



CONEPA
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

10ª Edição 2024 | 22 e 23 de novembro de 2024
João Pessoa, Paraíba (Região Nordeste)

EXPLORANDO OS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: DEFINIÇÕES, ATIVIDADES E LOCALIZAÇÕES

Maria Luiza Pacheco dos Santos
Discente em Bacharelado em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
luiza.pacheco.092@ufrn.edu.br

Resumo

Os laboratórios de inovação no setor público constituem espaços de criatividade e experimentação, onde a inovação é fomentada por meio de métodos ativos e cocriação para a superação de problemas, conforme afirma Sano (2020). Nesse contexto, esta pesquisa explorou o conceito, as funções e a localização dos laboratórios de inovação no setor público em diversas organizações. O estudo revelou que, embora esses laboratórios tenham potencial para promover mudanças estruturais e melhorar o desempenho dos serviços públicos, eles frequentemente enfrentam dificuldades na implementação efetiva das inovações (Sano, 2020, apud Mulgan, 2014).

Diante desse cenário, o grupo de pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) desenvolveu o site "LISP" com o objetivo de centralizar e divulgar informações sobre esses laboratórios, contribuindo para a disseminação do conhecimento. A pesquisa também destacou que, apesar da expansão dos laboratórios de inovação, a falta de uma avaliação sistemática e a resistência devido à cultura organizacional ainda representam desafios significativos para a eficácia dessas iniciativas (Sano, 2020). A criação do site busca, portanto, promover o debate e o compartilhamento de boas práticas, contribuindo para a modernização e a eficiência no setor público.

Palavras-chave: Laboratórios de Inovação, Administração Pública, Organizações públicas.

Abstract

Innovation laboratories in the public sector constitute spaces for creativity and experimentation, where innovation is fostered through active methods and co-creation to overcome problems, as stated by Sano (2020). In this context, this research explored the concept, functions and location of innovation laboratories in the public sector in several organizations. The study revealed that, although these laboratories have the potential to promote structural changes and improve the performance of public services, they often face difficulties in effectively implementing innovations (Sano, 2020, apud Mulgan, 2014).

Given this scenario, the research group at the Federal University of Rio Grande do Norte (UFRN) developed the "LISP" website with the aim of centralizing and disseminating information about these laboratories, contributing to the dissemination of knowledge. The research also highlighted that, despite the expansion of innovation labs, the lack of systematic evaluation and resistance due to organizational culture still represent

significant challenges to the effectiveness of these initiatives (Sano, 2020). The creation of the website therefore seeks to promote debate and sharing of good practices, contributing to modernization and efficiency in the public sector.

Keywords: Innovation Laboratories, Public Administration, Public organizations.

1. INTRODUÇÃO

Sano (2020, apud Head, 2008; Tonurist, Kattel e Lember, 2017, p. 2) explica que os laboratórios de inovação são estruturas que fazem parte da administração pública, geralmente com equipes e estruturas próprias, e estão voltados para fomentar a criatividade e a experimentação, com o intuito de desenvolver inovações que melhorem os serviços públicos e enfrentam problemas complexos. Dessa forma, os laboratórios de inovação pública podem ser tanto estruturas físicas quanto virtuais, buscando criar inovações que melhorem o setor público e servem como locais de experimentação para o desenvolvimento de novas ideias.

Além disso, segundo Sano (2020, apud Mulgan, 2014), "os laboratórios de inovação no setor público têm a expectativa de influenciar o setor público como um todo, promovendo mudanças estruturais e sistêmicas e, portanto, que levem a um ganho de escala no desempenho e na qualidade dos serviços públicos; entretanto, por outro lado, a maioria deles não passa do estágio do desenvolvimento e teste de uma ideia inovadora, não conseguindo, portanto, sequer promover sua implementação." A inovação dentro da administração pública requer mudanças estruturais que permitam que toda a organização trabalhe em conjunto para melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços. No entanto, a principal dificuldade enfrentada pelos laboratórios de inovação é a implementação efetiva dessas inovações.

O termo "inovação" ganhou notoriedade e se tornou um tema de destaque no setor público, conforme discutido por Sano (2020, apud Osborne; Brown, 2011). No Brasil, o movimento de laboratórios de inovação no setor público teve início em 2014, inspirado por iniciativas internacionais que demonstraram resultados positivos em suas respectivas organizações. É importante destacar que as transformações resultantes da implementação de laboratórios de inovação nas organizações vão além dos benefícios internos para essas instituições. O surgimento desses laboratórios possibilita mudanças significativas na sociedade contemporânea, nos âmbitos social, econômico e tecnológico, conforme afirmado por Bonduki et al. (2020): "Os laboratórios de inovação pública surgem no contexto de transformações amplas da sociedade contemporânea, de caráter social, tecnológico e econômico."

