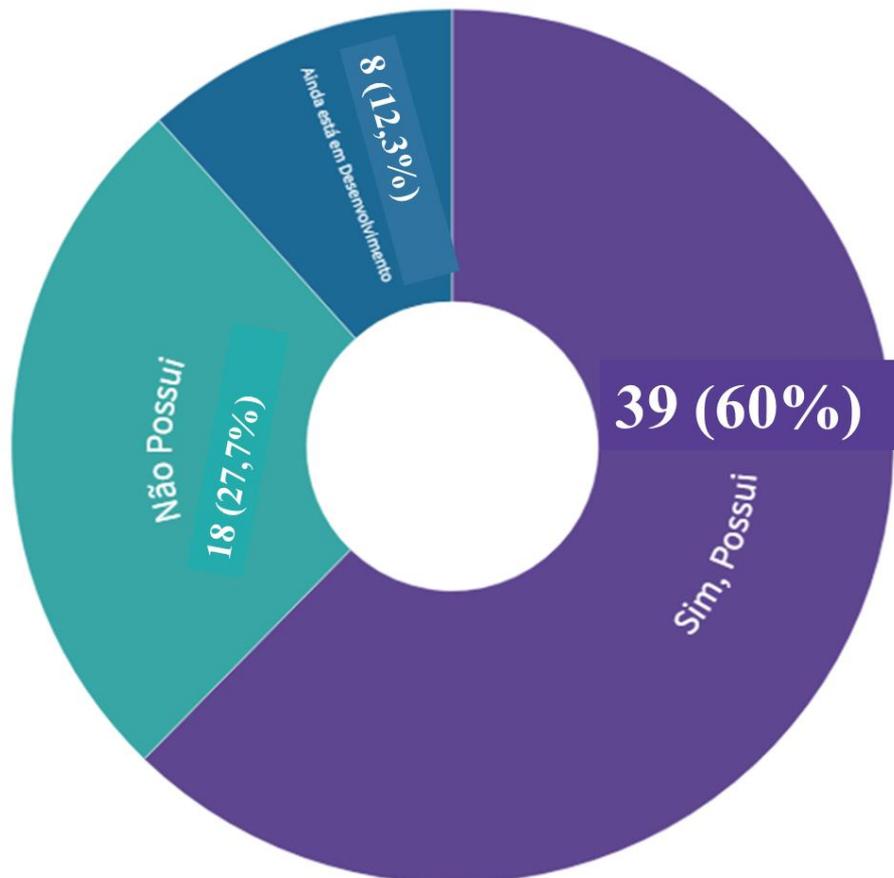
[...] a metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados- objetivos e metas a serem alcançados pelas organizações e de detalhar ações- estratégias – para alcançar estes resultados, bem como estabelecer leis e normas – políticas que servem de sustentação a esse procedimento administrativo.

Neste sentido, o planejamento estratégico, no topo da pirâmide, corresponde a ações estratégicas, por meio de estudos do ambiente externo e interno, analisando ameaças e oportunidades, e pontos fortes e fracos, isto é, uma Análise *Swot*, estratégia utilizada na administração pública para nortear ao longo prazo uma determinada instituição. No meio da pirâmide, encontra-se o planejamento tático, neste sentido, o gráfico acima de maneira implícita evidencia o planejamento do nível tático, ou seja, o planejamento tático corresponde a uma fragmentação interna, da cultura organizacional de determinada instituição público ou privada, definindo os objetivos a serem alcançados. E por fim, o nível da base da pirâmide, o planejamento operacional, no qual é realizado a elaboração de documentos que formalizam os

processos administrativos definidos, isto é, neste nível de planejamento é o momento em que o que foi formulado será executado, colocado em prática.

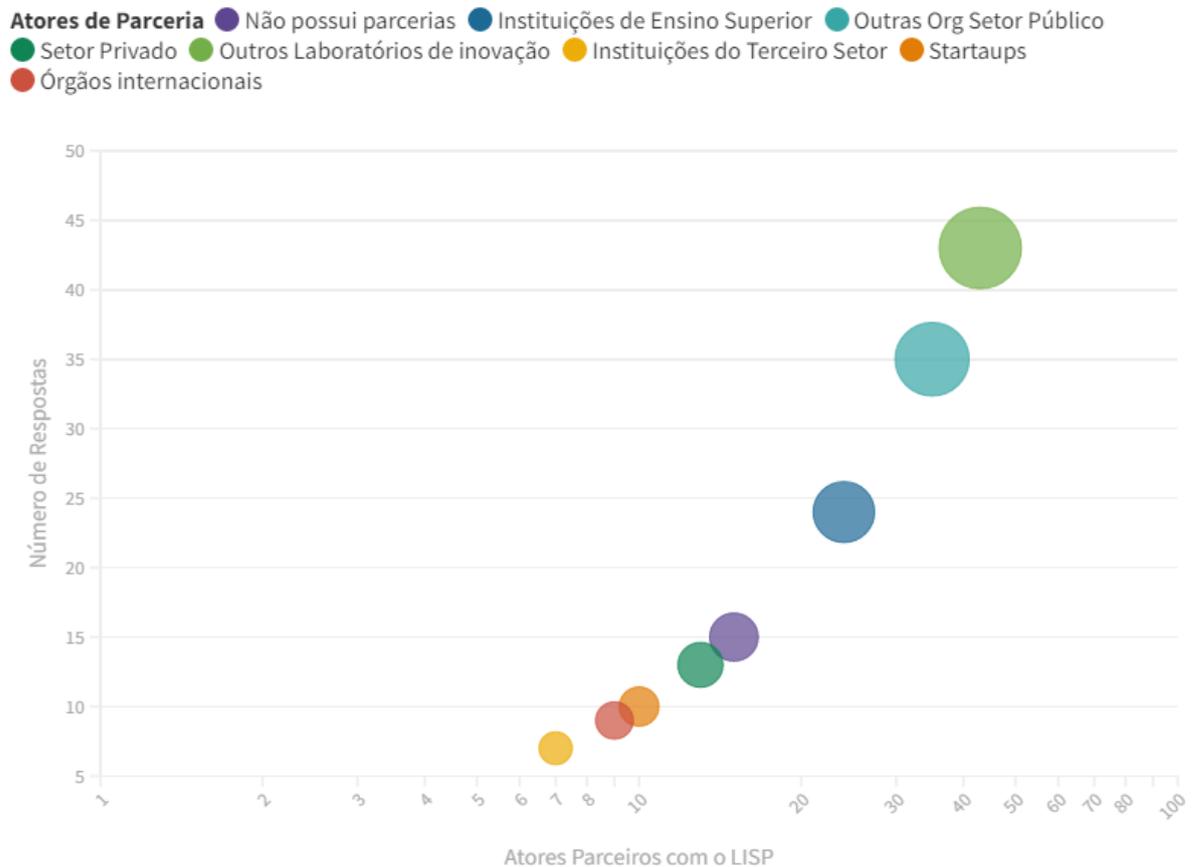
Além do Plano Estratégico, buscou-se obter informações sobre a atuação do LISP nas mídias sociais, sendo questionado se o laboratório possuía página web ou perfil nas redes sociais, conforme demonstrado na Figura 23.

Figura 23. Laboratórios e Redes sociais



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Posteriormente, o questionamento seguinte, enfatizou se o laboratório possui parcerias, também foi disponibilizado mais de uma alternativa para o preenchimento, nesta pergunta também foi de mais uma escolha (caixa de seleção) para o respondente selecionar mais de uma opção. A Figura 24, demonstra as principais conexões que cada laboratório estabelece entre si.

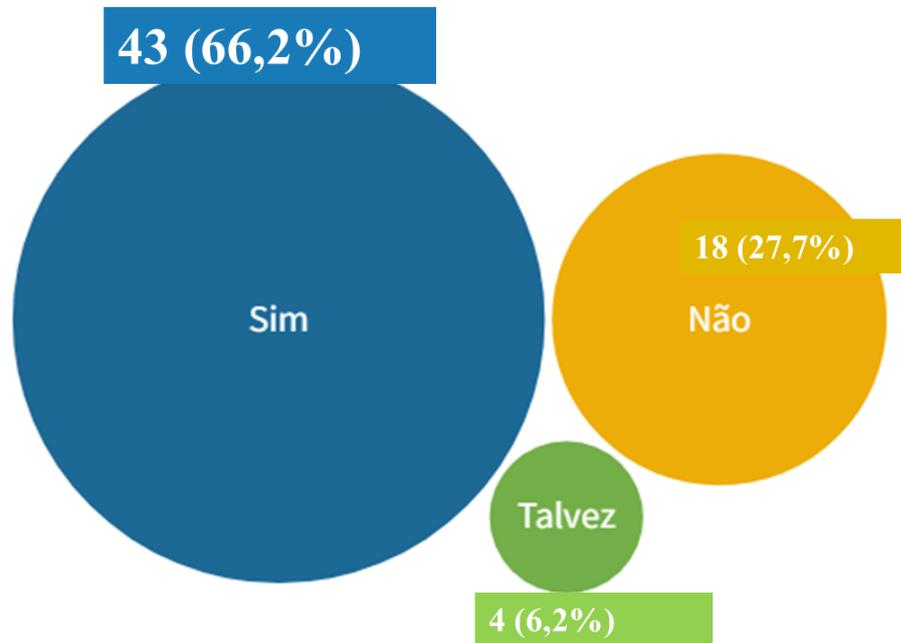
Figura 24. Conexões desenvolvidas por cada LISP

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A Figura demonstrou que a maioria dos laboratórios fazem articulações com outros setores, buscando conhecimento e experiências e desenvolver-se cada vez mais, possuem parcerias com outros laboratórios de inovação no setor público, cerca de 43 respostas; parceria com outras organizações do setor público 35 respostas; instituições de ensino superior com 24 respostas; 15 evidenciaram que não possuem parcerias, e o setor privado com 13 respostas também; *startups* com 10 respostas; órgãos internacionais 9 respostas, terceiro setor, com 7 respostas cada.

