



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO DO ESTA-DO DE GOIÁS:  
O CASO DO PEQUILAB.**

**Siegrid Guillaumon, Gizelle Andrade De Aguiar, Janaína Gonçalves De Oliveira, Claudiomar  
Rodrigues Goulart Júnior**

**[ARTIGO] GT 7 Inovação e Empreendedorismo na Gestão Pública**

# GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO DO ESTADO DE GOIÁS: O CASO DO PEQUILAB.

## RESUMO

Este estudo visa analisar a implantação da Inovação e da Gestão do Conhecimento junto à Gestão Pública do Estado de Goiás tendo o objetivo de identificar aspectos de gestão do conhecimento que caracterizam o PequiLab como mecanismo de inovação no setor público. O PequiLab, da Escola de Governo Henrique Santillo, pertence à Secretaria de Estado de Administração. É um projeto de Inovação em Governo que observa práticas de gestão do conhecimento e inovação. Para atender os objetivos do estudo, foram realizadas análises de documentos institucionais e ambientes virtuais. Verificou-se que a inovação no setor público brasileiro ainda é, em grande parte, restrita ao produto da mudança, geralmente relacionada às melhorias processuais e do tipo inovação incremental. Dessa maneira, notou-se as etapas necessárias para a implementação da gestão do conhecimento, como a sustentabilidade das práticas que depende de um olhar sistêmico, o deslocamento das preocupações do nível tecnológico para o nível de processos, bem como a dificuldade e a necessidade de se modificar a cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão do Conhecimento; Inovação; PequiLab; Estado de Goiás.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma nova forma de repensar os processos tão burocráticos da Administração Pública e através dos i-labs (Laboratórios de Inovação). I-labs têm se difundido cada vez mais no setor público, cuja inovação tem ganhado cada vez mais alcance e relevância nos últimos anos, ao tentar trazer para o dia-a-dia da administração pública, práticas, abordagens, hábitos e costumes da cultura de inovação que tanto inspira e propulsiona novos produtos e serviços no mundo atual. Há uma série de conceitos para definir essa ferramenta, utilizaremos a abordagem de Sano (2020), “laboratórios de inovação no setor público são 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”. Além disso, a literatura também ressalta que um dos principais aspectos desses ambientes, é o foco na inovação aberta, ou seja, a adoção de uma perspectiva de coprodução de serviços públicos, contando com a participação de especialistas, sociedade civil e setor privado (SANO, 2020).

O crescimento desses espaços ocorre dentro do processo de inovação do setor público. A inovação tem ganhado cada vez mais destaque dentro do setor público. As organizações do setor público contam com a participação de multi-atores para ampliar sua capacidade de execução e, assim, alcançar o valor público e resolver problemas complexos (SUZUKI, 2021). A inovação não se trata somente de novas tecnologias ou novas invenções, inovar pode ser uma nova forma de pensar, de aprender ou reaprender. Deste modo, os i-Labs no setor público são entendidos como espaço de construção, colaboração e compartilhamento de conhecimentos e informação (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

O Governo do Estado de Goiás possui o um laboratório de inovação que busca fomentar uma nova forma de pensar, habilita servidores a inovar, e ajuda a promover a cultura de inovação em governo conectando servidores, órgãos e parceiros. O Pequi – Ponto de Encontro para Qualificação e União para Inovação - é baseado nessa premissa. O nome, para além da referência óbvia ao fruto símbolo do cerrado, reforça a importância da união como indutora da colaboração e cocriação – mandatórias para que a inovação aconteça (GOIÁS, 2022).

Com foco nas pessoas, ao invés das organizações, o laboratório visa capacitar servidores para a inovação, habilitando-os para um agir revolucionário e inovador, em suas respectivas áreas de atuação, através de metodologias ativas de ensino, focadas na aprendizagem do adulto e no conceito de *learnbydoing* – aprender fazendo; além de subsidiar a elaboração de propostas de solução por meio da facilitação de processo criativo baseado em oficinas ad hoc, as quais, sempre que possível e aplicável, adotam abordagem *Design Thinking*. Diante do exposto, o presente artigo tem o objetivo de identificar aspectos de gestão do conhecimento que caracterizam o Pequilab como mecanismo de inovação no setor público.

## **2. A INOVAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E O SETOR PÚBLICO**

Entender o processo de mudança nos serviços públicos por meio da inovação requer primeiramente conhecer a dinâmica da condução destes processos na área pública pela governança estatal, que se efetiva de modo diferenciado em relação à área privada. A condução dos processos de mudanças voltados para a construção de uma infraestrutura coerente, que permita a implementação de inovações no setor público, é influenciada pelas tendências vigentes de mudanças organizacionais e pelas formas de suprimento dos serviços públicos em cada contexto específico. Cen (2004) afirma que a prática da inovação visa à criação de novos conhecimentos, enquanto para Bhirud, Rodrigues e Desai (2005), esta prática facilita sobretudo o compartilhamento de informações e conhecimento. No contexto da democracia eletrônica, ela está vinculada ao compartilhamento e à coprodução de conteúdos pelos cidadãos e pela sociedade civil. A inovação no setor público deve afetar sensivelmente as operações ou pessoas da organização segundo Moore, Sparrow e Spelman (1997). Mulgan e Albury (2003) citam a necessidade de as inovações implicarem melhorias significativas em termos de eficiência, efetividade e qualidade. Isso coloca em evidência que as inovações no setor público sejam úteis para a sociedade como um todo. Dessa forma, é preciso que os efeitos da inovação tenham uma contribuição significativa para melhorar a entrega de serviços com eficiência e excelência no setor público. E isso foi identificado com mais clareza nos processos de melhoria da Universidade no período pandêmico, conforme resultados abaixo demonstrados.

