

A experiência dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro

The experience of innovation laboratories in the Brazilian public sector

Douglas Moraes Bezerra¹, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6835-5698>; **Bárbara Alessandra Vieira de Brito**², Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6518-9145>; **Luís Paulo Bresciani**³, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6028-4493>

1. Universidade Federal do Piauí - Teresina - PI – Brasil. E-mail: douglas.bezerra@ufpi.edu.br

2. Instituto Federal do Acre - Rio Branco – Brasil. E-mail: barbara.vbrito@ifac.edu.br

3. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Brasil. E-mail: luis.bresciani@fgv.br

Resumo:

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a agenda administrativa difundida no setor público brasileiro pelos laboratórios de inovação e as principais características da organização burocrática. A pesquisa foi classificada como um estudo exploratório e sua análise seguiu as técnicas da análise de conteúdo, feita com auxílio do *software* Iramuteq. Os principais resultados identificados foram (a) que os laboratórios são espaços seguros de teste e ajudam a propagar a cultura de inovação, (b) que a liderança é importante para garantir a execução das ideias e projetos, (c) que há dificuldade em mensurar os resultados e selecionar as demandas e (d) que a prática dos laboratórios de inovação expressa o afastamento da lógica burocrática.

Palavras-chave: inovação, laboratório de inovação, setor público.

Abstract:

This study aims to analyze the relationship between the administrative agenda disseminated in the Brazilian public sector by innovation laboratories and the main characteristics of the bureaucratic organization. The research was classified as an exploratory study and its analysis followed the techniques of content analysis, being carried out with the aid of the Iramuteq software. The main results identified were (a) that laboratories are safe spaces for testing and help to propagate the culture of innovation, (b) that leadership is important to ensure the execution of ideas and projects, (c) that it is difficult to measure results and select demands and (d) that the practice of innovation laboratories express the departure from bureaucratic logic.

Keywords: innovation, innovation laboratory, public sector.

Citation: Bezerra, D. M., Brito, B. A. V., & Bresciani, L. P. (2024). A experiência dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, e20248318. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248318>

1 Introdução

No Brasil, sucessivas propostas de reformas administrativas têm sido implementadas na gestão pública com o objetivo de assegurar maior flexibilidade e qualidade no funcionamento e resultados da ação do Estado.

Entretanto, apesar dos avanços, não se tem consolidado um padrão de funcionamento que supere os entraves burocráticos decorrentes do modelo de gestão pública implantado na década de 1930 (Filgueiras, 2018).

Como parte desse esforço reformador, recentemente, a inovação no setor público tem ganhado certa autonomia em relação à proposição de programas de ajuste na administração pública nacional. Apesar dessa preocupação ter sido inserida já na agenda da Nova Gestão Pública, na década de 1990, somente na última década, 2010, a inovação tem assumido relativo protagonismo (Cavalcante & Wedge, 2017).

Uma das experiências atuais mais significativa no país, que expressa a centralidade desse tema, tem sido a difusão dos Laboratórios de Inovação no Serviço Público. Porém, os estudos relacionados a essa temática ainda são recentes e escassos (Cavalcante, 2019). Apesar de algumas pesquisas apontarem para uma expansão dos laboratórios no setor público brasileiro (Sano, 2020), ainda é possível constatar uma pequena quantidade de pesquisas com foco na melhor compreensão dessas experiências e de sua contribuição para a inovação no serviço público.

Assim como a proposta reformadora implementada em 1995, os laboratórios de inovação tentam introduzir no serviço público um conjunto de ferramentas e métodos de trabalho até então utilizados no âmbito da iniciativa privada (Tönurist, Kattel, & Lember, 2017). Em tese, essa experiência traz como uma de suas intenções a tentativa de superar através da inovação os entraves burocráticos atualmente existentes na administração pública brasileira.

O avanço dessa pauta sobre a agenda da administração pública não é um fato isolado. A inovação no setor público tem cada vez mais despertado o interesse de estudiosos (Walker, 2014). Em boa medida, essa atenção está relacionada à ideia de que a inovação, segundo Damanpour e Schneider (2009), é capaz de colaborar tanto com a melhoria dos serviços prestados pela administração pública, como aumentar a capacidade de solucionar problemas.

Nos últimos vinte anos os processos de inovação na administração pública se acentuaram, passando assim a assumir uma função propulsora do desenvolvimento econômico e da modernização do setor (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2015; Mazzucato, 2015). Para as organizações públicas a urgência por inovar se choca com a necessidade de eficiência e otimização de custos, o que reforça a importância de se refletir a respeito desse tema (Gieske, Duijn, & Van Buuren, 2019).

Além disso, as reformas administrativas, o rápido desenvolvimento tecnológico informacional e comunicacional e as novas abordagens abertas e centradas no usuário (cocriação, codesign e coprodução), têm encurralado os governos e estimulado a proliferação dos laboratórios de inovação no setor público (Tönurist, Kattel, & Lember, 2017).

Esses laboratórios são parte da administração pública e normalmente contam com pessoas e estruturas próprias. Suas atividades estão voltadas para estimular a criatividade e a experimentação, sempre em busca do desenvolvimento de uma inovação que ajude a resolver problemas complexos e melhore a qualidade dos serviços oferecidos à população (Head, 2008; Tonurist, Kattel, & Lember, 2017).

Entretanto, Mulgan (2014), aponta que grande parte dos laboratórios não conseguem implementar as ideias inovadoras que são desenvolvidas e testadas por suas equipes. Questões como essas, suscitam a necessidade de compreender melhor o funcionamento dessas estruturas, uma vez que, de acordo com os autores Tönurist, Kattel, Lember (2017), laboratórios de inovação têm ganhado espaço na gestão pública e se tornado cada vez mais presentes no setor, tanto nacional como internacional.



Até 2014, poucas experiências pelo mundo haviam sido cientificamente sistematizadas. Temas como, a razão da criação de um laboratório e a caracterização de sua estrutura e seus resultados, ainda são embrionários como campo de estudo, o que justifica uma melhor exploração desse campo de estudo (Bloom & Faulkner, 2016; Gryszkiewicz, Lykourantzou, & Toivonen, 2016; Timeus & Gascó, 2018).

No Brasil, por exemplo, ao reunir as pesquisas sobre “laboratórios de inovação” ou “laboratórios de P&D”, publicadas entre 2016 e 2020 nos portais Periódicos CAPES, Scielo, Spell ou Catálogo de teses e dissertações da CAPES, são encontradas apenas 11 publicações.

Assim, diante da relativa dificuldade histórica em superar os entraves burocráticos existentes na máquina pública brasileira, e do avanço dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro e mundial, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a relação entre a agenda administrativa difundida no setor público brasileiro pelos laboratórios de inovação e as principais características da organização burocrática?