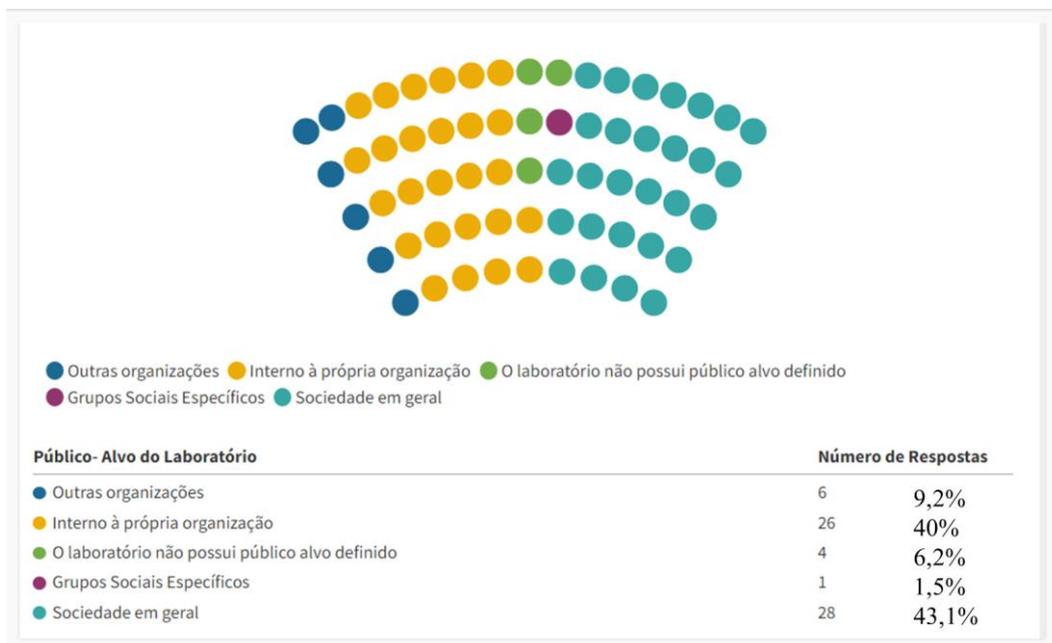
Em seguida, do questionário destacaram respectivamente, se o laboratório participava de alguma rede e o público-alvo do laboratório estava focado em que parte da sociedade. As Figuras 25 e 26, representam respectivamente as perguntas citadas acima.

Figura 25. Redes Ativas de cada LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Figura 26. Público-alvo de cada LISP

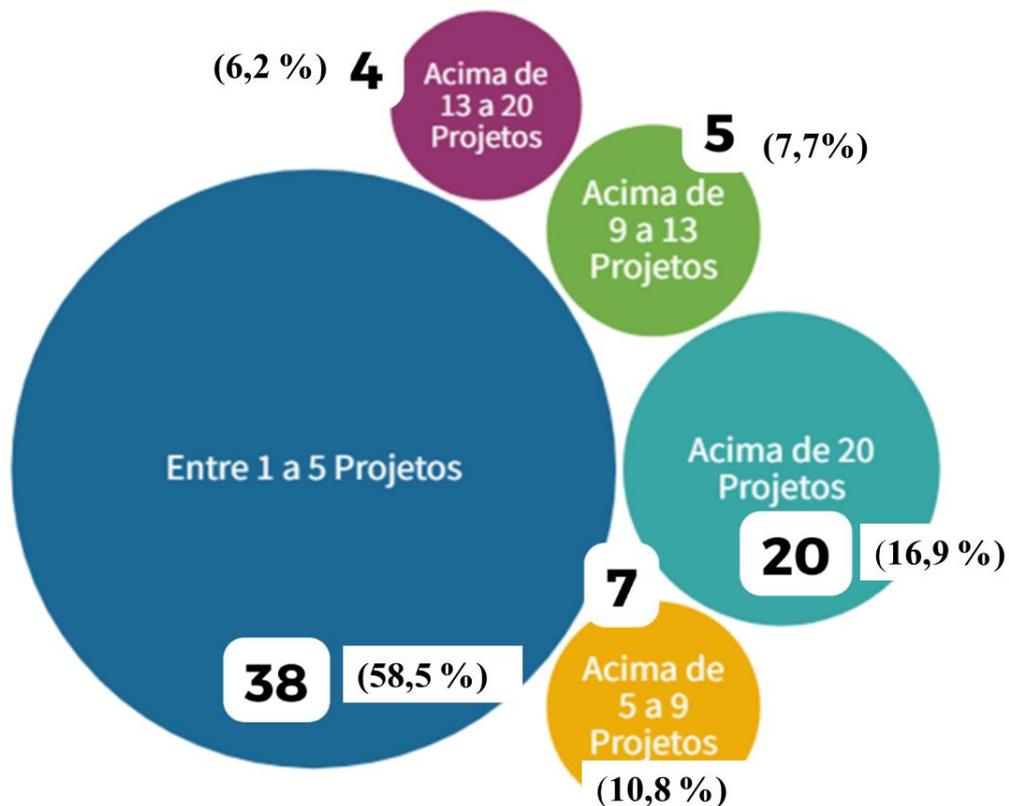


Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A Figura evidencia o público-alvo dos laboratórios respondentes do questionário, a maioria tem como público-alvo a sociedade em geral e o pessoal interno ao próprio LISP.

Os questionamentos, respectivamente, finalizando a segunda parte do questionário aplicado, abordaram a respeito de projetos já desenvolvidos pelo laboratório e menção no mínimo três projetos já desenvolvidos pelo LISP, de caráter facultativo. Neste sentido, a Figura 27 evidencia a quantidade de projetos que cada laboratório respondente já desenvolveu. O questionamento a respeito de quais projetos desenvolvidos em si, por cada LISP, não se enquadra a aplicação de representação visual.

Figura 27. Quantidade de Projetos desenvolvidos pelos LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

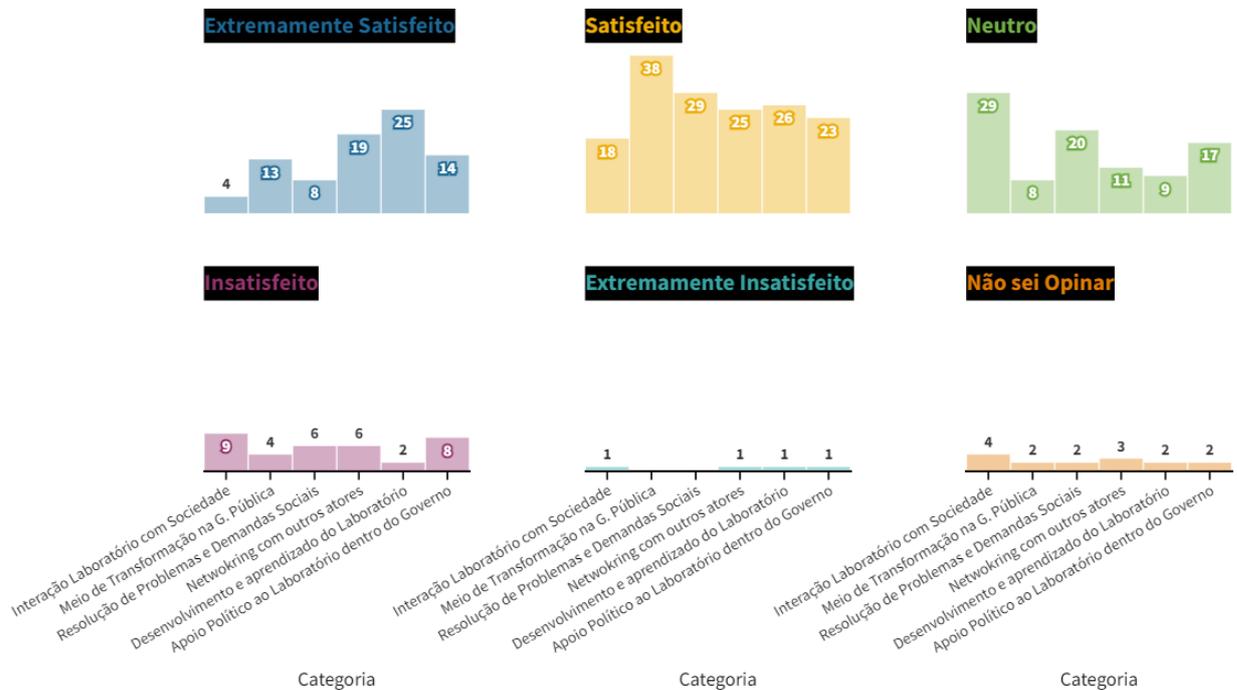
A imagem acima retrata que os LISP respondentes já têm ações encaminhadas e elaboradas relacionadas com a temática da inovação, para suprir determinada demanda vinculada ao setor público.

4.3 Projetos e ações dos laboratórios de inovação na gestão pública

A terceira e última parte do questionário aplicado, correspondeu as perguntas de n.º 32 a 38. Neste sentido, primeiramente evidenciou o nível de atuação que o laboratório estava

enquadrado, na perspectiva do respondente. Esta pergunta estabeleceu parâmetros de seis diferentes níveis representados pelas colunas, entre eles: Extremamente Satisfeito, Satisfeito, Neutro, Insatisfeito, Extremamente Insatisfeito, e não sabe opinar. Com relação ao eixo das linhas, foi referente as categorias, sendo elas: a) Nível de interação do Laboratório com a Sociedade; b) Relevância do Laboratório como meio de transformação da gestão pública; c) Atuação do laboratório na resolução de problemas e demandas sociais; d) *networking* desenvolvido pelo laboratório com diversas áreas e atores do setor privado e público; e) capacidade de desenvolvimento e aprendizados do laboratório e f) nível de apoio político dado ao laboratório dentro do governo. A Figura 28 representa os dados obtidos.

Figura 28. Nível de Satisfação em diferentes categorias LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Neste aspecto, conforme a figura acima evidencia-se as seis categorias de linha da pergunta: a) Nível de interação do Laboratório com a Sociedade; b) Relevância do Laboratório como meio de transformação da gestão pública; c) Atuação do laboratório na resolução de problemas e demandas sociais; d) *networking* desenvolvido pelo laboratório com diversas áreas e atores do setor privado e público; e) capacidade de desenvolvimento e aprendizados do laboratório e f) nível de apoio político dado ao laboratório dentro do governo.

Constatou-se os seguintes dados de satisfação referente a linha da categoria, neste sentido, a primeira categoria obteve os seguintes números de resposta: 4; 18; 29; 9; 1 e 4, respectivamente referente ao nível de Satisfação: Extremamente Satisfeito, Satisfeito, Neutro, Insatisfeito, Extremamente Insatisfeito, não sabe opinar. A segunda categoria os números de respostas: 13; 38; 8; 4; 0 e 2, respectivamente ao nível: Extremamente Satisfeito, Satisfeito, Neutro, Insatisfeito, Extremamente Insatisfeito, não sabe opinar. A terceira categoria: 8; 29; 20; 6; 0 e 2; respectivamente aos níveis de satisfação: Extremamente Satisfeito, Satisfeito, Neutro, Insatisfeito, Extremamente Insatisfeito, não sabe opinar.

Desse modo, complementando a explicação gráfica da questão, retorna-se à quarta categoria, com as seguintes respostas: 19; 25; 11; 6; 1 e 3, respectivamente ao nível: Extremamente Satisfeito, Satisfeito, Neutro, Insatisfeito, Extremamente Insatisfeito, não sabe opinar. A quinta categoria, constatou-se as seguintes respostas: 25; 26; 9; 2; 1 e 2, respectivamente ao nível: Extremamente Satisfeito, Satisfeito, Neutro, Insatisfeito, Extremamente Insatisfeito, não sabe opinar. E por fim a sexta categoria conclui-se com respostas: 14; 23; 17; 8; 1 e 2; respectivamente ao nível: Extremamente Satisfeito, Satisfeito, Neutro, Insatisfeito, Extremamente Insatisfeito, não sabe opinar.