O conceito de inovação no serviço público ainda se encontra em fase de consolidação, mas podemos nos orientar pela definição apresentada por Farah (2006), na qual a inovação é a incorporação de novos elementos, uma nova combinação de elementos existentes ou uma mudança significativa ou abandono de um modo tradicional de fazer as coisas. Refere-se a novos produtos, novas políticas e programas, novas abordagens e novos processos. Finalmente, uma inovação em administração pública é uma resposta única, criativa e efetiva para novos problemas, ou uma nova resposta para velhos problemas. Mais ainda, uma inovação não é uma solução fechada e completa, mas uma solução aberta, transformada pelos que a adotam.

Walker (2006) verificou em seu estudo que a adoção de diferentes tipos de inovação era influenciada por diferentes fatores, concluindo que o padrão de adoção e difusão da inovação nos serviços públicos era complexo e contingente, ou seja, depende das situações momentâneas e diversificadas em cada contexto. Inovações em produto que requerem uma nova espécie de programa, produto ou serviços a residentes não foram explicadas por variáveis ambientais em sua análise, mas foram associadas a fatores de difusão, tais como demanda de consumidores e cidadãos e outras características da organização. A coerção de auditores e o tamanho da organização estavam negativamente correlacionados a novos serviços oferecidos, ou seja, agentes externos agiam como constrangedores em organizações locais menores, bloqueando o desenvolvimento de inovações (WALKER, 2006, p. 325).

No caso do Estado, como operador de serviços, é um requisito a atualização de seus recursos para cumprir com suas finalidades precípuas. A inovação no serviço público deve aperfeiçoar os recursos disponíveis, por meio de ações inovadoras de gestão e organização, promovendo melhores e mais qualificados benefícios à sociedade. A inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população. Percebe-se, em especial na esfera local de governo, uma mudança no padrão das políticas públicas brasileiras graças ao processo de construção de novas formas de gestão pública verificadas a partir de práticas inovadoras na prestação de serviços públicos à população (BARACCHINI, 2002)<sup>1</sup>. Dessa forma, é necessário que um modelo de GC para as organizações públicas relacione os processos de GC com a aprendizagem e a inovação de forma contextualizada para a administração pública. Finalmente, é necessário visua-

---

<sup>1</sup>É necessário visualizar-se o papel da política ideológica que envolve os agentes inovadores, assim como a existência ou não de uma cultura de inovação, que se apoia em mecanismos de suporte do processo dependentes das estruturas logísticas, permitindo o estímulo, a promoção e a disseminação das inovações (AGUNE *et al.*, 2014).

lizar-se o papel da política ideológica que envolve os agentes inovadores, assim como a existência ou não de uma cultura de inovação, que se apoia em mecanismos de suporte do processo dependentes das estruturas logísticas, permitindo o estímulo, a promoção e a disseminação das inovações.

A gestão do conhecimento é tida no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Com isso, as empresas privadas aumentam sua produtividade, mantêm os atuais e conquistam novos clientes, aumentam sua lucratividade e tornam-se mais competitivas. Portanto, no setor público, é importante relacionar também os processos de gestão do conhecimento (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação.

A partir do crescimento e destaque da Gestão do conhecimento nas organizações privadas, observa-se também a inserção dessa temática dentro das agendas governamentais. McNabb (2009) aborda a discussão do público e privado. Ele afirma que os gestores dos dois tipos de organização usam as mesmas ferramentas de gestão. Entretanto, ressalta que muitos programas e técnicas de melhoria são primeiramente desenvolvidos, testados e provados efetivamente em organizações privadas. Tipicamente, somente depois que as inovações são adotadas no governo.

Wiig (1999) destaca a importância do conhecimento na administração pública e deduz que a viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por fatores como estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. Porém entre todos esses fatores o autor considera o conhecimento como o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrárias ou sem efetividade.

Segundo Nonaka e Takeuchi(1997) Gestão do Conhecimento é um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Já para Wiig (1999) a Gestão do Conhecimento busca facilitar e gerenciar conhecimento relacionado a atividades tais como criação, captura, transformação e uso. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a Gestão do Conhecimento é o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar,capturar e compartilhar as informações da organização para atingir plenamente os objetivos da organização. É o resultado da interação entre o conhecimento explícito e o tácito. Por Sveiby (1998) Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor através da alavancagem dos ativos intangíveis e um conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento.

Bhatt (2001) elucida que a GC é mais do que capturar, estocar e transferir informações. Somam-se às percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas, processos de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação. Para Terra (2005), a Gestão do Conhecimento passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizagem. Uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento visando ao desenvolvimento de novas competências para alavancar a capacidade de inovar. Batista (2012) afirma que a Gestão do Conhecimento (GC) é um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos da organização e melhorar seu desempenho. Significa compromisso com a transparência; foco nos processos, em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão; visão integradora; uso eficaz de novas tecnologias de informação e comunicação; e foco nas necessidades dos cidadãos. McNabb (2009) afirma que a gestão do conhecimento está relacionada com seu gerenciamento de forma a fazer o melhor do conhecimento de uma organização a fim de se beneficiar das descobertas e aplicações de respostas inovadoras para problemas novos e antigos.

Segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2013), Gestão do Conhecimento é compreender e perceber o contexto para uma abordagem de gestão intencional dos processos de identificar, mapear, compartilhar, disseminar, reter, proteger, experimentar, criar e aplicar conhecimento em produtos, serviços, processos, metodologias e ações de uma organização e/ou sociedade para geração sistêmica de memória, inteligência coletiva e colaborativa e inovação contínua, aumentando a capacidade de reestruturação e transformação de sua natureza, renovando persistentemente sua vantagem competitiva.

A definição de GC que melhor se identifica com as características do setor público é de Terra (2005) e Batista (2012). Esses autores destacam a transparência, o foco nas necessidades do cidadão e na inovação. Batista (2012, p. 49) definiu a GC na administração pública como:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. (BATISTA, 2012, p. 49)

Na visão de Fresneda e Gonçalves (2007), implantar gestão do conhecimento no setor público não significa apenas colocar os serviços públicos on-line e melhorar sua forma de acesso por parte do cidadão, mas implementar um conjunto de processos, mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações, em uma escala maior, entre os cidadãos. Para os

autores a utilização da GC no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor. Existe uma diferença no tratamento dado ao conhecimento quando comparadas filosofias ocidentais e orientais, considerando a sua criação e disseminação. Partindo do pressuposto de que as diferenças culturais são extremamente significativas nas formas de descoberta e na utilização dos conhecimentos individuais e organizacionais, percebeu-se que há uma valorização do conhecimento explícito pelo ocidente, entendido por formal, sistêmico e comunicável, enquanto o oriente valoriza mais o tácito, influenciado diretamente pelos processos de análises de informações, pelas inferências subjetivas ou, até mesmo, pela intuição, premissas prioritárias de processos de inovação e criatividade (NONAKA; TAKEUCHI; 1997).

A gestão do conhecimento vem ganhando espaço nas organizações e tem propiciado o compartilhamento, o acesso, a criação, a retenção e a integração desses conhecimentos em prol de melhores resultados. No contexto dos novos conceitos de inovação na área pública, o denominado governo eletrônico (e-government) foi um dos instrumentos principais de ampliação de serviços nos anos mais recentes. Particularmente desde a década de 1990, este tema tem sido objeto de discussão intensa sobre a inovação no setor público, ao analisar o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para o fortalecimento da capacidade estatal de execução de suas funções e, particularmente, da produção e provisão dos serviços públicos.

A utilização dessas ferramentas foi possível através das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Segundo Miranda (2007), o termo TICs, refere-se à junção de recursos tecnológicos e computacionais com a tecnologia das telecomunicações, e tem na internet sua expressão significativa. A forma com que as organizações se constituem e interagem com o mundo tem sido impactada de maneira singular com a evolução das tecnologias e informação e comunicação e a expansão da internet que aconteceu nas últimas décadas (MESQUITA, 2019). O processo de GC gera para as organizações aprendizagem e inovação e, como decorrência, aumenta a capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade. A partir da apresentação dos conceitos de inovação e gestão do conhecimento, sistematizam-se no Quadro 1 as dimensões teóricas para realização da análise do caso em questão:

**Quadro 1: Dimensões Teóricas Identificadas.**

<b>Inovação e Gestão do Conhecimento no Setor Público</b>	
1. Inovação se refere à novos conhecimentos	Cen (2004)
2. Inovação se relaciona com compartilhamento de informações e conhecimento, co-produção de conteúdos	Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)
3. Inovação afeta operações e pessoas no setor público	Moore, Sparrow e Spelman (1997)
4. Melhoria de eficiência, efetividade e qualidade	Mulgan e Albury (2003)
5. A inovação incorpora novos elementos ou combina elementos existentes	Farah (2007)

6.Diferentes tipos de inovação são influenciados por diferentes fatores.	Walker (2006)
7.Práticas inovadoras na prestação de serviços públicos à população.	Baracchini (2002)
8.Gestão do conhecimento está relacionada com seu gerenciamento de forma a fazer o melhor do conhecimento de uma organização a fim de se beneficiar das descobertas e aplicações de respostas inovadoras para problemas novos e antigos.	McNabb (2009)
9.O conhecimento na administração pública depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos.	Wiig (1999)
10.GC é um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo.	Nonaka e Takeuchi (1997)
11.Gestão do Conhecimento é o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização para atingir plenamente seus objetivos da organização.	Davenport e Prusak (1998)
12.GC é a arte de criar valor através da alavancagem dos ativos intangíveis e um conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento.	Sveiby (1998)
13.À GC Somam-se às percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas.	Bhatt (2001)
14.GC passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo.	Terra (2005)
15.GC é um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos da organização e melhorar seu desempenho.	Batista (2012)
16.Gestão do conhecimento é compreender e perceber o contexto para uma abordagem de gestão intencional dos processos para geração sistêmica de memória, inteligência coletiva e colaborativa e inovação contínua.	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2013)
17.Implementação de um conjunto de processos, mediados pela tecnologia,	Fresneda e Gonçalves (2007)

Fonte: Elaboração dos Autores, 2022.

### 3. METODOLOGIA

Em função da natureza dos objetivos deste estudo foi pertinente a realização de pesquisa de cunho qualitativo e na forma exploratória e descritiva. Conforme Marconi e Lakatos (2009), pesquisas desse tipo possuem três finalidades: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, a fins de aprofundamento futuro; e clarificar conceitos. Desse modo, há a intenção de descrever os resultados de ações do Projeto PequiLab, da Escola de Governo Henrique Santillo no Estado de Goiás, uma vez que o ambiente favorável à inovação somado à decretação da política de gestão do conhecimento e inovação influenciaram bastante na criação de iniciativas.

