



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

OS ELEMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

JOSÉ ROBERTO CARVALHO SILVA, BRUNO GALISA DE OLIVEIRA,

**GRUPO TEMÁTICO: 07 Inovação e Empreendedorismo na
Gestão Pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Os elementos para a implementação dos Laboratórios de Inovação na Gestão Pública Municipal

Resumo:

O artigo teve como objetivo identificar os elementos para a implementação dos laboratórios de inovação na Gestão Pública Municipal. A pesquisa foi construída através de uma revisão narrativa, com coleta de dados bibliográficos e documentais advindos da disciplina de Estado e Gestão Pública, do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí, e do Google Acadêmico. O tratamento dos dados foi qualitativo, conforme análise de conteúdo temática (ROSA; MACKEDANZ, 2021). Os resultados apontam que, no plano prático, há poucos laboratórios de inovação na Gestão Pública Municipal brasileira. Por outro lado, eles revelam o potencial dessa ferramenta. Conforme os resultados, os elementos para a implementação dos laboratórios de inovação na Gestão Pública Municipal são: uma série de “etapas”, a promoção da cultura de inovação e a viabilização de soluções inovadoras.

Palavras-Chave: Inovação. Gestão Pública Municipal. Laboratório de Inovação.

1 Introdução

O tema *inovação* tem atraído o interesse de pesquisadores, acadêmicos e empresários (OLIVEIRA et al., 2015). O fenômeno inovação no setor público surge com uma alternativa para soluções de problemas vivenciados pelas organizações públicas (BENEYTO et al., 2020) No Brasil, as pesquisas com o tema inovação no setor público têm ganhado relevância especialmente a partir dos anos 1990, quando a administração pública brasileira começou a enfrentar uma forte demanda da sociedade por mudanças e melhorias nos serviços públicos (SUCUPIRA et. al., 2018). Segundo Swiatek (2019), a necessidade de inovação em governos é praticamente um consenso, e a recente criação de laboratórios de inovação em governos é uma resposta a essa exigência. Bezerra et al. (2021) afirmam que as pesquisas acerca dos laboratórios de inovação vêm gerando crescente interesse entre pesquisadores e gestores públicos no mundo inteiro, enquanto espaços de experimentação voltados à promoção de melhorias nos serviços públicos.

A pesquisa em epígrafe irá contextualizar exemplos e estudos de inovação. Em específico, as experiências com os laboratórios de inovação na Gestão Pública, em especial na Gestão Pública Municipal. Dito isso, o artigo tem como objetivo identificar os elementos para a implementação dos laboratórios de inovação na Gestão Pública Municipal. O problema que norteou a pesquisa é: quais os elementos para a implementação dos laboratórios de inovação na Gestão Pública Municipal?

Para responder o problema de pesquisa, recorreu-se à uma revisão narrativa da literatura, que tomou por base bibliografias e documentos da disciplina de Estado e Gestão Pública, do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí, além do Google Acadêmico. O tratamento dos dados ocorreu através de análise de conteúdo

temática (ROSA; MACKEDANZ, 2021). Os resultados, por sua vez, estão dispostos em texto dissertativo.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: breve introdução; referencial teórico, no qual se discute temas atinentes à inovação e, especificamente, à inovação na Gestão Pública Municipal; percurso metodológico; resultados e discussões. Por fim, há uma conclusão, na qual se discute o apanhado do estudo, suas limitações e uma agenda para pesquisas futuras.

2 Inovação

A inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais como saúde e educação (OCDE, 1997). Segundo o Manual de Oslo, inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 1997).

Segundo Bispo, Estival e Teixeira (2020) a inovação na gestão pública vem ganhando força e com isso muitas ideias têm surgido para solucionar os entraves que esse setor possui quando o assunto é a novidade. Para os autores, as iniciativas mais frequentes são os “laboratórios de inovação no setor público”. Bispo, Estival e Teixeira (2020) afirmam que a maioria desses projetos sobre inovação na Gestão Pública espalhados pelo mundo são criados pelo próprio governo e são especialmente voltados para a modernização do aparato administrativo. Para os autores, essas iniciativas vão desde a criação de softwares à implementação de métodos de gestão de recursos humanos. Alguns atuam através de subvenções para pequenos empreendedores, outros, através de concursos e seleções para captação de ideias inovadoras que possam ser amplificadas para os mais diversos setores da Gestão Pública (BISPO; ESTIVAL; TEIXEIRA, 2020).