Esse estudo contribui para o desenvolvimento de sistemas administrativos no âmbito do serviço público, capazes de superar os entraves burocráticos atualmente existentes na administração pública brasileira, e ajuda a promover um avanço sistêmico na inovação no setor público.

2 Inovação no setor público

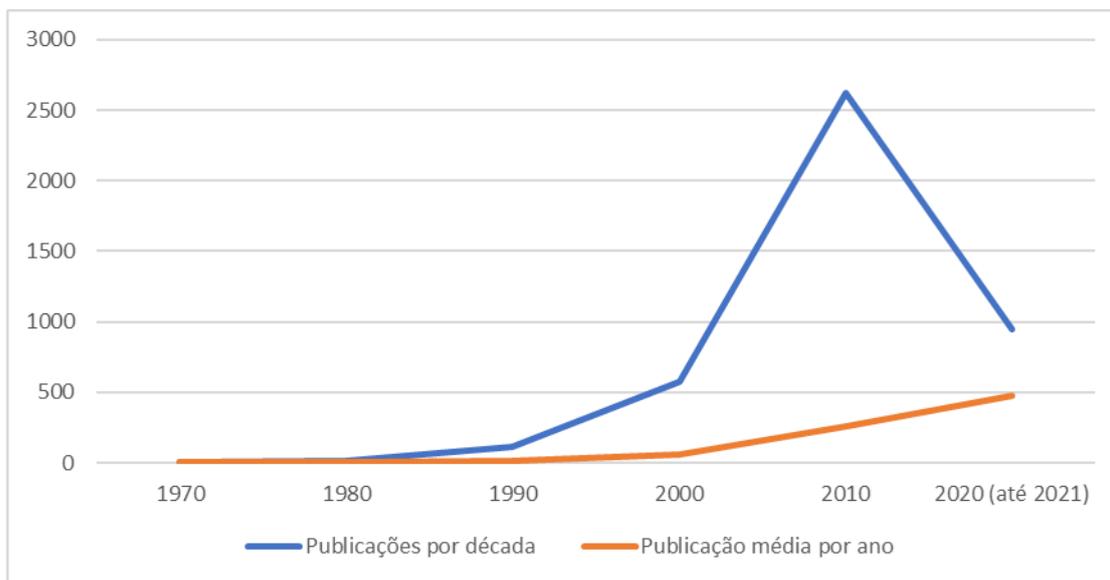
A inovação se apresenta em todas as áreas da sociedade e seu conceito está vinculado a uma ideia executada, a produtos, processos e serviços que precisam ser melhorados ou recriados para que a inovação aconteça. Com isso, o inovador não é o sujeito que tem boas ideias, mas sim quem coloca essa ideia em prática e agrega valor, seja econômico, pessoal ou social (Audy, 2017).

No setor público, a inovação começou baseada nas experiências do setor privado, com foco na visão de liderança empreendedora e na competição, defendidas por Schumpeter (Sorensen & Torfing, 2017). Bason (2010) define inovação no setor público como o processo de criar ideias e transformá-las em valor para a sociedade. Mas esse conceito não é novo, já existe desde os anos 1980 com o surgimento da Nova Administração Pública que tinha um discurso de reinventar o governo (McGann *et al*, 2018).

Como se pode perceber no gráfico 1, é exatamente a partir da década de 1980 que as pesquisas sobre o tema inovação na gestão pública começam a atrair a atenção de um número cada vez mais significativo de pesquisadores.



Gráfico 1: Publicações sobre inovação da gestão pública



Fonte: Autoria própria a partir dos dados disponíveis na *Web of Science*.

Analisando o gráfico 1 é possível perceber que apesar da década de 1980 marcar o início de uma preocupação mais sistemática com a inovação no contexto da gestão pública, somente nas últimas décadas esse tema tem sido amplamente investigado.

Contudo, não existe uma definição de inovação no setor público que seja unanimidade. A revisão da literatura realizada por De Vries, Bekkers e Tummers (2016), concluiu que 76% dos artigos analisados não apresentavam uma definição básica de inovação, enquanto os outros 24% apresentavam um conceito vago e confuso.

De Vries, Bekkers e Tummers (2014, p. 5) conceituaram inovação no setor público como sendo “a introdução de novos elementos em um serviço público na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e / ou novas habilidades gerenciais ou processuais, o que representa a descontinuidade com o passado”. Em 2018, OCDE (2018, p.20) apresentou a inovação como sendo “um produto ou processo (ou sua combinação) novo ou melhorado que se difere significativamente dos produtos ou processos prévios da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou usado pela unidade processo”.

Atualmente, diversos conceitos aplicados no âmbito da administração pública têm sido adaptados da perspectiva atual de inovação. O processo participativo no setor público, por exemplo, tem sua origem no conceito da inovação aberta (Lee, Hwang, & Choi, 2012). Estratégias colaborativas entre os meios públicos e privados para a criação de novas políticas, processos e serviços, estão se expandindo na gestão pública (Cavalcante & Camões, 2015; Irastorza, Garcia, & Garcia, 2010; Satrustegi, 2017; Sorensen & Torfing, 2017).

De maneira contraditória e questionável, o setor público é considerado, um ambiente resistente a mudanças e atividades experimentais (McGann, Blomkamp, & Lewis, 2018; Schuurman & Tõnurist, 2017; Tõnurist, *et al.*, 2017).

Diante disso, Carstensen e Bason (2012) declaram que a inovação no setor público se apresenta mais dependente de ações dos indivíduos do que de processos da sua própria cultura organizacional. Os autores atribuem essa dependência ao fato de que o processo inovativo não

parece estar disseminado nas organizações públicas ou por não haver indicadores confiáveis à disposição.

Segundo Tõnurist *et al.* (2017), existem alguns elementos que podem ser apresentados como vetores da inovação no setor público: imitação de outra estrutura, respostas a pressões externas, absorção tecnológica, incorporação de experiências, acompanhamento de estruturas mais novas, incorporação de experiências e aprendizagem individual.

Nessa mesma direção, a OCDE sistematizou e apontou as competências que julgou necessárias para a promoção da inovação na área pública (OCDE, 2017). Segundo esse modelo, as competências representam atitudes, habilidades e conhecimentos que são essenciais para que haja uma efetiva implementação da inovação no setor público, tais como: a) Iteração; b) Centralidade no usuário; c) Narrativa; d) Desafio; e) Curiosidade; e f) Alfabetização em dados.

A inovação, mesmo sendo uma das formas de melhorar os serviços públicos, enfrenta também barreiras. Carstensen e Bason (2012) destacam a cultura da organização, a falta de transparência e de experimentação, interesses pessoais e estruturas departamentalizadas são problemas que a inovação encontra para ser adotada no setor público.

Apesar dessas dificuldades, é importante destacar que características como o perfil empreendedor de servidores, motivação, colaboração e autonomia, contribuem para o êxito de práticas inovadoras (Cummings, 2015).