Os primeiros laboratórios, como o InovaGov, G.Lab e GNova, foram pioneiros nesse movimento. A partir de 2020, houve uma expansão significativa dos laboratórios de inovação, com diversos estados e municípios criando seus próprios espaços, como o LabHacker (Câmara dos Deputados) e o HiliGov (Ministério da Economia), o que ampliou a cultura de inovação no setor público em todo o país.

Em 2021, foi criada a Rede InovaGov Brasil, um consórcio nacional de laboratórios de inovação pública com o objetivo de promover a colaboração, o intercâmbio de conhecimento e as boas práticas entre os diversos laboratórios existentes no país. Esses marcos representam um movimento crescente de inovação no setor público brasileiro, focado em fomentar uma cultura de colaboração, experimentação e melhoria contínua dos serviços públicos.

Os Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISP) têm se consolidado como elementos cruciais para a modernização e aprimoramento da administração pública. Localizados dentro das instituições governamentais e órgãos públicos, esses laboratórios são projetados para enfrentar desafios complexos e promover a inovação de maneira estruturada. O papel dos LISPs é fundamentalmente experimental, permitindo que novas ideias e práticas sejam criadas, testadas e refinadas antes de serem implementadas em larga escala. Essa abordagem visa melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, além de oferecer soluções inovadoras para os problemas enfrentados pela administração pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os laboratórios de inovação no setor público desempenham um papel crucial no desenvolvimento de novas abordagens para solucionar problemas complexos, promovendo a experimentação e a cocriação entre servidores públicos e cidadãos. Esses espaços colaborativos são essenciais para fomentar a inovação nas organizações públicas, permitindo que ideias inovadoras sejam testadas e adaptadas ao contexto institucional e às necessidades sociais.

A importância dos laboratórios de inovação no setor público reside na criação de espaços colaborativos que facilitam a troca de conhecimento e a cocriação de soluções mais adequadas às necessidades da população. Esses laboratórios permitem que servidores e

cidadãos experimentem novas abordagens para melhorar a prestação de serviços públicos, promovendo uma cultura de inovação.

2.1. CICLO DE VIDA DO LABORATÓRIOS

O ciclo de vida dos laboratórios de inovação no setor público pode ser comparado ao ciclo de vida humano, pois passa por diferentes fases de desenvolvimento. Essas fases são essenciais para a criação, implementação e sustentabilidade dos laboratórios nas organizações públicas. A primeira fase, conhecida como a fase de experimentação, é o momento em que ideias e soluções inovadoras são desenvolvidas e testadas. Segundo Bonduki et al. (2020), essa etapa é crucial, pois permite que novas abordagens sejam experimentadas, possibilitando a adaptação dessas soluções ao contexto institucional e às demandas sociais específicas.

Além disso, conforme apontado por Bonduki et al. (2020), o sucesso de um laboratório de inovação está diretamente ligado à sua capacidade de institucionalizar práticas inovadoras. Isso significa garantir que as soluções desenvolvidas não apenas respondam a desafios imediatos, mas que também possam ser incorporadas de forma sustentável às estruturas organizacionais, assegurando a continuidade das inovações a longo prazo. A capacidade de institucionalização é, portanto, um dos fatores críticos para o sucesso desses laboratórios.

Outro aspecto importante destacado por Bonduki et al. (2020) é que o ciclo de vida dos laboratórios de inovação pública não segue um padrão linear. Ao contrário, trata-se de um processo dinâmico e adaptativo, que pode ser influenciado por diversos fatores, incluindo mudanças políticas, condições econômicas e contextos culturais. Essas variáveis tornam o ciclo de vida dos laboratórios flexível e sujeito a reconfigurações ao longo do tempo, exigindo constante adaptação e renovação.

Por fim, segundo Bonduki et al. (2020), a fase final do ciclo de vida dos laboratórios de inovação no setor público envolve a disseminação das práticas inovadoras para outras

áreas da administração pública. Isso amplia o impacto das inovações, permitindo que soluções testadas e aprovadas em um contexto possam ser replicadas em diferentes setores, aumentando o potencial de transformação e inovação em larga escala no serviço público.

Dessa forma, o ciclo de vida dos laboratórios de inovação pública vai além da simples criação de soluções, abarcando também sua adaptação, institucionalização e disseminação, elementos fundamentais para garantir o impacto contínuo e a evolução das práticas inovadoras no setor público.

2.2. MAPEAMENTO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

Sano (2020) destaca que o mapeamento dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro revela uma diversificação crescente de práticas, com foco em experimentação e cocriação de soluções para enfrentar problemas complexos. Essa diversidade de práticas reflete o objetivo central dos laboratórios de inovação, que é explorar novas abordagens para questões que exigem soluções criativas e inovadoras, por meio da colaboração entre servidores públicos, cidadãos e outros atores relevantes.