O Manual de Oslo, de 1997, afirma que as atividades de inovação de uma empresa dependem parcialmente da variedade e da estrutura de suas relações com as fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas, recursos humanos e financeiros. Cada interação conecta a firma inovadora com outros atores do sistema de inovação: laboratórios governamentais, universidades, departamentos de políticas, reguladores, competidores, fornecedores e consumidores (OCDE, 1997).

A crescente demanda por mais participação social na construção de políticas públicas e por qualidade nos serviços públicos, as quais emergem recorrentemente em meio a

restrições de natureza fiscal e da necessidade de busca por mais confiança e legitimidade por parte dos governos, tendem a pressionar por inovações (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Cavalcante e Cunha (2017) afirmam que se faz necessário o enfrentamento dos problemas públicos que são cada vez mais complexos, transversais e incertos – os chamados *wicked problems*, como o aquecimento global, os intensos processos migratórios, as questões críticas ligadas às drogas, o envelhecimento populacional, entre outros.

Para Faria e Fonseca (2014), a inovação tem sido uma meta de diferentes tipos de organizações. Assim, em cada realidade, aspectos devem ser observados a fim de fomentar a inovação ou de eliminar as barreiras que possam dificultá-la. Para os autores, trata-se de um constructo complexo com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, é compreendido sob diferentes abordagens teóricas em vários campos do conhecimento, ramos de atividade e setores industriais.

Cavalcante e Cunha (2017), em sua obra *“É Preciso Inovar no Governo, Mas Porque?”*, trazem uma seção de estudo chamada de abordagem sistêmica da inovação, onde segundo os mesmos a teoria dos sistemas de inovação (SI), ou sistemas nacionais de inovação (SNI) é uma influente construção analítica nos estudos sobre o processo de inovação das empresas e, também, sobre políticas públicas voltadas à inovação. Para os autores, embora a abordagem se destine inicialmente a pensar o processo inovador na dinâmica industrial, um dos pontos chaves da teoria dos sistemas de inovação é o reposicionamento do Estado e do papel das organizações públicas. Segundo Mudrifah (2022), a teoria dos sistemas de inovação enfatiza que a inovação não ocorre isoladamente, mas depende de interações entre diferentes atores que participam e desempenham vários papéis no processo de inovação.

3 Inovação na Gestão Pública Municipal

Segundo Bloch e Balassiano (2000), no Brasil, principalmente a partir da Constituição de 1988, vem ocorrendo uma descentralização político-administrativa do governo federal para os Estados e Municípios. Nesse processo, surgem mecanismos de gestão como a implementação de novas tecnologias, onde ocorre cada vez mais a separação entre sociedade formal e informal, além da exclusão de determinados atores (BLOCH; BALASSIANO, 2000). Para Bloch e Balassiano (2000), isso exige métodos inovadores para a abordagem da luta de classes e para as experiências de Gestão Pública, o que requer uma concepção de reforma do Estado que incorpore esses sujeitos sociais e suas demandas. A partir de formas criativas e de experiências inovadoras, com a participação da população na

Gestão Pública Municipal, torna-se possível enfrentar os problemas locais e implementar políticas sociais que visem à melhoria da qualidade de vida (BLOCH; BALASSIANO, 2000).

As organizações públicas passaram cada vez mais a se preocupar com o fomento da prática inovadora em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas em um mundo mais globalizado e em rede, limitadas por expectativas crescentes dos cidadãos, problema complexo e orçamentos apertados (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Cavalcante e Cunha (2017) argumentam que a atuação do setor público, tanto a voltada à viabilização da inovação no setor privado quanto ao aparato estatal, ultrapassam a visão restrita do papel do Estado meramente para fins de correção de falha de mercado, incorporando também outras perspectivas, como a construção de (e participação em) sistemas de inovação.

A inovação no setor público emerge como uma alternativa para mudanças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais do ambiente contemporâneo, aliada às reduções orçamentárias, maiores expectativas dos cidadãos, somada à necessidade de prestação de serviços públicos com qualidade pelas organizações públicas (JUNIO; EMMERDOERFER, 2018). Junio e Emmerdoerfer (2018) declaram também que a inovação no setor público contribui para aumentar a confiança no Estado e promover a cidadania, a partir da inserção da sociedade e de parceiros (outras organizações públicas, privadas e do terceiro setor) no desenvolvimento de soluções inovadoras. Para Macena et al. (2019) no setor público não é tão comum que a inovação ocorra, e, quando essa acontece, é recebida de forma positiva e percebida pelos usuários dos serviços públicos.

Considerando o que declaram Bezerra et al. (2022) sobre a visão da maioria das pessoas sobre o funcionamento das instituições governamentais, parece evidente que essas organizações, se comparadas às empresas privadas, são percebidas principalmente por uma cultura de aversão às mudanças, e tidas como pouco dinâmicas e anti-inovadoras. Agostinho e Valença (2022) afirmam que, no setor público, a inovação surge como resposta às inúmeras transformações de ordem social, econômica e tecnológica.