Assim, diante do avanço das preocupações quanto à inovação no setor público e diante das barreiras encontradas para efetivá-la, os laboratórios de inovação têm se apresentado como uma possível ferramenta na superação, no desenvolvimento do processo inovador nas organizações públicas (Carstensen & Bason, 2012).

2.1 Laboratórios de inovação no setor público

Os modelos de laboratórios de inovação no setor público nascidos na Europa Ocidental, como o *MindLab* (Dinamarca) e o *Behavioral Insights Team* (Reino Unido), serviram de inspiração para que governos repensassem o serviço público e criassem iniciativas semelhantes. Dentre eles estão o *Seoul Innovation Bureau* na Coreia do Sul, o *Center for Public Service Innovation* na África do Sul, e o *Public Innovation Lab* no Chile (OCDE, 2018).

Bason e Schneider (2014), consideram os laboratórios de inovação no setor público como um espaço onde métodos criativos são utilizados para modificar a forma como o governo atua. Segundo Puttick *et al.* (2014), os laboratórios podem ser conceituados como equipes que empregam recursos para gerar respostas com o design focado no usuário, como consequência de processos criativos envolvendo os setores público e privado. Os autores afirmam ainda que os laboratórios de inovação podem ter estruturas permanentes ou temporárias, com variedade na formação de suas equipes, recursos e organização (Puttick *et al.* 2014).

Os laboratórios oferecem o espaço necessário para o desenvolvimento de novas formas de atuação dos governos. De acordo com Ansell e Bartenberger (2016), esses espaços comumente praticam experimentação generativa, uma metodologia ordenada para a geração de soluções de problemas específicos, na criação de produtos e processos.

Como já mencionado anteriormente, a inovação no setor público está ocupando o topo da agenda em várias partes do planeta. Em função disso, os gestores públicos estão em busca de diferentes formas de envolver funcionários públicos, sociedade civil, academia e setor privado para exercerem seus papéis no enfrentamento dos problemas mais complexos (Agger & Lund, 2017).



De acordo com Bason (2010); Puttick *et al.* (2014); Mulgan (2014); Tõnurist *et al.* (2017) e Timeus e Gascó (2018), tem crescido a quantidade de laboratórios na última década. Esses espaços experimentais, com o objetivo de promover a inovação no setor público e a transformação social, integram abordagens como a cocriação para o projeto de políticas e serviços públicos (Peters & Rava, 2017) .

Embora envolver cidadãos e diferentes stakeholders no enquadramento coletivo de problemas e na identificação de soluções possa ser um ideal normativo importante, ainda há poucas evidências que demonstrem se isso produz melhores políticas e inovações no serviço público (Voorberg *et al.*, 2015) .

A experiência do governo uruguaio, por exemplo, ao lançar em 2015 o Laboratório de Inovação Social para o Governo Digital, foi bem semelhante a diversos outros laboratórios. Enfrentaram dificuldades e até mesmo frustrações ao apresentar seus resultados aos gestores da organização, uma vez que as ricas informações oriundas dos processos de cocriação raramente satisfazem aos requisitos do modelo convencional de avaliação dominante no setor público.

Tõnurist *et al.* (2017), apontam que as dificuldades dos laboratórios para serem suplantadas perpassam pelo afastamento dos laboratórios do restante da estrutura estatal. No estudo de Putticks *et al.* (2014), a autonomia das equipes também é considerada. Os autores afirmam que quanto maior a interferência de líderes e estruturas do governo nos laboratórios, menor a sua capacidade em desenvolver inovações profundas. Entretanto, vale ressaltar que essa proximidade entre laboratórios e lideranças governamentais pode trazer, em função do conhecimento das prioridades políticas, benefícios como aproveitar oportunidades ou viabilizar o envolvimento dos setores pertinentes.

Putticks *et al.* (2014) apresentaram os tipos de laboratórios e suas características, conforme descrito a seguir:

- Desenvolvedores e criadores de inovação – como foco em solucionar problemas específicos;
- Facilitadores – na busca de novas ideias são concentrados no envolvimento de cidadãos, setor privado e organizações não governamentais;
- Educadores – por meio do desenvolvimento de habilidades e mudanças de processos, eles se dedicam em desenvolver mudanças na maneira como o setor público lida com a inovação;
- Arquitetos – buscam analisar o contexto social na procura por soluções dos problemas, não se detendo apenas em respostas específicas.

O Banco Interamericano de Desenvolvimento, realizou uma pesquisa na América Latina e categorizou os laboratórios de acordo com os objetivos e conforme ilustrado no quadro 1.

Quadro 1 - Categorias dos Laboratórios de inovação

N	Objetivos
1	Fomentar um ambiente inovador na administração Pública
2	Desenvolver inovações específicas
3	Introduzir tecnologias na administração pública
4	Modernizar os processos da administração pública
5	Criar novos mecanismos de participação cidadã
6	Introduzir novos métodos de comunicação na administração pública
7	Abrir os dados da administração pública

Fonte: Acevedo e Dassen (2016).



É possível perceber no quadro 1 que um dos objetivos destacados, fomentar ambiente inovador, vem ao encontro da definição de laboratório de inovação no setor público defendida por Sano (2020), ao colocar os laboratórios como sendo “ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas”.

2.2 Inovação no setor público brasileiro: buscando superar as limitações burocráticas.

Apesar das análises sobre inovação na gestão pública terem ganhado maior ênfase nas últimas décadas, como já discutido no tópico anterior, os primeiros debates sobre o tema podem ser encontrados já durante a década de 1980, no bojo do movimento reformador da máquina pública, o *New Public Management* (NPM), pioneiramente difundido por Margaret Teatcher e Ronald Reagan (Costa, 2015).

No Brasil, como esse modelo de gestão pública (NPM) é implantado apenas a partir da aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995 (MARE, 1995), é neste momento que a inovação entra na agenda do Estado brasileiro e começa a assumir maior protagonismo.

O Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal, criado como um dos instrumentos de implementação da NPM no Brasil, é uma das expressões da relação que a gestão pública brasileira passaria a ter desde então com a inovação. Apesar de inicialmente ter o objetivo de valorizar as experiências de sucesso na implementação da reforma gerencial, muda de nome em 2003, passando para Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, e em 2007 atualiza-se o conceito de inovação, passando a ser compreendido como incorporação de novas práticas na Administração Pública, a qual introduz mudanças nos padrões de funcionamento anterior e gera efeitos expressivos para o serviço público e para a sociedade (Ferrarezi, Amorim, & Tomacheski, 2011).