Para alcance dos objetivos foram analisadas as publicações e resultados divulgados pelos servidores responsáveis ou envolvidos nas ações do projeto, com a análise das práticas relacionadas à GC e Inovação e os resultados alcançados. A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único nos moldes propostos por Yin (2015), no qual estudos de caso representam uma estratégia adequada para problemas do tipo “como”, “quais” e “por que”, já que não há muito controle sobre os eventos em questão. Tal fato é reforçado pelo aspecto contemporâneo da temática, em que se observa ainda para onde tais ações irão desenvolver-se.



O tipo de estudo de caso proposto é histórico-organizacional. Foram utilizadas as seguintes fontes de dados: fontes documentais, bibliográficas e publicações em no sítio eletrônico da Escola de Governo. A pesquisa documental e bibliográfica foi desenvolvida a partir de documentos de acesso público (livros, artigos científicos, regimentos, legislações, decretos, etc.), coletados nos sítios institucionais dos laboratórios, nas redes sociais oficiais (Facebook, Instagram, Twitter ou LinkedIn) e em base de dados científicos que permitissem atender ao objeto desta pesquisa. O levantamento de dados ocorreu no período de agosto a novembro/2022.

#### **4. O CASO DO PROGRAMA PEQUI LAB DO ESTADO DE GOIÁS**

Inicialmente apresenta-se o contexto no qual se desenvolve a iniciativa de gestão do conhecimento ora estudada. Na Administração Pública Federal Brasileira (APF) as ações do Governo Digital começaram a ser estruturadas no início de 2000 sob a denominação “Governo Eletrônico” (e-Gov) e tinham a finalidade de priorizar o uso das TICs para democratizar o acesso á informação visando ampliar o debate e a participação popular na construção das políticas públicas e aprimorar a qualidade e a efetividade dos serviços e informações (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018). Já o Governo Digital é a estrutura que oferece aos serviços públicos a interação do governo e a população por meios digitais. É a substituição dos serviços e atendimentos feitos por órgãos governamentais em formato manual e muitas vezes burocráticos por soluções que facilitam os processos de informação e comunicação especializada para atender a demanda da gestão pública (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2022).

O surgimento dos i-Labs no setor público remete ao século XIX, especialmente nas organizações universitárias, onde se acreditava que os experimentos poderiam apresentar e subsidiar a direção que a sociedade deveria seguir (MULGAN, 2014; SANO, 2020). Os laboratórios de inovação são ambientes, espaços ou lugares utilizados pelos governos e organizações públicas no contexto atual para experimentar e disseminar a inovação no setor público.

Em outra perspectiva os i-Labs teriam emergido da cultura *thinktank* que surgiu nos Estados Unidos na década de 1990 (WILLIAMSON, 2014; TÕNURIST *et al.*, 2017; SCHUURMAN; TÕNURIST, 2017). Tõnurist *et al.* (2017), apontam que a principal diferença entre os laboratórios atuais para os antigos é a lógica das ações voltadas para os cidadãos. Assim, os i-Labs em governo se tornaram cada vez mais populares no setor público nas duas últimas décadas (TÕNURIST *et al.*, 2017; CRIADO *et al.*, 2020; OLAVO *et al.*, 2022).

Os laboratórios de inovação não são um assunto relativamente novo, uma vez que existiram movimentos semelhantes durante o processo de “reinvenção” do governo dos Estados

Unidos, nos anos 1990 (TÖNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017). No cenário latino-americano e global, os laboratórios de inovação passaram a fazer parte das agendas políticas, sobretudo por serem considerados organizações dinâmicas e capazes de internalizar os riscos (ACEVEDO; DASSEN, 2016). Isto, na concepção de Feitoza (2018), se deve ao fato de estarem inseridos em organizações tradicionais e burocráticas do setor público, no qual a mudança e alterações nas políticas implicam em riscos e dificuldades.

Os laboratórios podem ter distintas possibilidades de configuração, uma vez que cada unidade possui peculiaridades e responde a um contexto específico. Eles podem variar em suas metodologias, arranjo institucional, equipe, tipos de projeto, nível de autonomia, além dos distintos elementos institucionais e organizacionais particulares de cada região, que influenciam na sua capacidade de atuação e no alcance dos resultados possíveis (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALIZE, 2018). Essas diferentes configurações, acarretam também em diferentes denominações para tratar os laboratórios de inovação no setor público, podendo ser considerados um termo polissêmico e intercambiável (FEITOZA, 2018). De acordo com McGann, Blomkamp e Lewis (2018), os laboratórios podem ser denominados como: a) Laboratório de inovação no setor público; b) Laboratório de inovação em governo; c) Laboratório de inovação social; d) Laboratório de inovação pública e social; e) Laboratório de mudança; f) Laboratório de política; g) Laboratório de design; h) Laboratório cidadão; i) Equipes de inovação.

A implementação de laboratórios, por parte dos governos, tem sido motivada pelas deficiências que são identificadas na abordagem tradicional da política e no design dos serviços públicos (MCGANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018). Ao observar as características contextuais do setor público, Tönurist, Kattel e Lember (2017) identificaram seis razões pelas quais os laboratórios de inovação podem ser criados: complexidade do ambiente externo; tecnologia; concorrência entre estruturas clássicas e novas; emulação; consolidação de expertise e de aprendizado. Estas razões estão envoltas no discurso de promoção da inovação no setor público, enquanto um imperativo para as organizações (EMMENDOERFER, 2019).