Prosseguindo-se para próximo questionamento em que enfatizou-se o principal meio para obtenção dos recursos do laboratório. Conforme a Figura 29, evidência de forma dinâmica os principais meios para obtenção de recursos e manutenção do laboratório.

Figura 29. Fonte dos recursos obtidas pelos laboratórios



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Destaca-se que os principais meios de obtenção dos recursos para cada laboratório, variam de diversas fontes, por exemplo, uma parcela das respostas obtidas, constatou-se que o laboratório possuem recursos próprios; outra parte evidenciou que os recursos são oriundos do órgão que o laboratório está vinculado; outra parte respondeu que os recursos ainda estão sendo planejados a sua distribuição; alguns informaram que os recursos são obtidos de fontes privadas, e por fim, apresentou-se respostas de laboratórios que não possuem recursos de nenhum tipo ou origem.

O questionamento seguinte, o respondente esteve livre para escolher mais de uma alternativa, a respeito dos principais desafios enfrentados pelo laboratório no contexto de inovação. Figura 30 representa os principais desafios evidenciados no questionário.

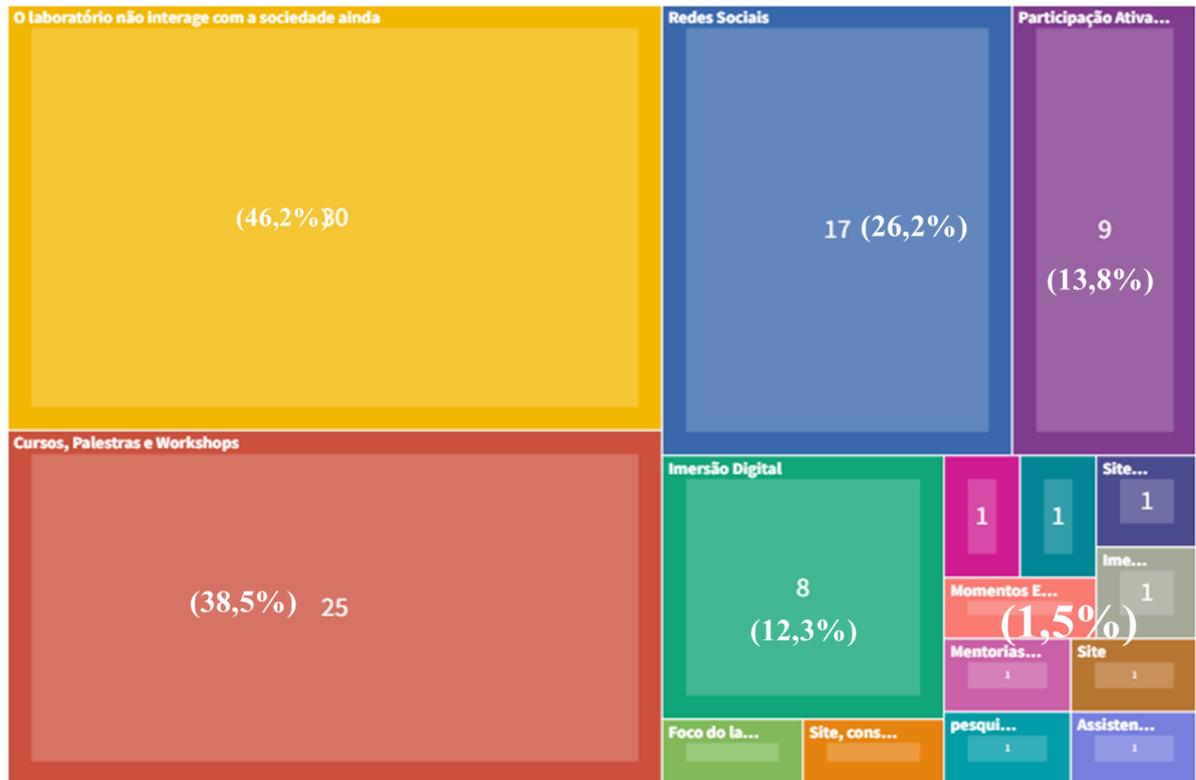
Figura 30. Desafios principais enfrentados pelos LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

O questionamento seguinte, como mesmo critério da pergunta anterior, o respondente estava livre a escolher mais de uma opção estabelecida, referente aos mecanismos/ meios utilizados de interação com a sociedade utilizados pelo laboratório (Figura 31).

Figura 31. Meios para contato com a sociedade



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Referente ao questionamento seguinte, foi facultativa, de forma discursiva, na qual o respondente poderia sugerir, recomendar, nortear principais pontos positivos a serem explorados nos próximos anos pelos laboratórios, houve 29 respostas, conforme a Figura 32.

Figura 32. Pontos a melhorar dos LISP



Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A Figura acima, representa os pontos relevantes, observados pelos respondentes como diferenciais que podem ser explorados pelos laboratórios de inovação, nos próximos anos. Esta pergunta foi facultativa e discursiva.

Referente as últimas perguntas, em que estavam relacionadas a pandemia da COVID-19, respectivamente, a participação do laboratório na gestão pública diante do contexto sanitário e a ação que realizou neste período. A Figura 33 evidencia o questionamento sobre participação na pandemia.

A Figura acima, evidencia as principais ações que 16 laboratórios implementaram, para contribuir no combate a pandemia, as principais ações foram referentes a capacitação on-line de servidores, ações de combate a pandemia; elaboração de relatórios e painéis interativos a respeito dos negócios locais e o impacto afetado pela pandemia.

5 DESAFIOS E POTENCIALIDADES DOS LABORATÓRIOS

Esta seção aborda os principais desafios e bem como as potencialidades laboratórios inovação no setor público. É discutido a princípio, as alegações referentes aos desafios e potencialidades a nível global e brasileira mediante uma revisão da literatura, e depois enfatiza-se a realidade brasileira, relacionando com o questionário aplicado com os LISP.

Neste sentido, relacionado às adversidades de maneira global, embora sejam fonte de transformação do setor público, a implementação dos Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISP), enfrenta inúmeros desafios. Os governos que desejam implementar tais estruturas devem lidar com diversos fatores ao decidir inovar e iniciar um processo de transformação de um governo que é gerido por resultados. Nesse contexto, é necessário enfrentar um processo de mudança de cultura organizacional, implicando em engajar atores para mudar comportamentos e ser orientado para resultados. Assim, inovar no setor público, consiste num processo complexo que envolve recursos, pessoal capacitado, planejamento e vontade política ativa.

A questão da inovação na gestão pública vem sendo bastante debatida embora tal fato não se deva apenas ao avanço infra estrutural tecnológico, mas a escassa eficácia na prestação de serviços ao cidadão. A burocratização no setor público, a falta de pessoal qualificado, aversão por parte de boa parte dos dirigentes políticos, em que não admitem ou aceitam o concebimento de novas perspectivas e soluções para um determinado problema cotidiano social, são fatores que impedem o desenvolvimento completo da inovação em diferentes governos (SCHERER, 2015).

A inovação no setor público pode ser entendida, assim, como um longo processo que deve ser planejado, e nessa trajetória, os governos devem reconhecer as limitações e os desafios que as diretrizes de inovação e modernização na administração pública podem vir a apresentar. Consoante com essa problemática, Scherer (2015) discorre sobre as principais barreiras à inovação nos governos, as quais são relacionadas a falta de apoio das lideranças políticas e técnicas, resistência dos funcionários, exigências burocráticas, escassez de recursos humanos e financeiros, entre outros.

Desse modo, em uma análise aprofundada da pesquisa de Scherer (2015), o primeiro empecilho está associado com a negligência governamental diante de perspectivas de inovação quanto à infraestrutura, e fatores externos que podem advir de tais iniciativas; o segundo, o corpo de servidores públicos está estagnado não tem um incentivo para soluções mais criativas;

aliado ao terceiro fator associado a condutas e padrões de mentalidade impossibilita os funcionários a desenvolverem novas ações e projetos; o quarto devido a questões normativas, lentas a burocracia desmotiva a implementação de diretrizes e projetos inovadores para o setor público, o quinto a inexistência de um planejamento estratégico voltado para mão-de-obra e distribuição de verbas orçamentárias

Apesar de estarem se tornando uma tendência na gestão pública, a implementação dos laboratórios de inovação requer o cumprimento de um conjunto de requisitos, tornando-se uma tarefa complexa e desafiadora para aquelas organizações que desejam melhorar a oferta de serviços públicos a sociedade. Cavalcante e Camões (2019) estudam essas barreiras, sendo destacado pelos autores que a administração pública ainda carece de conhecimento científico acerca da inovação e enfrenta diversas dificuldades para disseminação da cultura de inovação no setor público do país.

Embora se verifiquem diversas experiências diversas de implementação dos LISP, destaca-se que existem alguns desafios a serem superados ao longo do caminho a fim de que os objetivos sejam almeçados. Para tanto, é necessário um maior esforço por parte governamental em desburocratizar algumas etapas importantes durante a implementação de diretrizes inovadoras nos governos; impedimento de barreiras, as quais prejudicam o progresso da inovação no setor público. É perceptível, que existe um desejo de acompanhar a era digital, na teoria, porém devido a diversos trâmites burocráticos, as autoridades públicas acabam deixando de lado tal projeto na prática, ocasionando uma estabilidade inadequada, perante às demandas sociais, oriundas da era digital.

Conforme a Terceira Lei de Isac Newton, toda ação gera uma reação e o surgimento de laboratórios de inovação retratam a reação do setor público diante de transformações tecnológicas, políticas, econômicas e sociais contemporâneas, bem como as demandas para que o governo preste a sociedade serviços de uma forma mais eficiente. Tal perspectiva é o resultado do reconhecimento da carência da prestação de serviços públicos aos outros governos, empresas privadas e a população, conforme aponta Ferrarezi *et al.* (2018).

Neste sentido, conforme aponta Sano (2021), os laboratórios de inovação ainda estão longe de serem um ambiente voltados para melhorias dos serviços e políticas públicas, estão relacionados em reformular suas estruturas internas, de acordo com cada organização em que fazem parte. Sendo assim, o desafio principal da inovação do setor público, juntamente com a implementação dos laboratórios, como um todo deve-se ao fato do fortalecimento e fomentação de uma cultura organizacional voltada para inovação, isto é, superar obstáculos internos

referentes às mudanças, e permitir que novos aprendizados sejam experimentados, tanto de forma negativa quanto positiva. Quanto aos desafios dos laboratórios de maneira específica, é apresentar de forma clara o papel que foi planejado e o seu potencial que pode ser atingido, por parte das autoridades públicas, servidores e a sociedade civil.