Contudo, apesar de ser possível afirmar que atualmente está acontecendo inovação no serviço público brasileiro, as peculiaridades do Brasil ainda permitem indagar se o sistema de inovação existente no país é capaz de desenvolver soluções inovadoras conscientes para o governo brasileiro (OCDE, 2018a). Isso porque apesar de existirem algumas iniciativas e intervenções inovadoras, elas ainda são impulsionadas por preocupações individuais e organizacionais, além de ainda se apresentarem como uma agenda desconectada e desarticulada, e, portanto, possivelmente insuficiente para incorporar de forma sistêmica a inovação no contexto do serviço público (OCDE, 2018a).

O fato é que, desde os anos 2000, a agenda brasileira de reformas da administração pública entrou em relativa paralisia e inflexão (Filgueiras, 2018). As duas últimas décadas foram marcadas por mudanças incrementais na administração pública, em detrimento de reformas estruturais (Cavalcante, 2020).

Porém, este não é um quadro estranho ou contexto da administração pública. Segundo Rezende (2002) e Alverga (2003), a falha sequencial das reformas administrativas é um elemento frequentemente encontrado nas tentativas de aumento de desempenho da burocracia pública. Nessa direção, Alverga (2003) destaca que os insucessos das tentativas de reformar a administração pública podem ser explicados pelo conceito de dependência de trajetória, pela necessidade de adaptar os modelos originais, pela falta de incentivos diferenciados para os que



são favoráveis às reformas, devido às disputas políticas dentro do governo e através da diversidade de interesses em jogo dentro e fora das organizações.

Assim, mesmo diante do inquestionável processo de inovação pelo qual tem passado o serviço público no Brasil e das tentativas de reformar a gestão pública brasileira, em grande parte o funcionamento da máquina pública e suas principais características ainda expressam padrões introduzidos por outros modelos de administração pública, dentre eles a rigidez e a inflexibilidade administrativa típicas do modelo burocrático de administração pública. Esse modelo introduziu na lógica de funcionamento da máquina pública brasileira as principais características da burocracia enquanto tipo organizacional.

Segundo Gil (2016), a análise weberiana aponta seis elementos que caracterizam o tipo ideal de organização burocrática: 1) especialização do trabalho, 2) hierarquia da autoridade, 3) regras e regulamentos, 4) competência técnica, 5) impessoalidade e 6) comunicação escrita. Entretanto, apesar de ser o modelo organizacional predominante e característico da sociedade moderna, enquanto tipo ideal, as organizações burocráticas possuem diversas disfunções. Gil (2016) e Motta e Bresser-Pereira (1991) sumarizam algumas delas, tais como: o apego excessivo às regras, o formalismo, conformismo com as rotinas, papelório, rigidez e resistência à mudança.

Tais disfunções têm tornado as burocracias tipo organizacionais cada vez mais anacrônicas. Desde a década de 1980, diante das transformações sociais decorrentes da globalização e das transformações tecnológicas cada vez mais intensas e velozes, algumas das características centrais do modelo de administração burocrática, implementado na administração pública por Getúlio Vargas, na década de 1930, têm se transformado em empecilhos para o desenvolvimento da ação estatal e para a promoção do bem público. Esse processo tem exigido que gestores públicos e pesquisadores repensem o funcionamento do Estado com o objetivo de superar as disfunções burocráticas existentes (Motta & Bresser-Pereira, 1991).

Atualmente, tem-se difundido no serviço público brasileiro a agenda da inovação através da expansão dos laboratórios de inovação no setor público, como forma de superar os limites impostos pelas disfunções do modelo burocrático.

A partir do mapeamento sobre a experiência brasileira em laboratórios de inovação no setor público brasileiro realizado por Sano (2020), foram identificadas algumas características importantes.

Dos laboratórios identificados, grande parte deles (51%) faz parte do poder executivo, sendo sua prevalência do governo federal, tendo apenas três laboratórios vinculados à esfera municipal e sete aos governos estaduais. Já, o poder judiciário e ministério público concentram 35% dos laboratórios de inovação, enquanto as universidades federais aparecem com apenas dois laboratórios. Vale ainda destacar que a maior parte dos laboratórios foi uma iniciativa recente, sendo 67% deles fundados entre 2017 e 2019 (Sano, 2020).

Dentre os laboratórios levantados na pesquisa supracitada, 37% deles estão localizados no Distrito Federal, o que confirma a predominância dos laboratórios ligados ao serviço público federal. Também é possível perceber uma predominância da região sudeste, apresentando 37% dos laboratórios, enquanto a região norte é a que tem menor presença dessa iniciativa, com apenas 5% dos laboratórios de inovação do setor público (Sano, 2020).

Em se tratando das áreas de atuação dos laboratórios, é notório que a maior parte das iniciativas está voltada para a área de gestão, com 42% deles atuando na busca de inovações que sejam capazes de contribuir com o funcionamento da máquina pública (Sano, 2020).



3 Procedimentos metodológicos

Para realizar este estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa de análise, pois busca melhor compreender os detalhes e significados que estão relacionados à proposta administrativa difundida pelos laboratórios de inovação do setor público brasileiro (Creswell, 2010). O trabalho foi classificado como um estudo exploratório e sua análise seguiu as técnicas da análise de conteúdo, que busca a inferência dos conteúdos, apresentando seus sentidos aparentes e implícitos (Bardin, 2011).

Os dados foram levantados por meio do registro de uma mesa redonda sobre os laboratórios de inovação do setor público, que ocorreu na 5ª Semana de Inovação, promovida pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em 2019, com a participação dos laboratórios GNova, Inova ANS, IJusLab, CoLAB-i, Lab de MG, Labbs do BB, INOVAXXI, LAB-i VISA, Lab-ges, Lab da Casa Civil, Lab HackerCD.

Participaram diretamente da mesa redonda 17 funcionários públicos representando os laboratórios de inovação que constituem. Porém, a atividade também teve a participação indireta de outros servidores e observadores interessados em constituir laboratórios nos órgãos em que trabalham.

A mesa foi coordenada por representantes do GNova, que iniciaram explicando como seria a atividade. Em seguida, foi solicitado dos participantes que fizessem uma rodada de apresentação e posteriormente os participantes foram divididos em três grupos para refletirem sobre três questões norteadoras: 1) “o que são laboratórios de inovação?”; 2) “como surgiram?”; e 3) “quais seus principais desafios e resultados?”.

Cada grupo ficou responsável por refletir sobre uma dessas questões e em seguida os grupos foram dissolvidos no grupo maior e as impressões dos membros de cada grupo foram socializadas com todos.

As falas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas com o auxílio do *software Iramuteq*. Esse *software* consiste em uma ferramenta gratuita que possibilita a realização de análises gerais e avançadas de textos, como é o caso de análises estatísticas básicas, como frequência e quantidade de palavras, e análise fatorial de correspondência (AFC), classificação hierárquica descendente (CHD), análise de similitude e nuvem de palavras (Sbalchiero & Tuzzi, 2016).