Sano (2020, p. 18) define os laboratórios de inovação em governo, como “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” (SANO, 2020, p. 18).

Dada essa definição, Karo e Kattel (2016) entendem que os laboratórios de inovação, enquanto espaços separados, mas adjacentes ao restante das organizações, são compreendidos como uma nova forma de fomentar a capacidade de inovação e minimizar determinadas barreiras ao comportamento inovador, sem interromper a estrutura tradicional burocrática e respeitando as regras e procedimentos públicos.

Em 2018, aconteceu em Goiás, um programa de inovação com cinco Secretarias do Poder Executivo, além do Tribunal de Contas e Assembleia Legislativa do Estado. Existem muitas formas de fazer a inovação acontecer no setor público. O Programa PequiLab é um Ponto de Encontro para Qualificação e União para Inovação, um Laboratório de inovação em governo que busca fomentar uma nova forma de pensar, habilitar servidores a inovar, e ajudar a promover a cultura de inovação em governo, conectando servidores, órgãos e parceiros. Foi criado a partir de processos de aprendizagem e da abordagem do Design Thinking.

No programa, times de servidores passam pelas etapas de imersão, ideação e prototipação. Com foco misto entre aprender novas competências e construir um projeto. Conforme os conteúdos vão se revelando, as pessoas vão aprendendo a utilizar técnicas e ferramentas de inovação e cada uma constrói um significado próprio para o seu trabalho (projeto) ser inovador. Assim, o programa procura dotar as pessoas de ferramentas e habilidades para inovar, potencializando as chances de um ambiente de inovação prosperar em todo o governo, para além de nichos e estruturas, para que uma nova forma de pensar leve a uma nova forma de agir e reverberar em novos processos, produtos, serviços.

Inicialmente o programa tinha a duração de 3 meses, o que não é suficiente para “ser inovador”, mas tornou-se um gerador de significados de inovação, com muitos cases posteriores. As ferramentas e metodologias para inovação estão cada mais abundantes, há grupos que compartilham boas práticas a cada minuto. O pragmatismo e a observação da sua realidade são mais necessários para transformar as situações indesejáveis em desejáveis. A inovação no setor público não é um lugar que se alcança. Os governos não vão atingir, comprar ou possuir a inovação. É necessário que os servidores incorporem o espírito inovador e saibam reconhecer de que forma podem fazer o trabalho, aproveitando todo conteúdo que tem acesso e todo o privilégio de poder inovar sem que o risco da extinção bata à porta o tempo todo.

No setor público, inovar não é apenas ter boas novas ideias, mas entender como é possível destruir as antigas ruínas. As contradições aparecem todos os dias e cabe aos inovadores do setor público entender como fazer com que as coisas funcionem de um jeito melhor para todos, mesmo aqueles que cuidam da burocracia ou aqueles que estão no balcão prestando serviços para os cidadãos, balcão hoje que se transformou em uma plataforma virtual.

Uma das coisas mais gratificantes de se trabalhar com inovação no setor público é ver a multiplicação de pessoas inovadoras. Elas mostram que trabalhar no setor público é importante e que é importante investir em capacitação e inovação.

Pequi é também um acrônimo para Ponto de Encontro para Qualificação e União para Inovação. Assim, além da identificação imediata e direta com os goianos pela referência ao

fruto símbolo do cerrado, cuja árvore dá frutos nas condições mais adversas; o significado atribuído ao nome também reforça a importância da união como indutora da colaboração e da cocriação – mandatórias para que a inovação aconteça.

A Carta de Serviços do PequiLab está estruturada em três grandes frentes de atuação, cada uma delas com foco, produtos e objetivos específicos:

- **AbraKbça:** Capacitações Diferenciadas com foco nas competências para inovar; OCDE Oficinas de aprendizagem baseadas em metodologias ativas de ensino, andragogia e learnbydoing aplicados para propagar ferramentas, abordagens e metodologias poderosas voltadas para a inovação em governo.
- **Fábrica de Ideias:** Atendimento Fast Facilitação de oficinas específicas, elaboradas sob demanda, para - entender ou enquadrar melhor um desafio/problema - gerar insights, sugestões ou ideias - cocriar ou (re)alinhar entendimentos e conceitos - construir confiança criativa e integração de times.
- **Incubadora de Soluções:** Atendimento full. Apoiar a jornada do parceiro na elaboração de propostas de soluções para desafios selecionados aplicando abordagem Design Thinking, passando pelas etapas de Imersão, Ideação e Prototipação, preconizando cocriação, colaboração, empatia e intersetorialidade.

Os lemas do PequiLab são: cultura de inovação tem poder revolucionário no serviço público; se é possível, dá pra fazer; se é impossível, dá pra tentar; inovar é um dever de todo líder, e que o primeiro passo para isso é o querer; inovação pode, e deve, ser buscada em qualquer área de atuação; aprender com os erros é um bom caminho para inovações poderosas; resolver os reais problemas das pessoas é a melhor forma da inovação gerar resultados; nada acontece sem as pessoas.