4 Laboratório de Inovação na Gestão Pública Municipal

Os laboratórios de inovação na Gestão Pública ainda carecem de uma abordagem e aplicação mais abrangente em nível Municipal. Neste estudo, serão descritos alguns exemplos pioneiros na implantação dessa ferramenta, que tem um grande potencial. Segundo Bloch e Balassiano (2000), o papel dos Municípios em relação à democratização do poder

local revela-se na medida em que ensejam experiências inovadoras a partir de cada realidade. Para os autores, o Município também pode ser visto como espaço de transformação, através de iniciativas que visam uma melhor prestação dos serviços à população e que estimulem o desenvolvimento local (BLOCH; BALASSIANO, 2000). Os laboratórios de inovação fazem parte dessas experiências inovadoras atuando em setores específicos da Gestão Pública.

Interessante que se compreenda a ideia e o sentido do que é um laboratório de inovação, de forma geral. Segundo Vianna et al. (2012), como o próprio nome já diz, o laboratório de inovação é um espaço empresarial projetado para criar condições favoráveis para que a inovação ocorra. Através do estabelecimento de um ambiente criativo e colaborativo, novos conhecimentos podem ser facilmente compartilhados e ideias podem ser desenvolvidas (VIANNA et al., 2012). Vianna et al.(2012) afirmam que, para isso, é necessária uma equipe de trabalho, composta por profissionais escolhidos à dedo, que podem ser funcionários da empresa ou de fora dela, dependendo das necessidades do laboratório.

Para Vianna et al. (2012) do ponto de vista prático, um laboratório de inovação irá servir como um espaço lúdico, onde novas soluções de negócios podem ser testadas com protótipos de baixo custo, antes, é claro, de serem implementadas. Para os autores, o laboratório é útil para adquirir uma visão holística dos desafios a serem enfrentados, permitindo que as soluções possam ser pensadas por ângulos diferentes, mantendo sempre o usuário final no centro de todo o processo. Os laboratórios de inovação aplicados na Gestão Pública Federal, Estadual e Municipal já têm se mostrado eficientes.

A necessidade de inovação nos diferentes níveis de governo é praticamente um consenso, e a recente criação de laboratórios de inovação em governos é uma resposta a essa exigência (SWIATEK, 2019). Segundo Cavalcante e Valença (2022), os laboratórios de inovação começaram a surgir no serviço público brasileiro a partir de 2010. Para os autores, os primeiros surgiram em universidades, como o Laboratório de Tecnologia de Apoio a Redes de Inovação (LabTAR), vinculado à Universidade Federal do Espírito Santo, e o Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo (Linegov), ligado à Universidade de Brasília, nessa mesma sequência, outros, como o LabHacker e o Mobilab, foram estabelecidos em órgãos do poder legislativo e executivo, respectivamente.

Em um ensaio teórico acerca da temática laboratórios de inovação nas organizações públicas, Emmendoerfer, Olavo e Junior (2019) observavam na literatura especializada que os nomes dados aos i-Labs são utilizados como sinônimos, sem considerar seus atributos e itens característicos, o que pode dificultar tanto o seu entendimento quanto a

sua aplicação no setor público. Diante disso, os autores sintetizaram oito características com a finalidade de identificar e diferenciar os i-Labs, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 1 - Síntese da proposta de caracterização de i-Labs (Laboratórios de Inovação) no setor público.

Itens Principais	Laboratórios de inovação governamental (LIG)	Laboratórios de inovação do setor público (LISP)	Laboratórios de inovação pública e social (Psilabs)	Laboratórios de inovação social (SI-Labs)
Instrumentos de Autorização	Atos, resoluções, portarias e atas de reunião		Convênios ou contratos públicos. Parcerias Público-Privadas (PPPs)	
Origem do Financiamento	Público		Público e/ou Privado	
Foco de atuação	Inovação Organizacional		Inovação Social	
Atribuições	Planejamento, execução e avaliação	Planejamento e execução	Planejamento, teste e execução	
Produtos	- Pesquisa; - Formação de rede; - Assessoria - Capacitação; - Designs; - Avaliação de projetos e programas	- Treinamento e desenvolvimento para disseminar a cultura empreendedora; - Melhoria no processo de atendimento ao cidadão	- P & D para os problemas públicos e sociais; - Design para políticas; - Experimento de técnicas de inovação	- Elaboração de projetos para demandas da sociedade (educação, saúde, cultura, mobilidade urbana, emprego e renda)
Composição de participantes	Membros predominantemente da organização onde o i-Lab foi introduzido.	Pode contemplar membros de outras organizações públicas	Presença de membros das organizações públicas e privadas	Membros predominantemente da comunidade e de organizações privadas parceiras.