Ainda referente aos estudos de Sano (2020), em que evidencia alguns problemas em diversos segmentos que impedem a execução dos LISP, destacando-se, por exemplo, alguns entraves relacionados ao desconhecimento sobre inovação no setor público; ausência de incentivos à inovação; mudança de prioridade em troca de gestão; e, também, dificuldades em explicar o valor do laboratório de inovação para os superiores. Para o autor, verifica-se que a implementação de laboratórios de inovação é ainda mais desafiadora no Brasil, tendo em vista que os três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) são autônomos entre si e podem determinar diretrizes ou ações relacionadas ao processo de modernização na administração pública de maneira independente.

Brandão e Bruno Faria (2017) também realizaram uma pesquisa com o governo brasileiro, evidenciando as principais dificuldades da implementação de medidas de inovação no setor público, com ênfase no poder executivo federal, porém semelhante aos outros poderes: dificuldade de articulação intersetorial; restrições legais; estrutura organizacional verticalizada; resistência à inovação e aversão ao risco; baixa capacidade técnica; rotatividade de dirigentes; diversidade social, cultural e econômica do país; recursos limitados; falta de incentivos à inovação.

Conforme a OCDE (2020), alguns entraves que dificultam a inovação no setor público brasileiro, por exemplo, a extensão de distintos órgãos, com funções e atribuições referentes ao governo digital, extinguem uma liderança estratégica, produzindo impactos na definição de metas políticas comuns e prioritárias, durante a execução de políticas de maneira adequada e articulada.

Nessa condição, não há uma legislação única que padronize ou forneça diretrizes gerais para implementação dos LISP em governos brasileiros. As experiências são então setorizadas, de modo que estudar essas iniciativas permite compreender o processo de modernização pelo qual passa esses governos, analisando de que forma cada etapa da implementação de um LISP foi desenvolvida e de que maneira tal estrutura vem contribuindo para a melhoria da gestão.

Segundo a OCDE (2017), os laboratórios de inovação permitem um espaço para oferecer suporte ao setor público a solucionar diversas demandas dos cidadãos, diante de novas

perspectivas e abordagens para prestação dos serviços públicos, voltado para os resultados, articulando diversos atores, entre eles, setor público, privado e sociedade civil.

É nesse contexto que os laboratórios de inovação no setor público estão sendo vistos como soluções eficazes e eficientes, tornando-se cada vez mais populares no setor público, inclusive em governos de países desenvolvidos, tendo-se os primeiros registros da implementação dessas estruturas no ano de 2002. No entanto, considerando a realidade brasileira, há um intenso debate sobre como os governos vêm aderindo à implantação desses laboratórios, apontando-se para um possível atraso em relação a outros países. Estudos de Tönurist e Kattel e Lember (2017) indicam que o movimento de inovação da administração pública brasileira é mais recente, ou seja, foi implementado de forma tardia em comparação com países escandinavos.

Com isso, mediante o exposto acima referente a literatura disponível, constata-se os desafios e potencialidades evidenciados pelos LISP por meio do questionário aplicado. Em vista disso, correlacionando o capítulo anterior, 4.3 Projetos e Ações dos Laboratórios de inovação na gestão pública, perguntas de nº 34 e 36, respectivamente relacionadas com desafios e potencialidades. Nesta seção a pesquisa, apresenta exclusivamente os dois desafios mais enfrentados pelos LISP, não se enquadrando uma análise completa dos dados obtidos, como elaborado no capítulo anterior.

Desse modo, a respeito dos principais desafios enfrentados pelos LISP, são a falta de pessoal e resistência a inovação no setor público, aquele relacionado com a falta de pessoal com características exigidas e este, os servidores que se encontram nos laboratórios, devido a crenças e pensamentos construídos ao longo do tempo, acreditam que enfrentar mudanças, especificamente com a inovação, é algo fora do comum e acabam não se capacitando, ocasionando ao setor público processos tardios para benefício da sociedade, na resolução de problemas de caráter público.

Por outro lado, o que podem ser atributos explorados pelos laboratórios, de acordo com o questionário, os pontos elencados foram: oferecer um atendimento mais humanizado e eficiente; parcerias mais sólidas com o setor privado; canais de comunicação próprios e adequados com a sociedade, metodologias desenvolvidas para o terceiro setor; parcerias ativas com Instituições de Ensino Superior, consolidação e articulação com outros laboratórios brasileiros e pelo mundo; solidificação da cultura de inovação no ambiente interno, busca de soluções internas por meio de inovação aberta; capacitação integral dos servidores; criação de uma plataforma nacional unificada para disponibilização e lançamento de editais e

oportunidades para *startups*, minimizando e otimizando os esforços para divulgação de oportunidades no território nacional.

Além disso, oportunidade para aperfeiçoamento da avaliação do trabalho realizado pelo LISP; exploração e desenvolvimento e disseminação da cultura de inovação; inovação para todos e por todos; projeto implementado pela janela Gnova deve ampliar a interação com a sociedade, especialmente público escolar, ou seja, relação entre discentes e docentes.

Bem como, a resolução de problemas, atuando como facilitar entre unidades; uso de novas ferramentas para gestão e métodos de trabalho, a fim de otimizar a escassez de recursos humanos; ações de inclusão produtiva, governo digital e promoção da competitividade utilizando as metodologias de linguagem simples e economia comportamental; estrutura própria e apoio da alta gestão; atuação mais efetiva tanto para o poder público interno como para sociedade por meio de ações mensuráveis; implementação e testes de um sistema de inovação e empreendedorismo corporativo. Como também, outras possíveis potencialidades que podem ser exploradas pelos LISP, enquadra-se a definição do que deve ser feito, já que o cidadão é o usuário e receptor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitou compreender a inovação no setor público, por meio dos laboratórios de inovação, um levantamento de experiências a nível brasileiro. Em virtude, do avanço da tecnologia pelo mundo, ocasionando inovações e estratégias a fim de auxiliarem a resolução de uma determinada demanda social, a inovação no setor público permite a gestão pública repensar o encaminhamento de processos e procedimentos burocráticos, a fim de adaptar-se ao novo mercado, que está em constante expansão com ajuda da internet.

A problemática concebida nesta pesquisa, está relacionada com estudos desatualizados e incompletos relacionada com a temática da inovação no setor público, pois alguns estudos não contemplam informações a respeito de casos de sucesso e fracasso a nível internacional, sobre inovação especificamente por meio dos LISP. A pesquisa, visou produzir um panorama da situação dos LISP existentes no poder público brasileiro, por meio de solicitações enviadas via Lei de Acesso à Informação -LAI 12.527/11.

Inserida na problemática desta pesquisa, três dimensões investigativas fundamentam e respaldam o desenvolvimento da pesquisa, sendo elas: i) identificação da existência prévia de um LISP; ii) sistematização em planilhas referente a situação de resposta via LAI e iii) aplicação de um questionário on-line com LISP evidenciados. A primeira dimensão enfatizou o envio de solicitações a fim de saber da existência ou não de um Laboratório de Inovação, no setor público brasileiro; a solicitação foi encaminhada nas esferas Federal, Estadual e Municipal dos três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, no site de cada órgão específico via e-Sic (Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão), a solicitação abordou questionamentos como: Nome do Laboratório; Órgão Vinculado; Ano de Criação; Decreto Normativo; Contato (E-mail; Telefone/ Site).

A segunda dimensão, enfatizou a elaboração de uma planilha, em que foi sistematizado por esfera, poder e órgão da entidade pública existente, a situação da solicitação enviada, em caso positivo de laboratório, foi informada “Sim Possui Laboratório”, e aquelas que evidenciaram resposta negativa “Não Possui”, houve situações em que solicitações não se obteve resposta. Por fim, a terceira dimensão enfatizou a aplicação de um questionário on-line com os laboratórios evidenciados que responderam as solicitações e informaram via LAI e por meio de redes de conexão da Inovação, formas de contato para o envio do link do instrumento de pesquisa, no questionário foi destacado por meio de perguntas mistas aspectos como identidade; internos e específicos de LISP e suas principais ações e projetos desenvolvidos para gestão pública.

Conforme, o objetivo geral estabelecido nesta pesquisa a respeito da temática de inovação no setor público, por meio dos laboratórios de inovação, com a elaboração de um panorama das iniciativas de inovação nos poderes: Executivo; Legislativo e Judiciário, nas três esferas de atuação: Federal, Estadual e Capital. Acredita-se que tal objetivo foi atingido, pois alguns estudos não contemplavam dados a respeito de experiências a nível internacional, enfatizando casos de sucesso ou fracasso relacionados com os LISP na gestão pública; e por outro lado os estudos encontravam-se desatualizados, não evidenciando o número de novos LISP que foram criados durante o período do final de 2020 e ao longo do ano de 2021 e 2022.

Para se atingir uma compreensão dessa realidade, estabeleceu-se 4 (Quatro) objetivos específicos, o primeiro verificação das ações e estratégias voltadas para o aprimoramento do setor público, por meio dos laboratórios de inovação, acredita-se que este objetivo foi atingido, ao passo que a revisão na literatura disponível, possibilitou o conhecimento de diversas temáticas a respeito da inovação no setor público, suas estratégias e mecanismos a fim de possibilitar uma administração pública que atenda aos diversos anseios sociais de uma forma mais eficiente, dinâmica e inovadora.

Neste sentido, o segundo objetivo organizar informações obtidas via solicitação da LAI as entidades do setor público brasileiro nos três poderes e três esferas administrativas, listando órgãos que responderam a solicitação evidenciando a existência de um LISP e afirmando que não possuía, sistematizadas em uma planilha on-line. Tal objetivo, foi cumprido dado que boa parte das solicitações enviadas houve retorno por parte dos órgãos, informando se tinham ou não em sua estrutura organizacional LISP.

O terceiro objetivo esteve relacionado com a indicação das principais características dos Laboratórios de Inovação encontrados no país, a nível nacional, estadual e capital nos três poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, destacando sua identidade, objetivos de criação, sua estrutura, metodologias utilizadas e principais ações para a gestão pública por meio da aplicação de um questionário on-line. Este objetivo de tal forma, foi alcançado parcialmente, porquanto o número estipulado e levantado de laboratórios não correspondeu ao número de respondentes ao questionário.

No quarto objetivo, relacionado ao resumo de estudos que abordam experiências internacionais encontradas vinculadas com a temática da inovação na gestão pública, por meio de ações e estratégias como os laboratórios de inovação, em alguns países Europeus e Sul-Americanos. De fato, este objetivo foi alcançado já que se constatou 9 (nove) casos de experiências internacionais, com implementação de laboratórios de inovação ao longo dos anos

até tempos atuais, os principais com estudos disponibilizados em meio virtual e citados nesta pesquisa, foram cinco países do continente europeu e quatro sul-americanos, fora a análise brasileira, que não se enquadra em nível internacional e sim nacional. Desse modo, ficou acessível durante o desenvolvimento da pesquisa o levantamento de dados referentes aos principais objetivos de criação de cada LSIP, em âmbito internacional, e suas ações de impacto na gestão pública.