Neste estudo, a utilização do *Iramuteq* permitiu que fosse feita a análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD). A escolha desse método se justifica pelo fato de proporcionar a redução do viés dos pesquisadores na análise dos dados qualitativos, o que promove uma maior confiabilidade dos resultados.

4 Apresentação e análise dos dados

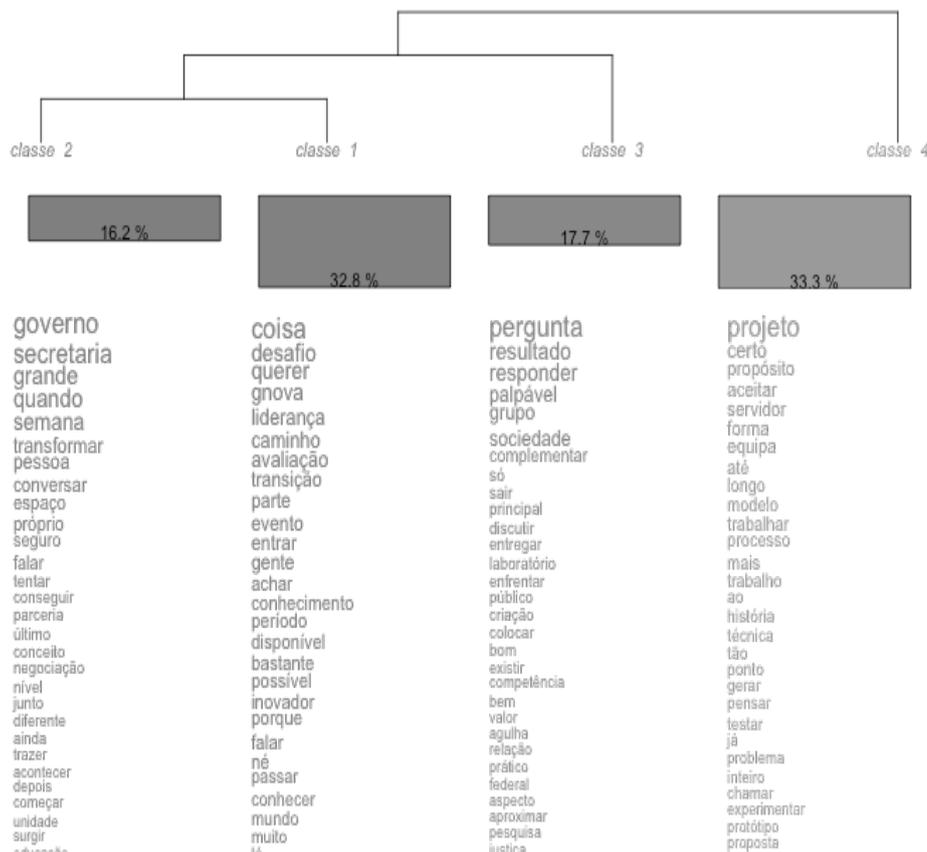
A análise do *corpus* geral foi constituída por três textos que originaram 260 segmentos de texto (ST's), com 8940 ocorrências, ou seja, palavras, formas ou vocábulos, e aproveitamento de 198 ST's (76,15%), o que é considerado confiável, uma vez que de acordo com Camargo e Justo (2013), vários autores apontam 70% dos segmentos de textos como índice mínimo aceito para uma análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD).



4.1 Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

Na CHD, que é uma análise que divide os textos e faz uma classificação das palavras que aparecem de maneira mais predominante, o *software Iramuteq* gera um dendograma, que no caso desse estudo, apresentou um *corpus* dividido em três *subcorpus*. No primeiro estão contidas as classes 1 e a classe 2, no segundo obteve-se a classe 3, e no terceiro *subcorpus* encontra-se a classe 4, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Classificação hierárquica descendente.



Fonte: Elaborado pelos autores, com base no tratamento de dados via Iramuteq.

Após a separação das classes feita pelo *software*, foi realizada a leitura dos ST's para que fosse possível interpretar e nominar as classes, ficando então da seguinte forma:

Classe 1, foi denominada de **'Espaço Seguro'** e é formada por indicativos textuais dos fragmentos das entrevistas relacionados com as principais razões para se ter um laboratório de inovação no setor público. Esses resultados vão ao encontro do que foi apresentado por Bason, (2010) e Mulgan (2014), ao destacarem que os laboratórios podem ser considerados como ambientes seguros, em que novos processos, produtos e serviços podem ser testados. Além disso, também se observam trechos que se relacionam com a criação de uma cultura de mudança, o que foi abordado também por Carstensen e Bason (2012), ao levantarem que características significativas da estrutura dos laboratórios colaboram com a mudança cultural no serviço público.



[...]criar um espaço seguro pra testar, pra errar e recomeçar, errar rápido, errar barato, não entregar alguma coisa depois que gastou muito dinheiro e não é aquilo que as pessoas querem [...]

A identificação dos laboratórios de inovação como espaços seguros, relacionando-os com ambientes onde é possível errar, aponta para um imaginário distanciado dos padrões burocráticos de funcionamento, uma vez que a conformidade burocrática com o padrão previamente estabelecido não converge com a possibilidade de erro. A lógica burocrática exige que os procedimentos sejam previamente determinados e avaliados a partir da conformidade com o padrão preestabelecido.

Segundo Motta e Bresser-Pereira (1991), o formalismo é uma das características estruturantes do modelo burocrático de organização, segundo a qual, as atividades a serem realizadas são distribuídas a partir de normas racionais, escritas e exaustivas, segundo os objetivos definidos.

Além disso, a ideia de espaço seguro identificada no imaginário das equipes gestoras de laboratórios de inovação sugere uma compreensão de tomada de decisão como um processo compartilhado, a partir de uma lógica de cocriação e colaborativa, como se pode perceber no trecho a seguir

[...] mas quando a gente junta todo mundo num espaço seguro a gente chega num consenso, a gente consegue construir [...]

Este trecho também expressa uma ruptura com a lógica burocrática, pois, como apontam Motta e Bresser-Pereira (1991), o modelo de organização burocrática exige uma hierarquia formalmente constituída, onde a norma racional estabelece com precisão as relações de mando e subordinação. O caráter racional-legal das organizações burocráticas oferece à pessoa com autoridade a possibilidade de coagir e impor a seus subordinados a disciplina aos padrões previamente estabelecidos.

O próximo trecho destaca preocupações com aspectos informais da organização, mais especificamente com a cultura, o que também aponta para um relativo descolamento do excesso de formalismo:

[...] foco em transformar as pessoas dentro do governo, fomentar a mudança, colaborar, criar na instituição essa cultura de colaborar[...]

[...]gente falar de disseminar a cultura é transformar que é pra contagiar outros agentes transformadores pra fazer isso em outros setores[...]