No primeiro ano de funcionamento do Pequi, foram capacitados mais de 100 servidores em Design Thinking, e mostrou como que podem aplicar no trabalho deles, em quase 20 órgãos diferentes. Foram propostos para mais de 20 pais para aprender inovação com seus filhos, no InovaKids. Quase 30 servidores foram motivados a descobrirem seu propósito em oficinas de Purpose Mining, usando gamificação. Todos esses projetos citados fazem parte do AbraKbça.

Na Fábrica de Ideias, já passaram quase 500 servidores em 16 oficinas de identificação de problema, ideação ou teambuilding. As oficinas ocorrem quando diversos servidores se unem para pensar junto sobre algo e ao final tem algum produto pra ajudar nas próximas etapas do projeto. O teambuilding é um tipo de oficina para alinhar as pessoas que trabalham junto, gerando mais integração e colaboração, mais confiança criativa, senso de pertencimento e propósito. O Quadro 2 apresenta uma síntese das evidências empíricas coletadas nos documentos

analisados e sítios institucionais virtuais, de acordo com as dimensões teóricas e categorias analíticas definidas anteriormente.

**Quadro 2: Síntese das Análises de Acordo Com as Dimensões Teóricas Identificadas.**

<b>Inovação e Gestão do Conhecimento no Setor Público</b>	<b>PEQUILAB</b>
1. Inovação se refere à novos conhecimentos	INOVAÇÃO = IDEIA + AÇÃO + RESULTADO
2. Inovação se relaciona com compartilhamento de informações e conhecimento, co-produção de conteúdos	<b>INCUBADORA DE IDÉIAS</b> Apoiamos a jornada do parceiro na elaboração de propostas de soluções para desafios selecionados aplicando abordagem Design Thinking. Vamos juntos desde a Imersão, para entendimento correto do desafio/problema, com foco no usuário. Passamos pela Ideação para, por meio do pensamento divergente, procurar ideias que supram as necessidades identificadas com os insights gerados. Por fim, chegamos à etapa de Prototipação, afim de testar a proposta de solução antes dessa ser adotada em larga escala, assim podemos disseminar a cultura do errar rápido, errar pouco, errar barato, aprender com os erros e fazer melhor.
3. Inovação afeta operações e pessoas no setor público	Foco no Usuário / Cidadão O problema de quem está sendo resolvido? Considerar a real necessidade Preocupar com ponto de vista e satisfação
4. Melhoria de eficiência, efetividade e qualidade	Acreditamos que a cultura de inovação tem poder revolucionário no serviço público.
5. A inovação incorpora novos elementos ou combina elementos existentes	Curiosidade, Buscar novos caminhos, adaptar abordagens, redefinir problemas, Atenção ao novo, instigante, vanguardista Benchmarking, inspirador e desafiador, Novas abordagens e releituras
6. Diferentes tipos de inovação são influenciados por diferentes fatores.	Nesse mundo cada vez mais VUCA – Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, tudo está em constante mudança e evolução, constante fluxo, num ritmo acelerado.
7. Práticas inovadoras na prestação de serviços públicos à população.	<b>ABRAKBEÇA:</b> Nessa frente de atuação, nos esforçamos para aprender o que há de mais atual por aí, que pode e deve ser aplicado no serviço público, e nos esforçamos mais ainda para compartilhar e repassar a nossos servidores e parceiros; desenvolvendo, assim, as competências chaves para inovação e propagando ferramentas, abordagens e metodologias poderosas para inovar.
8. Gestão do conhecimento está relacionada com seu gerenciamento de forma a fazer o melhor do conhecimento de uma organização a fim de se beneficiar das descobertas e aplicações de respostas inovadoras para problemas novos e antigos.	Estimular redes de colaboração entre: Áreas do governo Entre governos e Entre: gov + org + edu + com Apoio para vencer resistências (internas e externas) Troca de experiências, Aprendizado mutuo e transferências de conhecimento Somatórias de recursos de vários tipos, sem gastar mais, Cooperação e colaboração genuínas entre governos, academia, sociedade civil e iniciativa privada tudo junto e misturado, em prol de um objetivo em comum.
9. O conhecimento na administração pública depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos.	Com foco nas pessoas, ao invés das organizações, o laboratório visa capacitar servidores para a inovação, habilitando-os para um agir revolucionário e inovador, em suas respectivas áreas de atuação, através de metodologias ativas de ensino, focadas na aprendizagem do adulto e no conceito de <i>learn by doing</i> – aprender fazendo; além de subsidiar a elaboração de propostas de solução por meio da facilitação de processo criativo baseado em oficinas <i>ad hoc</i> , as quais, sempre que possível e aplicável, adotam abordagem Design Thinking.
10. GC é um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e ex-	<b>FÁBRICA DE IDEIAS:</b> Nessa frente, colaboramos de forma rápida facilitando oficinas pontuais conforme demanda específica. Pode ser um apoio para entender ou enquadrar melhor um desafio/problema; gerar insights, sugestões ou ideias;