No que diz respeito aos principais resultados obtidos na pesquisa, constata-se que a inovação no setor público aumentou consideravelmente em diferentes setores da gestão pública, impulsionadas por estratégias e ações que necessitaram do uso mais frequente e dinâmico dos recursos tecnológicos e inovadores principalmente durante a pandemia da COVID-19, diversos órgãos públicos brasileiros adotaram medidas para acompanhar ao processo da inovação, alguns com início de atividades e dos procedimentos necessários mais tardios do que outros, a inovação por meio dos LISP é uma solução que adentrou no processo organizacional de diferentes órgãos e está em processo de consolidação e auxílio no desenvolvimento de políticas públicas e prestação de serviços aos cidadãos de forma mais dinâmica e eficiente.

Outra consideração relevante relacionada aos resultados, diz a respeito ao processo de obtenção dos dados qualitativos, por meio das solicitações encaminhadas via Lei de Acesso à Informação -LAI/ e-Sic (Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão) e *sites* de entidades públicas brasileiras, constatou-se que em boa parte dos órgãos dos distintos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e a categoria outros (Ministério Público e Tribunais de Conta) os sites estavam adequados e atualizados, facilitando a navegação do usuário . Embora o levantamento de informações deste tipo seja algo trabalhoso de ser feito individualmente, órgão por órgão, é uma forma de obtenção de dados legítimas, pois a informação repassada é retirada diretamente da fonte, sem intermediação de terceiros.

Como forma de “*feedback*” a pesquisa assim como diversas áreas da vida, apresentam-se pontos negativos e positivos, recomenda-se o equilíbrio de ambos lados para um modo de vida mais harmônico. Neste viés, referente a pesquisa desenvolvida, os pontos negativos que ficaram em aberto, e como forma de sugestão, servir de aprimoração para estudos futuros com o tema da inovação no setor público, especificamente associado aos laboratórios de inovação (LISP), assim sendo, a pesquisa não englobou os laboratórios de inovação existentes e subordinados a instituições de ensino superior, outro ponto a ser melhorado, diz respeito aos laboratórios existentes em outros municípios, além das próprias capitais.

Também se destaca, o processo tardio para encontrar determinados laboratórios de

inovação no setor público, pois houve momentos que as solicitações foram enviadas via LAI, passando meses e meses, aguardando resposta a respeito da existência ou não de um laboratório, e ao pesquisar pelas redes sociais por laboratórios que já tinham respondido a solicitação, foi possível o contato prévio, porém sem retorno. Neste caso, a estudos e trabalhos futuros, recomenda-se um levantamento prévio por meio das páginas das redes sociais de laboratórios de inovação, considerados referências na área de inovação pública brasileira, averiguando os outros laboratórios em comum, que realizam conexões e processos de “*networking*” entre si; não apenas pelas redes sociais, mas buscando na literatura estudos já realizados por outros autores.

Por outro lado, a pesquisa permitiu uma compreensão de maneira mais aprofundada a respeito do processo de inovação no setor público, enfatizando peculiaridades e pontos específicos da inovação de forma geral, conceitos importantes, ofertando um arcabouço teórico de forma sólida e acessível, para gestores públicos dos diferentes poderes e esferas administrativas; pesquisadores e a sociedade geral, interessada no tema de inovação no setor público e a constante melhoria da gestão pública.

Além disso, permite a criação de uma rede de conexão e contatos, entre o pesquisador e determinados laboratórios específicos, e outros laboratórios que não foram contemplados na pesquisa por meio do questionário, devido a fatores como prazos não atendidos entre outros. Por meio desta compacta conexão digital criada, é possível uma troca de experiências e conhecimentos entre diversos atores envolvidos na implementação de um LISP, cada um contribuindo de alguma forma para o próprio aperfeiçoamento de seu laboratório representado e desenvolvimento de outros laboratórios.

Apenas para fins de curiosidade, houve gestores que ao responderem as solicitações e questionários, solicitaram uma cópia da devida pesquisa após elaboração dos resultados e considerações, evidenciando que as conexões são importantes e notadas como esperança para aprimoramento da gestão pública, por meio de ações e estratégias inovadoras e mais eficientes, na resolução de demandas de distintas categorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUNE, R. M; CARLOS, J. A. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho**. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal. Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: Edições Fundap, 2005

AGUIAR, A. L. D. C. M. D. **BUROCRACIA E DESBUROCRATIZAÇÃO**: Reformas Administrativas no Brasil. Orientador: Prof. Dr. Fabiano Hartmann Peixoto. 2017. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/23387/1/2018_AnnaLuizaDunstanDeAguiar_tcc.pdf. Acesso em: 13 fev. 2022.

ARBIX, G. SALERNO, M. S. TOLEDO, D. MIRANDA, Z. ALVAREZ, R. R. **Inovação: Estratégias de sete países**. Série Cadernos da Indústria Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial: Volume XV. Brasília, 2010

BRANDÃO, S. M., & BRUNO-FARIA, M. F. (2013). **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. Revista de Administração Pública, 47 (1), 227-248.

BRANDÃO, S.M; BRUNO-FARIA, M. F. **Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes**. In: CAVALCANTE, Pedro et al. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: IPEA, 2017. p. 145-164.

BRANDT, R. **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO GOVERNO**. [Locução de]: Ricardo Brandt. Entrevistado: Denilson Sell. Santa Catarina: Inovação no Setor Público, 16 mar. 2021. Podcast. Disponível em: <https://anchor.fm/inovacao-no-setor-publico/episodes/01---Transformao-digital-no-governo--com-Denilson-Sell-eslp8l>. Acesso em: 13 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.129, institui a Lei do Governo Digital.** Ministério da Economia. Brasília, 29 mar. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/lei-do-governo-digital>. Acesso em: 15 jan. 2022.

BUGARIN, M; MENEGUIN, F. B. **Incentivos à corrupção e à inação no serviço público: uma análise de desenho de mecanismos.** Estudos Econômicos (São Paulo), v.46, n. 1, p. 43-89, 2016.

CALIMAN, N. F.; ASSIS, M. C. D. **Laboratório de Inovação na Gestão do Governo do Espírito Santo: Resultados e Aprendizados.** Inovação e Políticas Públicas: Superando o Mito da Ideia, Brasília p. 355-373, 2019. 978-85-7811-352-0. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9435/1/Laborat%20de%20inova%20na%20gest%20do%20governo%20do%20espirito%20santo.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

CAMPELO, M. Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de excelência em gestão pública. In: MACHADO, N. et al. **GBRSP – Gestão baseada em resultado no setor público: uma abordagem para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

CAVALCANTE, P.; Camões, M. **Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores.** In: Cavalcante, P. et al., Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017a.

CAVALCANTE, P.; Camões, M. **Inovação no setor público: avanços e caminhos a seguir no Brasil.** In: Cavalcante, P. et al. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017b. (Conclusão, p. 249-260).

CASSIOLATO, J. E; LASTRES H. M. M. **Sistemas de Inovação e Desenvolvimento- as implicações de política.** São Paulo em Perspectiva, v.19, n.1, p. 34-45, jan/mar. 2005

CLP- Centro de Liderança Pública. **Inovação: como aplicar Design Thinking na Administração Pública?** São Paulo: CLP, 2021. Disponível em: <https://www.clp.org.br/inovacao-como-aplicar-design-thinking-na-administracao-publica/>. Acesso em 05 maio de 2022.

CEREZINI N. R; DA SILVA N. L F. **Design Thinking - Uma forma de Redesenhar Serviços Públicos com foco no cidadão.** Brasília, 2017. X Congresso CONSAD de Gestão Pública. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36_03.pdf. Acesso em 05 de maio de 2022.

CUNHA, M. A. V. C.; CUCLÓS, L. C.; BARBOSA, A. F. Institucionalização do e-governo como Instrumento de Legitimidade da Governança Eletrônica no Setor Público no Brasil, Chile e Peru In: **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração**, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

DIAS, R. **Eco Inovação: Caminho para o crescimento sustentável.** São Paulo: Atlas, 2014.

ENDO, I.C.; FARIA, Y. de. REDE DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO – INOVAGOV: O DESAFIO DA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO. **X Congresso Consad de Gestão Pública**, Brasília/ DF: CONSAD, ano 2017, Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-22_02.pdf. Acesso em: 20 abr. 2022.

FERRAREZI, E. LEMOS, J. BRANDALISE, I. **Experimentação e novas possibilidades em governo: Aprendizados de um laboratório de inovação.** GNova - Laboratório de Inovação em Governo. 2018.

FREITAS, J. **O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais.** 5. ed. São Paulo: Malheiros, 2013. p. 85

GALHARDO, C. **Laboratório de inovação no setor público: um estudo sobre o MobiLab da cidade de São Paulo**. 2019. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Cidades Inteligentes e Sustentáveis, Uninove, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/2039/2/Cassiano%20Galhardo.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2021.

GARCIA, R. C. **A reorganização do processo de planejamento do governo federal: o PPA 2000-2003**, Brasília, 2000.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA D. T; **Métodos de pesquisa** / coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOMES, A. **Governo do Estado do Ceará. Laboratório de Inovação do Governo do Ceará vence premiação nacional de inovação no setor público em 8 categorias**. Espírito Santo: CearáGOV, 2021. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2021/07/07/laboratorio-de-inovacao-do-governo-do-ceara-vence-premiacao-nacional-de-inovacao-no-setor-publico-em-8-categorias/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. [Brasília, DF]: Ministério das Relações Exteriores. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos. Divisão de Programas de Promoção Comercial. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 04 de fevereiro 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENES, V. B. **Laboratórios de inovação em governo: Mapeamento e análises de práticas de inovação.** Orientador: Prof. Danilo José Alano Melo. 2020. 105 p. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Universidade do Estado de Santa Catarina, Balneário Camboriú, 2021. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1UAMDO7PO4olq6-ptBhWnPUmg4-YzVf92/view?usp=share_link. Acesso em 28 maio 2022.

HILÁRIO, M. A. de S. **Gestão por Resultados na Administração Pública.** Manaus: Universidade do Estado do Amazonas, 2009

JUNIOR. S. A. C. EMMENDOERFER, M. L. **Descobrimo e Caracterizando os Laboratórios de Inovação em Governo: Um Estudo no Contexto Sul-Americano.** ANPAD, Brasília: ANPAD, ed. 46, ano 2022, p. 1-23, 21 set. 2022. Anual. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/15a50c8ba6a0002a2fa7e5d8c0a40bd9.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2022.