De acordo com Sano (2020), a localização dos laboratórios de inovação pública no Brasil tende a estar concentrada em regiões urbanas, especialmente nas capitais e grandes centros urbanos. Nessas áreas, há maior disponibilidade de recursos tecnológicos, como ferramentas digitais avançadas, e de capital humano qualificado, o que facilita o desenvolvimento e a execução de projetos de inovação. Essa concentração nas grandes cidades, embora traga benefícios em termos de infraestrutura, também levanta questões sobre a distribuição equitativa dessas iniciativas no território nacional, uma vez que áreas rurais e periféricas acabam sendo menos atendidas.

Apesar do crescimento no número de laboratórios de inovação no setor público, Sano (2020) aponta que desafios significativos permanecem, especialmente no que diz respeito a financiamento e infraestrutura. A falta de recursos financeiros adequados limita a



capacidade desses laboratórios de expandir suas atividades e alcançar um impacto mais amplo. Além disso, questões de infraestrutura tecnológica podem restringir a adoção de soluções inovadoras, principalmente em locais que carecem de sistemas modernos e acesso a tecnologias avançadas.

Outro aspecto ressaltado por Sano (2020) é o papel essencial que os laboratórios de inovação desempenham na criação de espaços colaborativos dentro do setor público. Esses espaços permitem que servidores e cidadãos trabalhem juntos para experimentar e testar novas abordagens para a prestação de serviços públicos, promovendo uma cultura de cocriação e inovação. A colaboração é um elemento-chave nesse processo, pois possibilita a troca de conhecimentos e experiências entre diferentes atores, o que resulta em soluções mais robustas e adequadas às necessidades da população.

No entanto, conforme observa Sano (2020), os diagnósticos realizados até o momento mostram que os laboratórios de inovação pública no Brasil ainda enfrentam desafios consideráveis em termos de governança e sustentabilidade. Para que esses laboratórios consolidem suas atividades e alcancem seu potencial transformador, é necessário maior apoio institucional. Esse apoio pode vir por meio de políticas públicas mais robustas, financiamento contínuo e uma maior integração com as estruturas governamentais formais. A governança adequada é fundamental para garantir que os laboratórios não apenas sobrevivam a curto prazo, mas que também sejam capazes de manter e expandir suas inovações ao longo do tempo.

Em resumo, embora os laboratórios de inovação pública estejam avançando no Brasil, promovendo práticas inovadoras e colaborativas, eles ainda precisam superar desafios estruturais para alcançar uma presença mais ampla e consolidada no setor público.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo apresentar os principais conceitos dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro e mapear a localização desses laboratórios no país, utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa baseia-se na coleta e organização de dados de diversos laboratórios de inovação no Brasil, com ênfase na sistematização dessas informações por meio de um site criado especificamente para o laboratório de pesquisa. Além disso, o estudo é complementado por uma extensa revisão bibliográfica. A primeira etapa da pesquisa consistiu em uma revisão da literatura para contextualizar o tema, identificar teorias e práticas relevantes e estabelecer uma base teórica sólida. Essa revisão possibilitou a compreensão do estado atual do conhecimento sobre laboratórios de inovação no setor público, bem como das metodologias e dos impactos associados a essas iniciativas. Na sequência, foi realizada uma pesquisa empírica, que incluiu o mapeamento de dados conduzido por Sano (2020), entrevistas com gestores e participantes dos laboratórios de inovação, análise de documentos e relatórios, além da revisão de fontes secundárias. A organização dos dados obtidos foi fundamental para a criação do site denominado "LISP", que oferece uma estrutura eficiente para o acesso às informações coletadas. A combinação dessas abordagens metodológicas permitiu uma análise detalhada das práticas, metodologias e impactos dos laboratórios de inovação no setor público. O estudo também propõe recomendações para aprimorar a eficácia desses laboratórios, contribuindo para a melhoria contínua das práticas e processos na administração pública.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O mapeamento e a pesquisa sobre a quantidade de Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISP) no Brasil são fundamentais para a divulgação dessas iniciativas. Nesse contexto, o grupo de pesquisa de laboratórios de inovação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), vinculado ao Departamento de Administração Pública, desenvolveu o site "LISP", que reúne as principais informações sobre os laboratórios instalados no Brasil. Além disso, o site apresenta o objeto de discussão central: a inovação

no setor público. Segundo Sano (2020), “à medida que as informações disponíveis nos sítios eletrônicos permitiam, procurou-se detalhar a área de atuação e, dessa forma, muitos LISP que atuam com gestão, por exemplo.