pandir o conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo.	cocriar ou (re)alinhar entendimentos e conceitos;ou a construção e integração de times.Accreditamos que estabelecer relações de confiança empoderam a equipe e potencializam a colaboração.
11.Gestão do Conhecimento é o conjunto de ações para atingir plenamente seus objetivos da organização.	PEQUI RESENHA é uma iniciativa de microlearning do PequiLab voltada para a disseminação de conteúdos relacionados à inovação em governo, para fomentar uma nova forma de pensar e agir nos servidores públicos
12.GC é a arte de criar valor através da alavancagem dos ativos intangíveis.	Dotar as pessoas de <b>ferramentas e habilidades para inovar</b> , potencializando as chances de um ambiente de inovação prosperar em todo o governo, para além de nichos e caixinhas, para <b>que uma nova forma de pensar leve a uma nova forma de agir</b> e reverberar em novos processos, produtos, serviços.
13.À GC Somam-se às percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas.	Insurgência Questionar modos tradicionais, construir alianças, trabalhar com diferentes parceiros Questionar status quo O que dá pra mudar? O quê e como fazer diferente?
14.GC passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo.	As indústrias, as organizações, as relações, os governos, estão todos se readequando, novos modelos de negócios estão surgindo, novas tecnologias estão sendo desenvolvidas e os comportamentos das pessoas, dos consumidores e dos cidadãos estão evoluindo juntos, trazendo demandas cada vez mais desafiadoras. Isso nos obriga a entender e responder rapidamente a grandes mudanças na maneira como os governos operam e como o trabalho deve ser feito
15.GC é um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos da organização e melhorar seu desempenho.	Design Thinking – Processo Criativo – Iterativo – Não Linear O Design busca tornar o serviço/produto a ser ofertado em sua versão mais útil, utilizável, eficiente, eficaz e desejável, tendo como princípios ser centrado no ser humano, pautado na colaboração e multidisciplinariedade, em abordagens exploratórias, adaptativas e experimentais.
16.GC é compreender e perceber o contexto para uma abordagem de gestão intencional dos processos para geração sistêmica de memória, inteligência coletiva e colaborativa e inovação contínua.	Iteração Desenvolvimento ágil, incremental, experimental Desenvolvimento rápido e incremental Testes e Prototipação Errar rápido, errar pouco, errar barato
17.Implementação de um conjunto de processos, mediados pela tecnologia,	Alfabetização em Dados Gestão da informação: coleta, aplicação e comunicação adequadas Governo baseado em evidências Dados e informações como subsídio a decisões Comunicação e transparência efetivas

Fonte: Elaboração dos Autores, 2022.

A partir dos dados sistematizados, é possível identificar os aspectos de gestão do conhecimento que caracterizam o PequiLab como mecanismo de inovação no setor público, bem como realizar uma primeira sistematização dos aspectos desta iniciativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil é o país com o maior número de laboratórios de inovação em governo, com uma maior predominância no nível estadual. Este fato pode estar associado a maiores investimentos em inovação, bem como maiores capacidades institucionais e servidores capacitados,

se comparado ao nível municipal, que apresentam ainda em suas estruturas aspectos patrimonialistas e burocráticos, bem como maior aversão ao risco e resistência a mudança, exceto grandes centros como São Paulo e Niterói.

Os laboratórios em governos têm concentrado esforços na criação e desenvolvimento de projetos de inovação e na educação/capacitação dos servidores. Quanto ao desenvolvimento de projetos, há maior predominância de inovações em serviços e processos administrativos, voltados à desburocratização, melhoria da comunicação individual e organizacional, e no auxílio a diversos órgãos do setor público na entrega de serviços mais eficientes e transparentes.

Enquanto educador, o PequiLab oferece diferentes formas de capacitação, permitindo o desenvolvimento de capacidades, mudanças na mentalidade dos servidores e na relação com o seu trabalho, servindo como espaços de aprendizagem empreendedora. Neste sentido, para o contexto brasileiro, os laboratórios de inovação em governo podem ser instrumentos importantes para tornar efetivo o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal, articulando esforços com escolas de governo e incentivando para que instituições de ensino superior possam atuar como centro de desenvolvimento de servidores (BRASIL, 2020).

Quanto às contribuições empíricas da pesquisa, buscou-se demonstrar que a incorporação de laboratórios de inovação pelos governos é um fenômeno em ascensão no contexto brasileiro, demonstrando que essas organizações são importantes caminhos para induzir transformações sistêmicas no setor público. Além disso, esta pesquisa demonstra que os laboratórios podem ser constituídos sob diferentes enfoques e utilizar de diferentes ferramentas, de acordo com os recursos disponíveis, características organizacionais e problemas que permeiam cada contexto.

Para estudos futuros, recomenda-se o aprofundamento nos resultados internos e externos gerados pelo PequiLab, através da elaboração de instrumentos de mensuração dos impactos dos projetos para as organizações e a sociedade, na forma de valor público. Outra possibilidade está na análise do papel do laboratório de inovação nas transformações digitais do Estado de Goiás, visto que a pandemia oportunizou e acelerou mudanças tecnológicas que vinham ocorrendo, mas de forma lenta e gradual. Destaca-se ainda, compreender o futuro dos laboratórios de inovação no setor público, analisando aspectos relacionados a sua institucionalização, extinção e principais recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) necessários para a sua manutenção.

## 6. REFERÊNCIAS

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. Innovation for Better Management: The Contribution of Public innovation Labs. **Inter-American Development Bank**, setembro 2016. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Innovation-for-BetterManagement-The-Contribution-of-Public-Innovation-Labs.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2022.

AGUNE, Roberto *et al.* **Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 167p. Disponível em: <<https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/ijusplab/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em 25 out 2022.

BARACCHINI, S. A. A inovação presente na administração pública brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, abr./jun. 2002, São Paulo, v. 42, p. 104- 109, jun. 2002.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <[file:///C:/Users/rafae/Downloads/Modelo%20de%20gestao\\_vol01%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/rafae/Downloads/Modelo%20de%20gestao_vol01%20(1).pdf)>. Acesso em 25 out 2022.