JUSTIÇA FEDERAL. **Laboratórios de Inovação da Justiça Federal- Diagnóstico,** 2021. Disponível em: https://www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/inovacao/relatorios/Relatorio%20-%20Diagnostico%20Laboratorio%20de%20Inovacao.pdf/at_download/file. Acesso em: 10 de dezembro de 2022.

LANDO F. **Acadêmica Pesquisa.** Estudo de caso – como justificar? Rio Grande do Sul: Acadêmica, 2020. Pesquisa na Prática. Disponível em: <https://www.academicapesquisa.com.br/post/estudo-de-caso-como-justificar>. Acesso em: 12 fev. 2022.

LEÃO, L. M. **Metodologia do Estudo e da Pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores.** Petrópolis: Vozes, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, D. A.; RAMOS, A. S. M. **Conceitos de Governo Eletrônico e Governança Eletrônica: Confrontação e Complementaridade**. Anpad, Salvador Bahia, p. 1-14, 12 nov. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG305.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. In: Minayo, M. C. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009

MULGAN, G. **Innovation in the public sector: how can public organizations better create improve and adapt?** London: NESTA, 2014.

NARCIZO, R. Google Drive. **Pasta de Arquivos Inovação No Setor Público**. Rio de Janeiro: IDP, 2021. Disponível em: https://bit.ly/rod_toolbag. Acesso em: 15 jan. 2022.

NESTA. **Innovation Teams and Labs: A Practice Guide**. UK. 2014.

OCDE- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Embracing Innovation in government global trends**.2017

OCDE- Organização Para Cooperação do Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo. 3. ed.** [S.l.]: OCDE, 2006. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em 10 de dezembro de 2021.

OLAVO, A. V. A. **LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO (011).LAB DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO**. Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer. 2020. 210 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de

Viçosa, Viçosa, MG, 2020. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/27823>. Acesso em: 20 mai. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2012.

OLIVEIRA, L. G. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno_enap_38.pdf. Acesso em 10 dez. 2022.

OLIVEIRA, L. D. A. **Laboratório de Inovação: Estudo de caso do FNDE e da ANAC com proposições ao FNDE**. Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa. 2021. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Pública, UNB, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/41624>. Acesso em: 10 mar. 2022.

ONLINE, G. C. (org.). **GESTÃO PÚBLICA: Gestão por Resultados na Produção de Serviços Públicos. Convergências e Divergências entre a Gestão Pública e a Gestão Privada**. Brasília. 2018. color. Disponível em: <https://www.grancursosonline.com.br/download-demonstrativo/download-aula-pdf/codigo/zcqAz0qgKRA=>. Acesso em: 7 dez. 2022.

PIRES, M. C. F. S. et al. **Inovação na gestão pública no Brasil: Análise dos limites e possibilidades**. 2017.

PUTTICK, R. **Innovation teams and labs: A practice guide**. London: NESTA, 2014.

POGREBINSCHI, THAMY. **LATINNO Dataset**. Berlin: WZB, 2017. Disponível em: <https://www.latinno.net/pt/case/18129/>. Acesso em: 28 jan. 2022.

REIS, M. C. A. FILHO, A. I. S. **Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro**. Administração Pública e Gestão Social, 2020.

RJ, Conexão Inovação Pública. **Apresentação Conexão Inovação Pública RJ**. Rio de Janeiro, 2019. PDF. Disponível em: <https://linktr.ee/conexinovapub>. Acesso em 20 jan. 2022.

RODRÍGUEZ, E.; GRANDINETTI, R. **Laboratorios de gobierno para la innovación pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas**. RedInnolabs, Programa CYTED, 2018.

RODRIGUES V. P. Governo do Espírito Santo. **LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DA SEGER É RECONHECIDO COMO O MELHOR DA REGIÃO SUDESTE EM PREMIAÇÃO**. Espírito Santo: Laboratório de Inovação na Gestão, 2021. Disponível em: <https://labges.es.gov.br/Not%C3%ADcia/Premioacao-Labutantes-2021>. Acesso em: 12 dez. 2022.

SANGIORGI, D. **Designing for public sector innovation in the UK: design strategies for paradigm shifts**. Foresight, v. 17, n. 4, p. 332-348, 2015.

SANO, H. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: Mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Enap: Brasília, 2020.

SANTOS, N. D. S. **Inovação na Gestão Pública: uso de tecnologias inovadoras para produção de EPIs durante o período e pandemia da Covid-19**. Pernambuco, 2021.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar/abr 2009.

SERRA P. Prefeitura da Serra. **Serra é o primeiro município do estado a ter laboratório de inovação na gestão pública.** Espírito Santo: SEICIT, 2022. Disponível em: <http://www.serra.es.gov.br/noticias/serra-e-o-primeiro-municipio-do-estado-a-ter-laboratorio-de-inovacao-na-gestao-publica>. Acesso em: 15 dez. 2022.

SCHERER, F. O. **Gestão da inovação no setor público: A metodologia do Octógono da inovação no setor público.** InnoScience. 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3795410-Gestao-da-inovacao-no-setor-publico.html> Acesso em 28 de janeiro de 2022.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TAMURA, A.; SHIGAKI, L. VITAL, T. (org.). **Por que o setor público precisa inovar?.** Rio de Janeiro: WeGov, 2019. *E-book* (14p.) color. Disponível em: <https://www.macroplan.com.br/p/por-que-o-setor-publico-precisa-inovar/>. Acesso em: 15 jan. 2022.

THORSTENSEN, V; ZUCCHERI, A. M. (org.). **Governo Digital no Brasil: o Quadro Institucional e Regulatório do País sob a Perspectiva da OCDE.** São Paulo: FGV, 2020. *E-book* (25p.) (FGV EESP - Textos para Discussão / Working Paper Series). Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29177>. Acesso em: 5 dez. 2021.

TÔNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. **Descobrimos laboratórios de inovação no setor público.** In: **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** In: CAVALCANTE, P. et al. (org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.* Brasília: Enap/Ipea, 2017b. p. 179-204.

UNCETA, A.; BARANDIARAN, X.; RESTREPO, N. **O Papel dos Laboratórios Públicos de Inovação na Governança Colaborativa—O Caso do Laboratório Gipuzkoa no País Basco,**

Espanha 2019. disponível em: https://www-mdpi-com.translate.goog/2071-1050/11/21/6103?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=sc. Acesso em 29 de janeiro de 2022.

VERISSIMO, C. **LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**. [Locução de]: Camila Verissimo. Entrevistado: Hironobu Sano. Santa Catarina: Inovação no Setor Público, 30 mar. 2021. *Podcast*. Disponível em: <https://anchor.fm/inovacao-no-setor-publico/episodes/02---Laboratrios-de-inovao-no-setor-pblico---com-Hironobu-Sano-eslqce>. Acesso em: 13 fev. 2022.

YIN, R. K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf. Acesso em 12 de fevereiro de 2022.

ZURBRIGGEN, C.; LAGO, M G. (2019) - **Uma ferramenta de avaliação experimental para o Laboratório de Inovação Pública do governo uruguaio**- Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334631065_An_experimental_evaluation_tool_for_the_Public_Innovation_Lab_of_the_Uruguayan_government. Acesso em 29 de janeiro de 2022.

APÊNDICE A – Lista Detalhada dos Laboratórios Respondentes ao Questionário

NOME	SIGLA	ESFERA	PODER	ESTADO	ÓRGÃO
1 Laboratório de Inovação do Governo de Santa Catarina	Nidus	Estadual	Executivo	Santa Catarina - SC	Secretaria de Estado da Administração
2- Laboratório de Inovação do Poder Judiciário	LIPA	Estadual	Judiciário	Pará – PA	Tribunal de Justiça do Pará
3-Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado de Santa Catarina	iMPULSO	Estadual	Outros – Ministério Público	Santa Catarina – SC	Ministério Público
4-Laboratório de Eficiência e Inovação de Mato Grosso do Sul	LAB-GEIMS	Estadual	Executivo	Mato Grosso do Sul- MS	Secretaria de governo; ESCOLAGOV
5- Laboratório de inovação	Labee9	Estadual	Judiciário	Rio Grande do Sul – RS	Tribunal de Justiça do RS.
6- Laboratório de Inovação Aurora	AURORALAB	Federal	Judiciário	Não se Aplica	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios- TJDFT
7- Laboratório de Inovação do Poder Judiciário do Estado do Ceará	LabLuz	Estadual	Judiciário	Ceará -CE	Tribunal de Justiça do CE.
8-Potilab	Potilab	Estadual	Judiciário	Rio Grande do Norte - RN	Tribunal de Justiça do RN.
9-Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	LIODS TJ/AP	Estadual	Judiciário	Amapá – AP	Presidência do Tribunal

10-AjuLAB	AjuLAB	Municipal	Executivo	Aracaju – Sergipe – SE	N.a
11-Laboratório de Inovação e Coparticipação	coLAB-i	Federal	Outros – Tribunal de Contas da União	N.a	TCU
12- Laboratório de Inovação no Âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas	Lab-i	Estadual	Outros – Tribunal de Contas Estadual	Amazonas - AM	Tribunal de Contas do Estado do Amazonas
13-Laboratório de Inovação de Fortaleza	Labfor	Municipal	Executivo	Fortaleza - CE	Citinova - Fundação de Ciência Tecnologia e Inovação
14-Unidade Avançada de Inovação em Laboratório	UAIlab	Estadual	Judiciário	Minas Gerais - MG	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
15 – Laboratório do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	LABTJAM	Estadual	Judiciário	Amazonas- AM	Secretaria de Planejamento
16-- Ambiente de Experimentação Cidadã	Boralab	Municipal	Executivo	Maceió – Alagoas -AL	Gabinete de Governança - Secretaria Adjunta de Inovação e Cidade Inteligente
17– Laboratório de Inovação de Controle Externo	LINCE	Estadual	Outros – Tribunal de Contas Estadual	Santa Catarina- SC	TCE/ SC
18-Laboratório de Aprendizagem e Inovação da Escola de Governo	LAB-EG	Estadual	Executivo	Mato Grosso – MT	Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de Mato Grosso
19-Laboratório de Inovação na Gestão	LAB.ges	Estadual	Executivo	Espírito Santo – ES	Secretaria de Estado e Gestão e Recursos Humanos

20- Laboratório de Inovação Financeira	LAB	Federal	Executivo	N.a	O LAB é uma iniciativa da Comissão de Valores Mobiliários em parceria com o BID, a ABDE e a GIZ
21-Laboratório de Inovação em Governo da Enap	GnovaLab	Federal	Executivo	N.a	Escola Nacional de Administração Pública – ENAP
22- Ateliê de Inovação	N. A	Estadual	Judiciário	Paraná – PR	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
23- Laboratório de Dados e Inovação do MPRS	MPRS.Labs	Estadual	Outros – Ministério Público	Rio Grande do Sul	Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul
24- Laboratório de Inovação em Gestão Pública	iNovaRN	Estadual	Executivo	Rio Grande do Norte	Secretaria de Estado da Administração
25-Laboratório de Inovação da Anvisa	LAB-i VISA	Federal	Executivo	N.a	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
26- Laboratório de gestão inovadora de pessoas	LA-BORA! gov	Federal	Executivo	N.a	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal no Ministério da Economia – SGP/ME