Apesar da burocracia, sendo um sistema social constituído por homens, ter seu efeito na realidade mediado pelos valores, crenças, sentimentos e necessidades dos indivíduos que a constituem, o modelo burocrático percebe o sistema burocrático como o mais eficiente devido à racionalização da sua estrutura e funcionamento (Motta & Bresser-Pereira, 1991).

Entretanto, como se pode perceber, a experiência desenvolvida a partir dos laboratórios de inovação no setor público, está associada à difusão de práticas e valores associados à constituição de um ambiente seguro para a experimentação, para a mudança, em que o erro passa a ser visto como parte do processo de aprendizagem.

Assim, a experiência dos laboratórios de inovação promove uma cultura associada à experimentação e à mudança como alternativa na busca por melhoria no desempenho, diferentemente do modelo burocrático implementado na administração pública brasileira, que

percebe a busca por melhoria a partir da estabilidade dos sistemas administrativos e do apego às normas e às leis.

A classe 2, que recebeu o nome de “**Caminho da Inovação**”, foi marcada por falas que remetem a ações necessárias à criação e ao funcionamento de um laboratório de inovação no setor público. As locuções corroboram com a ideia de Peters e Rava (2017), que colocam os laboratórios de inovação como sendo espaços experimentais que promovem a inovação no setor público e a transformação social. Adicionalmente, Lin *et al.* (2011), Rego *et al.* (2009), Cho *et al.* (2007) apresentam o apoio da liderança como um dos pilares na implementação da inovação, o que é ratificado por Vigoda-Gadot *et al.* (2008) ao relatarem que a liderança é um dos antecedentes que mais influencia nos resultados da inovação.

[...]a gente não quer centralizar a inovação, a gente vai promover inovação a partir do que é [...]

[...] não adianta só eu criar a caixinha, botar inovação no nome e achar que agora vai acontecer[...]

Como se pode perceber, diferentemente das tentativas anteriores de imprimir ao Estado maior flexibilidade e capacidade em atender às demandas sociais, a experiência dos laboratórios de inovação não prioriza em suas práticas a reestruturação da organização formal. Parte da ideia de que a centralização da tarefa de inovação e sua institucionalização em um órgão da organização não são suficientes para promover a inovação no âmbito do serviço público. Os trechos a seguir expressam o caminho que os laboratórios de inovação têm seguido.

No que se refere à avaliação os laboratórios expressam relativo desapego à lógica formal de avaliação.

[...] era o ano das eleições e nós tínhamos medo do que ia acontecer com o laboratório nessa transição [...] a gente em 2018, preocupados com essa transição, começou a registrar tudo e aí a gente percebeu que faltava a avaliação, então a gente tem que desmistificar a avaliação, mas a gente não tinha indicador, a gente só tinha sinal de sucesso [...]

O conteúdo das manifestações dos gestores de laboratórios presentes na 5ª Semana de Inovação, expresso no trecho acima, apresenta um imaginário em que o caminho para a inovação encontra-se em aspectos informais, como a liderança. Destaca-se que, ao partir dessa perspectiva, os laboratórios não pretendem ignorar a estrutura formal de funcionamento do Estado, mas apenas não se limitar a ela, como expressam os trechos a seguir.

[...] um desafio importante é a liderança [...] tanto na implantação [...] alguém vai ter que tomar a decisão de bancar o laboratório, quanto depois, se não tiver uma liderança, não vai acontecer, você vai fazer um monte de oficina, vender um monte de ideia que podem morrer[...]precisa de alguém forte para bancar a implementação da ideia[...]

[...] o laboratório precisa ter força para questionar o que precisa questionar e propor o que precisa propor, né? [...]

Ao tempo em que se percebe uma preocupação com uma liderança capaz de sustentar as novas metodologias (aspecto informal), é possível também perceber a necessidade de certa legitimidade da estrutura organizacional para que o laboratório tenha força na promoção das transformações necessárias.



A classe 3 foi nominada de ‘**Desafio dos resultados**’, que contém relatos das dificuldades em mensurar e apresentar os resultados dos laboratórios de inovação no setor público. Apesar dessa dificuldade, Tönurest, Kattel e Lember (2017) destacam o quanto medir esses resultados é importante. Em seu trabalho, os autores apresentam o exemplo de laboratórios que por meio de documentação rigorosa de seus resultados e do desenvolvimento de métricas para fundamentá-los, foi possível prolongar a vida de laboratórios que já nasceram com data para serem encerrados.

[...]medir o resultado é um desafio, né? [...] Porque o que acontece é que a gente entrega um protótipo em um projeto, entrega algo pra alguém finalizar e aí essa área finaliza e muitas vezes talvez esqueça de perceber que por trás disso teve todo um processo de inovação, de outras pessoas[...]

[...]inovação é geração de novos conhecimentos, você medir conhecimento é algo difícil [...] a gente tá com essa dificuldade[...]

Nesse caso, a simples preocupação com os resultados já representa novamente um afastamento da lógica burocrática de administração pública, pois segundo esse modelo, o garantidor da excelência dos resultados, isto é, da eficiência, é a conformidade às normas, às estruturas e aos procedimentos organizacionais, além do seu caráter racional (Motta & Bresser-Pereira, 1991).

Contudo, além dessa preocupação, os laboratórios expressam também a dificuldade em materializar esses resultados. Isso devido, tanto à natureza dos resultados, em grande parte associados à geração de novos conhecimentos, quanto ao caráter informal da atuação dos laboratórios, e por isso algumas vezes invisibilizados.

Assim, tanto a preocupação com os resultados, quanto as dificuldades em aferi-los, expressam uma compreensão sobre o funcionamento organizacional destoantes da lógica racional-legal burocrática.

A comunicação dos resultados também expressa este mesmo distanciamento, como pode ser observado no seguinte trecho:

[...] aproximar o governo da sociedade e aqui tem alguns aspectos, que eu sei que alguns laboratórios trabalham isso, que é a questão de transparência, como é que eu transformo um dado em algo que as pessoas consigam entender, e como é que eu falo simples para as pessoas entenderem o que o governo faz, acho que isso tá no radar[...]

Segundo a lógica burocrática, a publicitação dos resultados deveria ser suficiente caso atendesse aos tramites burocráticos exigidos. Contudo, a preocupação com o entendimento desses resultados pelos cidadãos expressa no trecho acima demonstra uma preocupação para além do processo formal de tornar público, mas também de ser compreendido.

A classe 4 recebeu o nome de ‘**Escolhas**’ e representa a necessidade de se escolher com quais projetos o laboratório irá trabalhar, que demandas devem ser aceitas e qual a melhor forma de apresentar as propostas do laboratório para que sejam aceitas pela organização e pelas equipes.