Assim como destacado por Sano (2020), os sítios eletrônicos possibilitam o detalhamento e a divulgação de informações sobre os laboratórios de inovação. No site lisp.ufrn.br, é possível saber quantos laboratórios existem e estão em atuação, bem como obter dados quantitativos sobre os laboratórios instalados nos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, nos âmbitos federal, estadual e municipal. Este projeto, por meio de um processo colaborativo, busca identificar novos laboratórios e criar um banco de dados compartilhável, contribuindo com gestores e pesquisadores especializados na temática.

Os laboratórios listados foram inicialmente identificados na pesquisa da ENAP (Sano, 2020) e, posteriormente, complementados por meio de uma nova busca na internet. Atualmente, o projeto colabora na revisão desta lista para identificar novas iniciativas e corrigir possíveis inconsistências, promovendo, assim, a divulgação e o debate sobre inovação no setor público.

No Brasil, existem atualmente 209 laboratórios de inovação no setor público. No Poder Executivo federal, são 19; no estadual, 30; e no municipal, 16. As universidades possuem seis laboratórios, o Poder Legislativo possui cinco, os Tribunais de Contas têm seis laboratórios, o Ministério Público conta com 12, e as Defensorias Públicas têm dois laboratórios, totalizando 95. O Poder Judiciário, por outro lado, apresenta o maior número de laboratórios, com 114 LISPs em todos os seus segmentos. Segundo Sano (2020), “as iniciativas concentram-se de forma significativa na esfera federal, tanto no Poder Executivo como no Poder Legislativo. A maior expansão ocorreu nos últimos três anos e com intensa atuação dos órgãos vinculados ao Poder Judiciário e Ministério Público.” Esse fenômeno se deve à motivação pela modernização e busca de formas inovadoras para prestar serviços jurídicos de maneira mais eficiente e transparente.



No cenário atual, um dos maiores desafios dos laboratórios de inovação no Brasil é a avaliação sistemática e periódica de suas atividades. A avaliação é fundamental para medir o desenvolvimento e a aplicação dos laboratórios, destacando os pontos positivos e negativos de sua implementação nas organizações. No entanto, essa prática ainda não é amplamente adotada pelas organizações públicas, que têm como foco principal a implementação dos laboratórios. Conforme Sano (2020), “embora a maioria dos laboratórios tenha diversos projetos concluídos e implementados, a avaliação sistemática da inovação ainda não faz parte da sua rotina, o que não permite concluir sobre o alcance da inovação em termos de grau ou nível de melhoria.”

Além da ausência de uma avaliação sistemática, outro desafio para os laboratórios de inovação é a cultura organizacional das instituições públicas. Muitas organizações possuem uma cultura enraizada que dificulta o desenvolvimento dos laboratórios. Sano (2020) observa que “há também uma dificuldade em relação à cultura interna das próprias organizações, pois muitas vezes a forma de atuação do laboratório é distante da realidade ou do conhecimento de muitas pessoas.”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo apresentar os principais conceitos dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro e mapear a localização desses laboratórios no país, utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa baseia-se na coleta e organização de dados de diversos laboratórios de inovação no Brasil, com ênfase na sistematização dessas informações por meio de um site criado especificamente para o laboratório de pesquisa. Além disso, o estudo é complementado por uma extensa revisão bibliográfica. A primeira etapa da pesquisa consistiu em uma revisão da literatura para contextualizar o tema, identificar teorias e práticas relevantes e estabelecer uma base teórica sólida. Essa revisão possibilitou a compreensão do estado atual do conhecimento sobre laboratórios de inovação no setor público, bem como das metodologias e dos impactos associados a essas iniciativas. Na sequência, foi realizada uma pesquisa empírica, que incluiu o mapeamento de dados conduzido por Sano (2020), entrevistas

com gestores e participantes dos laboratórios de inovação, análise de documentos e relatórios, além da revisão de fontes secundárias. A organização dos dados obtidos foi fundamental para a criação do site denominado "LISP", que oferece uma estrutura eficiente para o acesso às informações coletadas. A combinação dessas abordagens metodológicas permitiu uma análise detalhada das práticas, metodologias e impactos dos laboratórios de inovação no setor público. O estudo também propõe recomendações para aprimorar a eficácia desses laboratórios, contribuindo para a melhoria contínua das práticas e processos na administração pública.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONDUKI Manuel. Et al. CICLOS DE VIDA DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PÚBLICA. 2020. ENAP. BRASÍLIA .

SANO, Hironobu. Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais . 2020. ENAP. BRASÍLIA .

CAVALCANTE, PEDRO.. Et tal INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: teoria, tendências e casos no Brasil. 2017. ENAP. BRASÍLIA .

CAVALCANTE, PEDRO. INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: superando o mito da ideia. 2019. IPEA. BRASÍLIA .