27-Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro da Polícia Civil de Santa Catarina	Lab-LD	Estadual	Executivo	Santa Catarina – SC	Polícia Civil de SC.
28- Labtech RS	Labtech RS	Estadual	Executivo	Rio Grande do Sul – RS	Secretaria de Planejamento
29- INOV@TJSP!	INOV@TJSP!	Estadual	Judiciário	São Paulo -SP	Diretoria de Planejamento
30- N. A (ainda não possui)	N.A (ainda não possui)	Municipal	Executivo	Espírito Santo-ES	Prefeitura municipal da Serra – Secretaria de inovação, ciência e Tecnologia
31- Laboratório de Inovação na Gestão Pública.	Pólen Lab	Federal	Executivo	N.a	VDEGS / ENSP / FIOCRUZ
32- Laboratório da Inovação do TRT Maranhão	INOVALAB	Federal	Judiciário	N.a	Presidência
33- Laboratório de Inovação do TRF3	iLabTRF3	Federal	Judiciário	N.a	TRF3
34- Laboratório de Inovação da Secretaria de Tributação do RN	LabRE-SET	Estadual	Executivo	Rio Grande do Norte	Secretaria de Estado da Tributação – SET
35- Laboratório de Inovação do TRE	TRENovar	Federal	Judiciário	N.a	TER/ RR
36- Laboratório de Inovação do Tribunal Regional Eleitoral	LINTREMS	Federal	Judiciário	N.a	Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul - TRE/MS
37- Ponto de Encontro para Qualificação e União para Inovação	Pequi Lab	Estadual	Executivo	Goiás – GO	Secretaria de Estado da Administração
	INOVADORIA	Federal		N.a	Ministério Público Federal- MPF

38- Laboratório de Inovação da Procuradoria Regional da República - 2ª Região (PRR2/MPF)			Outros – Ministério Público		
39- Laboratório do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação	Lab/ FNDE	Federal	Executivo	N.a	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
40- Laboratório de Inovação e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região	INOVA7	Federal	Judiciário	N.a	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região
41- Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	LIODS	Federal	Judiciário	N.a	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais
42- Laboratório de Inovação em Controle	LIC	Estadual	Outros- Tribunal de Contas Estadual	Ceará- CE	TCE- CE
43- Laboratório de Inovação - InovaJusMT	InovaJusMT	Estadual	Judiciário	Mato Grosso- MT	TJMT

44- Laboratório de Análise de Solos e Misturas Asfálticas	LABTCE-GO	Estadual	Outros – Tribunal de Contas Estadual	Goiás – Go	Tribunal de Contas do Estado de Goiás
45- Laboratório de Inovação e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	LIODS/PR	Federal	Judiciário	N.a	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná.
46- LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DOS JUIZADOS ESPECIAIS	N.A	Estadual	Judiciário	Bahia- BA	Tribunal de Justiça do Estado da Bahia
47-Laboratório de Inovação e Criatividade da JFPR	LINC	Federal	Judiciário	Paraná – PR	Justiça Federal do Paraná
48- Núcleo de Apoio à Inovação	Nainova	Federal	Legislativo	N.a	Senado Federal
49 - Diretoria de Inovação Judiciária	Dinovajud	Estadual	Judiciário	Sergipe - SE	Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe
50- Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	LIODS TRTR6	Federal	Judiciário	N.a	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 6ª REGIÃO
51- Laboratório de Inovação Administrativa da Marinha do Brasil	LabAdm	Federal	Executivo	N.a	Marinha do Brasil
52- Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região	LIODS-TRT3	Federal	Judiciário	N.a	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região
53- Inovar TCEMG	Inovar	Estadual	Outros - Tribunal de Contas Estadual	Minas Gerais- MG	TCE- Minas Gerais

54- Laboratório de Inovação do TCE	Prisma	Estadual	Outros – Tribunal de Contas Estadual	Pernambuco- PE	Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco
55- Toada Lab	Toada Lab	Estadual	Judiciário	Maranhão- MA	TJMA
56- Laboratório de Inovação Digital da ATI do BNDES	GIDIG	Federal	Executivo	N.a	BNDES
57- Laboratório de Inovação do Poder Judiciário do Estado de Alagoas	JustInova	Estadual	Judiciário	Alagoas -AL	Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas
58-Laboratório de Inovação do MPCE	LINO	Estadual	Outros – Ministério Público	Ceará - CE	MPCE
59- Laboratório de Inovação e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do TRT da 18ª Região	LIODS-TRT18	Federal	Judiciário	N.a	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região
60-Gerência de Inovação e Gestão	PGInova	Estadual	Executivo	Rio de Janeiro – RJ	Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro
61- Laboratório de Inovação, Desenvolvimento e Objetivos Sustentáveis do Tribunal Regional do Rio de Janeiro	elaborario	Federal	Judiciário	N.a	Tribunal Regional Eleitoral- RJ

62- Laboratório de Inovação INOVA JT-21	INOVA JT-21	Federal	Judiciário	N.a	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
63- Locomotiva Hub	LH	Estadual	Executivo	Maranhão – MA	Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo do Estado do Maranhão
64- Laboratório de Inovação MPRN	LabInova	Estadual	Outros – Ministério Público	Rio Grande do Norte- RN	Procuradoria Geral de Justiça
65- Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Inova_MPRJ	Estadual	Outros – Ministério Público	Rio de Janeiro RJ	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro

Fonte: Elaboração Própria, 2022 com base no Questionário Aplicado.

APÊNDICE B - Questionário Aplicado aos LISP no setor público do Brasil.

Questionário Sobre os Laboratórios de Inovação no Setor Público.

Olá, me Chamo Andrew Cavalcanti Rocha, Graduando no Curso de Gestão de Políticas Públicas, pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Este questionário insere-se num estudo para o Trabalho de Conclusão de Curso, tendo como objetivo investigar questões a respeito dos laboratórios de inovação no setor público.

O público-alvo para resposta são os representantes dos laboratórios de inovação no setor público, compreendendo as organizações que integram os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, no âmbito da União, dos Estados e Capitais do Brasil.

Para cada Laboratório, é recomendado que apenas 1 representante efetue o preenchimento do questionário.

As informações aqui coletadas serão para fins acadêmicos e, caso desejar, no final da pesquisa o (a) senhor(a) poderá receber uma cópia.

O tempo médio para realização do questionário será de 15 minutos e a data final para recebimento de respostas é 07/11/2022.

Orientações da pesquisa: Professora Jéssica Morais de Moura.

Em caso de dúvidas, entrar em contato através do e-mail: andrew.cavalcanti.110@ufrn.edu.br

NÚMERO	PERGUNTA	CARÁTER	TIPO
SEÇÃO I- IDENTIFICAÇÃO DOS LABORATÓRIOS			
1.	Nome do Laboratório Completo:	Obrigatória	Discursiva
2.	Sigla:	Obrigatória	Discursiva
3.	A qual poder o Laboratório está vinculado: () Executivo () Legislativo () Judiciário () Outros	Obrigatória	Múltipla Escolha

4.	<p>A qual esfera de atuação o laboratório está vinculado:</p> <p>() Federal</p> <p>() Estadual</p> <p>() Municipal</p> <p>() Não se Aplica</p>	Obrigatória	Múltipla Escolha
5.	<p>Em caso de Laboratório pertencente à esfera de atuação estadual, indique a unidade Federativa vinculada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acre – AC 2. Alagoas – AL 3. Amapá – AP 4. Amazonas – AM 5. Bahia- BA 6. Ceará- CE 7. Distrito Federal- DF 8. Espírito Santo- ES 9. Goiás- GO 10. Maranhão-MA 11. Mato Grosso- MT 12. Mato Grosso do Sul- MS 13. Minas Gerais- MG 14. Pará- PA 15. Paraíba- PB 16. Paraná- PR 17. Pernambuco- PE 18. Piauí-PI 19. Piauí-PI 20. Rio Grande do Norte- RN 21. Rio Grande do Sul- RS 22. Rondônia- RO 23. Roraima- RR 24. Santa Catarina- SC 25. São Paulo- SP 26. Sergipe- SE 27. Tocantins- TO 	Facultativa/ Específica	Múltipla Escolha
6.	<p>Em caso de Laboratório pertencente à esfera de atuação municipal, indique a qual capital está vinculado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rio Branco- AC 2. Maceió- AL 3. Macapá-AP 4. Manaus-AM 5. Salvador-BA 6. Fortaleza-CE 7. Brasília-DF 8. Vitória-ES 9. Goiânia-GO 	Facultativa/ Específica	Múltipla Escolha

	10. São Luís- MA 11. Cuiabá-MT 12. Campo Grande- MS 13. Belo Horizonte- MG 14. Belém- PA 15. João Pessoa- PB 16. Curitiba- PR 17. Recife- PE 18. Teresina-PI 19. Rio de Janeiro- RJ 20. Natal- RN 21. Porto Alegre-RS 22. Porto Velho- RO 23. Boavista- RR 24. Florianópolis- SC 25. São Paulo-SP 26. Aracaju- SE 27. Palmas-TO		
7.	Indique a qual órgão o Laboratório está Vinculado:	Obrigatória	Discursiva
8.	Ano de Implementação do Laboratório:	Obrigatória	Discursiva
9.	Existe alguma legislação que fundamenta o Laboratório? Caso sim, indique o LINK para acesso.	Obrigatória	Discursiva
10.	10. Qual Função você atualmente desempenha no Laboratório? () Gestor (Coordenador, Diretor, Gerente) () Analista/ Assistente () Especialista (Consultor, Professor Voluntário) () Técnico () Estagiário () Não se Aplica	Obrigatória	Múltipla Escolha
SEÇÃO II – ASPECTOS INTERNOS DOS LABORATÓRIOS As perguntas evidenciadas com caixa de seleção, podem ter mais de uma resposta.			
11.	Quantos de Servidores/ Colaboradores fazem parte da equipe do Laboratório?	Obrigatória	Discursiva
12.	O laboratório utiliza espaço físico próprio para suas atividades?	Obrigatória	Múltipla Escolha