[...] fazer a equipe parceira aceitar o produto de um projeto que a gente se envolveu com eles é primeiro escolher um problema real[...]que vai resolver alguma coisa de verdade para equipe parceira[...]

[...]ter o patrocínio do chefe do departamento, apoio pra ter a dedicação e tempo dos servidores da equipe[...]

[...]ter alguém do parceiro constantemente durante todo o processo do projeto, desde o começo, na definição do escopo, alinhamento de expectativas, até a conclusão[...]

[...]depois de uma pesquisa[...] a gente tem um portfólio, o que a gente chamou de um mapa de oportunidades temático e assim tá lá nossa prioridade então entra ali a demanda na ordem de prioridade[...]

[...]são algumas formas de pensar em critérios pra selecionar as demandas: os próprios servidores sugerirem problemas, identificar uma dificuldade da sua área[...], a alta direção propor o problema e abrir pra fora o que a sociedade gostaria que a gente tentasse tratar[...]

[...] então a gente agora tá testando um novo modelo de trabalho, que a gente faz uma pesquisa, busca uma solução e leva pra casa do nosso patrocinador[...]pra que isso vire um projeto da casa, né? [...]

Aqui é possível perceber que para os gestores de laboratórios de inovação o processo de definição de prioridades de trabalho expressa uma conexão com a realidade organizacional local, rompendo uma importante disfunção da burocracia, a submissão à norma, quando esta passa de meio para fim. Motta e Bresser-Pereira (1991), destacando a análise de Merton sobre a burocracia, afirmam que nas organizações burocráticas existe uma pressão sobre os funcionários para que se comportem de modo metódico, prudente e disciplinado.

Essa característica torna as organizações mais rígidas, com tendência conservadora. Desse modo há, um deslocamento de objetivos, a norma torna-se um fim em si mesma, perdendo-se de vista os objetivos e o contexto específico de cada organização ou setor organizacional (Motta & Bresser-Pereira, 1991).

5 Considerações finais

Como conclusão, partindo das contribuições de Motta e Bresser-Pereira (1991) sobre as organizações burocráticas, este estudo aponta que a agenda administrativa difundida no setor público brasileiro pelos laboratórios de inovação expressa um ideal de afastamento do modelo burocrático de administração pública, disseminando uma lógica administrativa mais flexível e mais aberta.

A partir da análise do depoimento dos representantes dos laboratórios de inovação presentes no grupo de discussão sobre esse tema, realizado na 5ª Semana de Inovação promovida pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), foi possível constituir quatro categorias que dão concretude a esta conclusão.

A primeira delas, a categoria “Espaço seguro”, sistematiza a preocupação dos gestores de laboratórios de inovação em desenvolver um espaço em que o erro possa ser compreendido com algo construtivo. Rompe com o rigor da conformidade ao padrão anteriormente estabelecido e com a tomada de decisão pautada na hierarquia formalmente constituída, passando a difundir práticas administrativas que vão de encontro ao modelo burocrático, tais como a cocriação e o trabalho colaborativo.

A segunda categoria, “Caminho da inovação”, a partir das reflexões sobre o processo de criação e funcionamento dos laboratórios, expressa como centro das preocupações alguns



aspectos relacionados à organização informal, tais como a liderança, os padrões sociais de relações já existentes e a motivação para inovar. A partir dessa categoria é possível perceber que os gestores de laboratórios reproduzem um ideal administrativo não ancorado nos limites dos procedimentos e normas estabelecidos pela organização formal.

No que se refere aos “Desafios dos resultados”, na terceira categoria, são expressas preocupações com a necessidade de produzir resultados concretos e aceitáveis e de comunicá-los para o público interno e externo. Como se pode perceber, diferentemente do ideal burocrático, a lógica administrativa difundida pelos laboratórios de inovação percebe a qualidade da ação organizacional a partir da coerência dos resultados e não apenas da adequação aos processos previamente estabelecidos.

Por último, a categoria “Escolhas”, ao sistematizar os critérios utilizados para definir as demandas prioritárias, aponta uma estreita conexão com a realidade local a partir de uma lógica mais adaptativa e flexível, diferente do modelo burocrático, padronizado e com tendência conservadora.

Portanto, diferentemente dos padrões expressos pelas burocracias (Motta & Bresser-Pereira, 1991), os laboratórios de inovação atuam e estimulam o serviço público pautados nos aspectos informais das organizações como a cultura, na valorização das expectativas e necessidades dos membros das equipes e da sociedade em geral, e na identificação e valorização de lideranças nos processos de inovação e funcionamento cotidiano do serviço público.

A importância da liderança para que a inovação seja uma realidade no setor público, por exemplo, é apontada por muitos autores como Lin *et al.* (2011), Rego *et al.* (2009) e Vigoda-Gadot, Shoam, Schwabsky e Ruvio (2008) ao propagarem que a liderança é um dos antecedentes de maior influência nos resultados da inovação. Em adição a isso, o Observatório de Inovação no Setor Público (OCDE) em colaboração com o Nesta, em abril de 2017, publicou as competências essenciais para inovação no setor público, em que colocou o papel essencial que os líderes exercem no apoio e na capacitação das equipes para que adotem uma abordagem mais inovadora.

Uma das limitações deste estudo é que os dados foram levantados a partir de um fórum de discussões, sendo restrito às informações que foram apresentadas pelo grupo a partir de perguntas norteadoras, propostas pelo medidor do fórum. Portanto, como sugestão de estudos futuros, esta pesquisa aponta para a necessidade de desenvolver levantamentos mais estruturados e que aprofundem a análise da proposta administrativa difundida pelos laboratórios de inovação no Brasil.

Os resultados ora apresentados também tornam possível levantar outros questionamentos que podem ser respondidos a partir de pesquisas futuras, como por exemplo: Como mensurar os resultados alcançados pelos laboratórios de inovação do setor público? É possível que a cultura da inovação colabore para a diminuição dos impactos negativos sofridos pelos laboratórios em função das frequentes mudanças na liderança? Os laboratórios de inovação no setor público conseguem consolidar mudanças que apontem para a reorganização da máquina pública brasileira?

Por fim, as conclusões aqui apresentadas contribuem para identificar como a experiência dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro ajudam a superar os entraves burocráticos existentes na máquina pública brasileira, além aprofundar a compreensão da proposta administrativa difundida pelos laboratórios.

Como contribuição prática, esta pesquisa ajuda a superar as incertezas quanto à implantação de laboratórios de inovação no que se refere à sua capacidade de introduzir novos



padrões de funcionamento na administração pública, capazes de torná-la mais flexível e mais próxima das demandas dos cidadãos. A pesquisa contribui também para a difusão da experiência dos laboratórios ao destacar as diferenças entre a lógica administrativa constante nessas iniciativas e as que constituem a lógica burocrática da administração pública, muito comum na estrutura de Estado brasileira.