BHATT, Ganesh D. Knowledge Management in organizations: examining the interaction between, technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BHIRUD, Sachin S.; RODRIGUES, Lewlyn L. R.; DESAI, Pradeep. Knowledge Sharing Practices in KM: A Case Study in Indian Software Subsidiary. **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 6, dec. 2005.

BRASIL. **Decreto Nº 10.506**, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 2 out. 20. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.506-1de-2-de-outubro-de-2020-281071682>>. Acesso em 20 out 2022.



CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. **É preciso inovar, mas por quê?** In: CAVALCANTE, P. et al. *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8785/1/%c3%89%20pre-ciso%20inovar.pdf>>. Acesso em 15 out 2022.

CEN (COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION). **European Guide to Good Practice in Knowledge Management**. Part 1: Knowledge Management Framework. CWA14924-1. Brussels: CEN, 2004.

CRIADO, J. I.; DIAS, T. F.; SANO, H.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVAN, A.; FILHO, A. I. Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. **International Journal of Public Administration**, n. 44, p. 1-14, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>>. Acesso em 15 out 2022.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Innovation, Brazil**. In: FARAZMAND Ali (Org.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer, 2019.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Dissemination of Innovations**: Learning from sub-national awards programmes in Brazil.. In: Adriana Alberti; Guido Bertucci. (Org.). UNDESA. *Innovations in Governance and Public Administration: replicating what works*. New York: United Nations, 2006, v. 1, p. 75-84.

FEITOZA, Márcio Amorim. **Laboratório de inovação**: proposição de um modelo para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2018.

FERRAREZI, Elisabete; LEMOS, Joselene; BRANDALISE, Isabella. **Experimentação e novas possibilidades em governo**: aprendizados de um laboratório de inovação. ENAP.2018.

FRESNEDA, Paulo S.V. GONÇALVES, Sônia M.G. **A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Centro de Documentação e Informação, Coordenação de publicações, 2007. Disponível em: <<https://www.escoladegoverno.go.gov.br/experienciar/pequi-lab.html>>. Acesso em 10 nov 2022.

GOIÁS. **Inovação em Governo PEQUILAB** – 1 ano. Disponível em: <<https://www.escoladegoverno.go.gov.br/files/pequi/Ebook-InovacaoemGoverno-PequiLab-1ano.pdf>>. Acesso em 01 nov 2022.

KARO, E.; KATTEL, R. **Start-up governments**, or can Bureaucracies innovate? Inetconomics, 2016. Disponível em: <<https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/start-up-governments-or-can-bureaucracies-innovate>>. Acesso em 20 out. 2022.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGAN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J.M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sci**, v.51, p. 249–267, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>>. Acesso em: 10 nov. 2022.

MCNABB, David E. **Knowledge management in the public sector: a blueprint for innovation in government**. London: M.E. Sharpe, 2007.

MESQUITA, Kamila. A evolução do Governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre Governo e sociedade. **Comunicologia**. v.12, n. 2, p. 174- 195, dez. 2019. Disponível em: < <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/10900>>. Acesso em: 16 out.2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Estratégia de Governança Digital**: transformação digital: cidadania e governo. 2018. Disponível em: < <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/revisaodaestrategia-degovernancadigital20162019.pdf> >.Acesso em 25 out. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Estratégia de Governança Digital + simples + cidadão**. Conheça as diretrizes da Estratégia de Governo Digital - 2020 a 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020/>>. Acesso em: 25 out. 2022.

MIRANDA, Guilhermina Lobato. Limites e possibilidades das TIC na educação. Sísifo. **Revista de Ciências da Educação**, n. 3, p. 41-50, 2007. Disponível em: <<http://ticsproj.eja.pbworks.com/f/limites+e+possibilidades.pdf>>. Acesso em 25 out. 2022.

MOORE, M. H.; SPARROW, M.; SPELMAN, W. **Innovation in policing**: from production line to jobs shops. In: ALTCHULER, A.; BEHN, R. (Eds.). *Innovation in American government*. Washington: Brookings Institution, 1997.

MULGAN, G. **The radical's dilemma**: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs. London: Nesta, 2014.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovations in the public sector**. Londres: [s.n.], out. 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, ISBN 85-352-0177-7, 1997.

OLAVO, A. V. A., Beneyto, G. P., Nebot, C. P., & Emmendoerfer, M. L. Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 13, n. 2, p. 89-115, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/21792>>. Acesso em 01 nov 2022.

SANO, H. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnósticos de experiências nacionais. **Cadernos Enap**. Brasília: Enap, 2020.

SCHUURMAN, Dimitri; TÔNURIST, Piret. Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 1, 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – SBGC. **Conceito de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/gestatildeo-do-conhecimento.html>>. Acesso em 01 nov 2022.

SUZIKI, R. **Inovação do setor público**: reflexão e tendências. VIA Estação do Conhecimento, 2021. Disponível em: <<https://via.ufsc.br/laboratorios-de-inovacao-no-setor-publico/>>. Acesso em 01 nov 2022.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TÔNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. **Descobrimos laboratórios de inovação no setor público**. CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

WALKER, R. M. Tipo e Difusão da Inovação: Uma Análise Empírica do Governo Local. **Rev. Administração Pública**, v. 84, p.: 311-335, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x>>. Acesso em 25 out 2022.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-39, 2002.

WILLIAMSON, Ben. Knowing public services: Cross-sector intermediaries and algorithmic governance in public sector reform. **Public Policy and Administration**, v. 29, n. 4, p. 292-312, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.