	<input type="checkbox"/> Sim o laboratório possui espaço físico <input type="checkbox"/> Não, o laboratório não possui espaço físico <input type="checkbox"/> Espaço físico está sendo planejado/ providenciado		
13.	Como você avalia a estrutura física desse laboratório <input type="checkbox"/> Ótima <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssima	Facultativa	Múltipla Escolha
14.	Descreva de forma sintética o principal motivo de criação do laboratório:	Obrigatória	Discursiva
15.	Qual(is) o(s) tema(s) central(is) trabalhado(s) no laboratório? <input type="checkbox"/> Saúde <input type="checkbox"/> Educação <input type="checkbox"/> Cultura <input type="checkbox"/> Tecnologia da informação <input type="checkbox"/> Mobilidade Urbana <input type="checkbox"/> Políticas Públicas Assistencialistas <input type="checkbox"/> Finanças e Tributação <input type="checkbox"/> Planejamento e Gestão <input type="checkbox"/> Contabilidade <input type="checkbox"/> Atendimento ao Cidadão <input type="checkbox"/> Legislativo <input type="checkbox"/> Judiciário <input type="checkbox"/> Inteligência Artificial <input type="checkbox"/> Trabalho <input type="checkbox"/> Habitação <input type="checkbox"/> Segurança Pública <input type="checkbox"/> Compras Públicas <input type="checkbox"/> Agropecuária <input type="checkbox"/> Energias Sustentáveis <input type="checkbox"/> Outros	Obrigatória	Múltipla Escolha (+1) Alternativa

16.	<p>Sobre o corpo técnico dos servidores/colaboradores que atuam no Laboratório, assinale a opção que melhor se adequa:</p> <p><input type="checkbox"/> A maioria dos servidores/colaboradores são servidores efetivos</p> <p><input type="checkbox"/> A maioria dos servidores/colaboradores são servidores comissionados</p> <p><input type="checkbox"/> A maioria dos servidores/colaboradores são voluntários</p> <p><input type="checkbox"/> A maioria dos servidores/colaboradores são bolsistas/estagiários</p>	Obrigatória	Múltipla Escolha
17.	<p><input type="checkbox"/> A maior parte da equipe possui ensino médio completo</p> <p><input type="checkbox"/> A maior parte da equipe possui ensino superior completo</p> <p><input type="checkbox"/> A maior parte da equipe possui ensino superior completo</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p>	Obrigatória	Múltipla Escolha
18.	<p>Assinale quais são as áreas de formação dos servidores/colaboradores que atuam no Laboratório:</p> <p>Marque as opções relativas às formações das equipes que atuam no Laboratório</p> <p><input type="checkbox"/> Administração</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão Pública</p> <p><input type="checkbox"/> Arquitetura</p> <p><input type="checkbox"/> Direito</p> <p><input type="checkbox"/> Direito</p> <p><input type="checkbox"/> Economia</p> <p><input type="checkbox"/> Ciências Contábeis</p> <p><input type="checkbox"/> TI – Tecnologia da Informação</p> <p><input type="checkbox"/> Design</p> <p><input type="checkbox"/> Recursos Humanos</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p>	Obrigatória	Múltipla Escolha (+1) Alternativa

	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
19.	<p>Há um coordenador responsável pelo Laboratório?</p> <p>() Sim</p> <p>() Não</p>	Obrigatória	Múltipla Escolha
20.	<p>O coordenador responsável tem dedicação exclusiva:</p> <p>() Sim</p> <p>() Não</p> <p>() Não há um coordenador responsável no laboratório que atuou</p>	Obrigatória	Múltipla Escolha
21.	<p>Selecione as principais habilidades e competências dos servidores que trabalham no Laboratório:</p> <p><input type="checkbox"/>Gestão de Projetos</p> <p><input type="checkbox"/>Gestão do Tempo</p> <p><input type="checkbox"/>Ética Profissional</p> <p><input type="checkbox"/>Capacidade Decisória</p> <p><input type="checkbox"/>Programação</p> <p><input type="checkbox"/>Marketing Digital</p> <p><input type="checkbox"/>Criatividade</p> <p><input type="checkbox"/>Eficiência</p> <p><input type="checkbox"/>Proatividade</p> <p><input type="checkbox"/>Flexibilização</p> <p><input type="checkbox"/>Resolução de Problemas</p> <p><input type="checkbox"/>Foco e Concentração</p> <p><input type="checkbox"/>Visão Empreendedora</p> <p><input type="checkbox"/>Mindset (Mentalidade) de Sucesso</p> <p><input type="checkbox"/>Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal</p> <p><input type="checkbox"/>Liderança</p> <p><input type="checkbox"/>Comunicação e Escrita Bem Desenvolvida</p> <p><input type="checkbox"/>Segundo Idioma</p> <p><input type="checkbox"/>Iteração</p>	Obrigatória	Múltipla Escolha (+1) Alternativa

	<input type="checkbox"/> Foco nos Cidadãos <input type="checkbox"/> Storytelling (Contar Histórias) <input type="checkbox"/> Resiliência e Adaptabilidade <input type="checkbox"/> Disposição a Ensinar e Aprender Novos Conhecimentos <input type="checkbox"/> Outros		
22.	O Laboratório possui plano estratégico ou documento de metas definido? <input type="checkbox"/> Possui <input type="checkbox"/> Ainda está em Desenvolvimento <input type="checkbox"/> Não Possui	Obrigatória	Múltipla Escolha
23.	Caso tenha respondido sim na questão anterior, inclua o link para acesso do plano estratégico:	Facultativa	Discursiva
24.	O Laboratório possui página web/perfil nas mídias sociais? <input type="checkbox"/> Sim, Possui <input type="checkbox"/> Ainda está em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Não Possui	Obrigatória	Múltipla Escolha
25.	Caso tenha respondido sim na questão anterior, insira aqui os endereços das páginas/perfis do Laboratório de inovação.	Facultativa	Discursiva
26.	Assinale com quais atores o Laboratório possui Parcerias: <input type="checkbox"/> O laboratório não possui parcerias <input type="checkbox"/> Instituições de Ensino Superior <input type="checkbox"/> Outras Organizações do Setor Público <input type="checkbox"/> Setor Privado <input type="checkbox"/> Outros Laboratórios de Inovação no Setor Público <input type="checkbox"/> Instituições do Terceiro Setor <input type="checkbox"/> Startaups <input type="checkbox"/> Órgãos Internacionais	Obrigatória	Múltipla Escolha (+1) Alternativa
27.	O laboratório participa de alguma rede? <input type="checkbox"/> Sim	Obrigatória	Múltipla Escolha

	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Talvez		
28.	<p>O público alvo do laboratório está enquadrado em:</p> <input type="checkbox"/> Grupos sociais específicos <input type="checkbox"/> Sociedade em geral <input type="checkbox"/> Outras organizações <input type="checkbox"/> Interno à própria organização <input type="checkbox"/> O laboratório não possui público alvo definido	Obrigatória	Múltipla Escolha
29	Caso as respostas anteriores tenha sido positiva, informe quais redes o laboratório participa.	Facultativa	Discursiva
30.	<p>Quantos Projetos de inovação já foram desenvolvidos pelo Laboratório?</p> <input type="checkbox"/> Entre 1 a 5 Projetos <input type="checkbox"/> Acima de 5 a 9 Projetos <input type="checkbox"/> Acima de 9 a 13 Projetos <input type="checkbox"/> Acima de 13 a 20 Projetos <input type="checkbox"/> Acima de 20 Projetos	Obrigatória	Múltipla Escolha
31.	Caso Desejar, cite até três projetos de inovação desenvolvidos pelo Laboratório.	Facultativa	Discursiva
SEÇÃO III – PROJETOS E AÇÕES DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA			
32.	<p>Considerando a atuação do Laboratório, avalie o seu grau de satisfação quanto aos aspectos apresentados:</p> <p>LINHAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de Interação do Laboratório com a Sociedade 2. Relevância do Laboratório como meio de transformação da gestão pública 3. Atuação do Laboratório na resolução de problemas e demandas sociais 	Obrigatória	Grade de Múltipla Escolha (Relacionar linha com coluna).

	<p>4. Networking desenvolvido pelo laboratório com diversas áreas e atores do setor público e privado</p> <p>5. Capacidade de desenvolvimento e aprendizados do Laboratório</p> <p>6. Nível de apoio político dado ao Laboratório dentro do governo</p> <p>COLUNAS:</p> <p>A. Extremamente Satisfeito</p> <p>B. Satisfeito</p> <p>C. Neutro</p> <p>D. Insatisfeito</p> <p>E. Extremamente Insatisfeito</p> <p>F. Não Sei Opinar</p>		
33.	Informe a(s) principal(is) fonte(s) de recurso obtida pelo laboratório	Obrigatória	Discursiva
34.	<p>Na sua percepção, quais os principais desafios enfrentados pelo Laboratório?</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de Recursos e Dificuldade na Captação de Novos</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de Pessoal</p> <p><input type="checkbox"/> Questões Burocráticas</p> <p><input type="checkbox"/> Desarticulação Organizacional</p> <p><input type="checkbox"/> Resistência a Inovação no Setor Público</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de Planejamento Estratégico</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de Credibilidade</p> <p><input type="checkbox"/> Ausência de Estrutura Própria</p> <p><input type="checkbox"/> Explicar o que é e como funciona um laboratório de inovação</p> <p><input type="checkbox"/> Ausência a estímulos para inovação</p> <p><input type="checkbox"/> Projetos Inadequados</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p>	Obrigatória	Múltipla Escolha (+1) Alternativa

35.	<input type="checkbox"/> Imersão Digital <input type="checkbox"/> Cursos, Palestras e Workshops <input type="checkbox"/> Redes Sociais <input type="checkbox"/> O laboratório não interage com a sociedade, ainda <input type="checkbox"/> Participação Ativa, a sociedade participa das ações desenvolvidas pelo laboratório <input type="checkbox"/> Outros	Obrigatória	Múltipla Escolha (+1) Alternativa
36.	Caso desejar evidencie o que pode ser explorado de forma positiva, nos próximos anos, pelos laboratórios de inovação no setor público.	Facultativa	Discursiva
37.	Na pandemia do covid-19, qual foi a participação do laboratório na gestão pública? () O laboratório TEVE participação ativa no combate à pandemia () O laboratório NÃO TEVE participação ativa no controle a pandemia	Obrigatória	Múltipla Escolha
38.	Caso resposta positiva, na questão anterior descreva a atuação do laboratório na pandemia da Covid-19.	Facultativa	Discursiva
AGRADECIMENTOS Agradecemos sua disponibilidade e atenção para o desenvolvimento no devido trabalho acadêmico, a respeito da Inovação na Gestão Pública: Uma Análise dos Desafios e Potencialidades da Implementação dos Laboratórios de Inovação no Setor Público Brasileiro. Esperamos a oportunidade de encontros futuros a fim de trocar conhecimento e experiências, estabelecendo uma administração pública mais dinâmica, eficiente, inovadora e satisfatória aos cidadãos brasileiros, e			

servindo de exemplo para outras gestões.			
--	--	--	--

Fonte: Elaboração Própria, 2022 com base no Questionário Aplicado.