Referências

- Acevedo, S., & Dassen, N. (2016). Innovation for better management: The contribution of public innovation labs.
- Alverga, C. F. (2003). Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa. *Revista do Serviço Público*, 54(3), Jul- Set.
- Agger, A., & Lund, D. H. (2017). Collaborative Innovation in the Public Sector—new perspectives on the role of citizens? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17-38.
- Ansell, C. K., & Bartenberger, M. (2016). Varieties of experimentalism. *Ecological Economics*, 130, 64-73.
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos avançados*, 31(90), p. 75-87.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Almedina.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*. Bristol: Policy Press.
- Bason, C., & Schneider, A. (2014). Public Design in Global Perspective; Empirical Trends. In Bason C. *Design for Policy*. Burlington, VT: Gower Pub Co.
- Bloom, L., & Faulkner, R. (2016). Innovation spaces: Lessons from the United Nations. *Third World Quarterly*, 37(8), 1371-1387.
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *The Innovation Journal*, 17(1), 2.



- Cummings, C. (2015). Fostering Innovation and Entrepreneurialism in Public Sector Reform: How can the International Development Sector Embrace Creativity? *Public Administration and Development*, 35(4), 315–328.
- Cavalcante, P. L., & Camões, M. R. DE S. (2015). Gestão Pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo? Congresso CONSAD de gestão pública, 8, Brasília.
- Cavalcante, P. L., Goellner, I. A., & MAGALHÃES A. G. (2019). Perfis e Características das Equipes e dos Laboratórios de Inovação no Brasil. In *Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia*. 316-339. Organização: Cavalcante C.
- Costa, B. D. L. (2015). Inovação na gestão pública do Espírito Santo: Um estudo do prêmio INOVES. Dissertação. UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO: Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, B., & Severo, W. (2017). Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil. Organizadores: Cavalcante P., Camões, M., Cunha B., Severo W. Enap:Ipea.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *SSRN Electronic Journal*.
- Ferrarezi, E., Amorim, S. N., & Tomacheski, J. A. (2011). Sustentabilidade de iniciativas premiadas no concurso inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal? Inovação na Gestão Pública Federal. Anais... In: IV CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA - CONSAD. Brasília (DF).



- Garcia, A. L. (2017). De la Innovación Social a la Innovacion Publica: Un marco paea la reflexion em la reforma de las políticas públicas. *Tercer Sector*, 123.
- Gieske, J. M. J., Duijn, M., & Van Buuren, A. (2019). Ambidextrous practices in public service organizations. *Public Management Review: An International Journal of Research and Theory*.
- Gil, A. C. (2016). Teoria Geral da Administração: Dos clássicos à pós-modernidade. São Paulo: Atlas.
- Gryszkiewicz, L., Lykourantzou, I., & Toivonen, T. (2016). Innovation labs: Leveraging openness for radical innovation? *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 68-97.
- Head, B. W. (2008). Wicked problems in public policy. *Public Policy*, 3(2), 101-118.
- Irastorza, X. B., Garcia, A. L., & Satrustegui, A. U. (2017). La innovación Pública en Gipuzkoa: El caso Etorikizuna Eraikiz. In *VIII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas*.
- Lee, S. M., Hwang, T., & Choi, D. (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*, 50(1), 147-162.
- Lin, T., Wu, S., & Lu, C. (2011). Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 751-764.
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: Les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT*.
- MARE (Ministério da Administração Federal e da Reforma do estado). (1995). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Imprensa Nacional.
- Mazzucato, M. (2015). The green entrepreneurial state. In *The Politics of Green Transformations* (pp. 134-152).



- McGann, J. (2016). Global go to think tank index report. TTCSP.
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: Experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*.
- Motta, F. C., & Bresser-Pereira, L. C. (1991). Introdução à Organização Burocrática. São Paulo: Brasiliense.
- Mulgan, G. (2014). The Radical's Dilemma: An Overview of the Practice and Prospects of Social and Public Labs. Retrieved from [link](#).
- OCDE. (2018a). O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil Conclusões Preliminares da OCDE. [s.l.] Escola Nacional de Administração Pública.
- OECD. (2018b). *Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2017). *Core Skills for Public Sector Innovation. The Observatory of Public Sector Innovation*, 04-21. Available at [link](#).
- Peters, G., & Rava, N. (2017). Policy Design: From Technocracy to Complexity, and Beyond. Retrieved from [link](#).
- Puttick, R., Baeck, P., & Colligan, P. (2014). *I-teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. New York: Bloomberg Philanthropies.
- Rego, A., Pinho, I., Pedrosa, J., & Cunha, M. P. (2009). Barriers and facilitators to knowledge management in university research centers: An exploratory study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 7(1), 33-47.
- Rezende, F. C. (2002). Por que as reformas administrativas falham? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, 40 (2), p. 123-142.
- Sano, H. (2020). Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap.



- Sbalchiero, S., & Tuzzi, A. (2016). Scientists' Spirituality in Scientists' Words: Assessing and Enriching the Results of a Qualitative Analysis of In-Depth Interviews by Means of Quantitative Approaches. *Quality & Quantity*, 50(3), 1333–1348.
- Schurman, D., & Tönurist, P. (2017). Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(1), 7.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Timeus, K., & Gascó, M. (2018). Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? *Journal of Urban Affairs*, 40(7), 992–1008.
- Tönurist, P., Rainer, K. R., & Lember, V. (2017). Descobrimos Laboratórios de Inovação no Setor Público. In. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. (pp. 179-204). Enap; Ipea,
- Vigoda-Gadot, E., Shoam, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public sector innovation for Europe: The multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. *Public Administration*, 86(2), 307-329.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.
- Walker, R. M. (2014). Internal and External Antecedents of Process Innovation: A Review and Extension. *Public Management Review*, 16(1), 21-44.



ⁱ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, tem graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Piauí (2008) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2011). Professor efetivo (Dedicação exclusiva) do curso de Administração da Universidade Federal do Piauí (UFPI).

ⁱⁱ Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, possui mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de São Paulo e Graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Atua como funcionária pública, exercendo o cargo de Técnica em Assuntos Educacionais - Administração, no Instituto Federal do Acre. Tem como interesse de pesquisa temas relacionados ao empreendedorismo, inovação e administração pública.

ⁱⁱⁱ Doutor em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (2001), incluindo programa "sandwich" em Development Studies junto ao Institute of Development Studies, University of Sussex, Inglaterra (1999). Graduado e mestre em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1983 e 1991), com especialização em Relações do Trabalho (Universidade de Harvard, EUA, 1998). Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) desde 2002, tendo como prioridades as temáticas vinculadas ao desenvolvimento econômico, aos sistemas produtivos e às políticas públicas em âmbito regional. Professor do Departamento de Gestão Pública da Fundação Getúlio Vargas (FGV) desde 2017.