Fonte: Adaptado de Emmendoerfer, Olavo e Junior (2019).

Para a compreensão da forma de atuação dos laboratórios de inovação no setor público, a literatura internacional destaca a relevância tanto dos aspectos institucionais, dentre os quais se incluem o tamanho da equipe, a fonte de recursos financeiros etc., quanto dos aspectos metodológicos adotados pelos LISPs (SANO, 2020).

Sano (2020), a partir de uma revisão da literatura acerca dos laboratórios inovação, definiu que os 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 de cocriação na resolução de problemas. Para o autor, a cocriação busca, ainda, diferenciar os laboratórios de firmas de consultoria, que podem oferecer soluções administrativas e tecnológicas inovadoras, mas cujas soluções não derivam de um processo participativo e dialógico, com estímulo à inovação e experimentação. Sano (2020) afirma que a experimentação, por sinal, é um dos desafios dos laboratórios, pois a perspectiva é de que as soluções sejam testadas em escala menor para analisar sua viabilidade,

bem como compreender a complexidade envolvida em uma posterior implementação em maior escala.

Segundo Sano (2020), nesse processo, a adoção de metodologias ativas passa a ser um passo importante, pois busca dar centralidade aos participantes e à sua percepção sobre o problema e, portanto, deriva daí a importância da participação de atores para além da organização que apresenta o problema, buscando ao tempo, atuação colaborativa em busca de consensos.

Segundo Emmendoerfer, Olavo e Junior (2019), quando a ideia de implantação dos laboratórios de inovação é adotada por um (experiente) empreendedor político, o projeto se torna mais suscetível de realização. O autor também destaca que esse empreendedor político não se refere exclusivamente à figura de apenas um indivíduo, podendo ser representado também por um conjunto de indivíduos. Para Emmendoerfer, Olavo e Junior (2019), quanto maior for a sua força de convencimento na janela de oportunidades, maior será a probabilidade de obter sucesso na sua empreitada.

Para Emmendoerfer, Olavo e Junior (2019), os laboratórios de inovação podem ainda ser uma novidade no setor público, e novidades podem representar resistência, especialmente em organizações estatais. Segundo Emmendoerfer, Olavo e Junior (2019), questões como baixo orçamento, concorrência de propostas e outros interesses configuram a realidade da tomada de decisão. Os autores afirmam que se enxerga que há relações entre empreendedores político e projetos de laboratórios de inovação (i-Labs), revelando um caminho para compreensões mais amplas de projetos de inovação como os i-Labs no setor público.

Um mapeamento de laboratórios de inovação no Brasil, feito por Sano (2020), realizado previamente à apresentação da proposta de pesquisa ao Edital Cátedras Brasil, foi complementado por novas pesquisas na internet, bem como a partir do recebimento de levantamento realizado pela Enap. Além disso, a participação como relator da Oficina de Laboratórios de Governo do GNova, durante a 4ª Semana de Inovação, realizada em novembro de 2018, permitiu ter contato com diversos representantes de laboratórios de inovação do setor público, ampliando a lista dessas iniciativas e levando ao estabelecimento de um canal de diálogo para entrevistas (SANO, 2020).

Durante o percurso, Sano (2020) constatou a atuação de 43 laboratórios de inovação no setor público em todo o País, sendo 29 laboratórios na esfera Federal, 11 na esfera Estadual e 3 na esfera Municipal, conforme tabela 1. A tabela 1 representa uma visão

geral de sua distribuição, conforme atuação por Poder ou Instituição (Ministério Público e Universidade Públicas), bem como por área de atuação.

Tabela 1 – Localização dos laboratórios de inovação no setor público

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

Fonte: Sano (2020)

Conforme a tabela 1, elaborada por Sano (2020), a maior parte dos laboratórios faz parte do Poder Executivo, que concentra mais da metade das iniciativas (51%), com clara predominância, em termos qualitativos, do Executivo Federal. Na esfera Municipal, são apenas três iniciativas e todas vinculadas a uma Secretaria da Prefeitura de São Paulo (SANO, 2020).

Huppers et al. (2021) elaboraram um trabalho com o tema InfiscLab: Laboratório de Inovação Corporativo voltado para o Setor Público Municipal. Segundo os autores, o trabalho apresentou o InfiscLab, um laboratório corporativo de inovação voltado para o setor público, mais especificamente para área fazendária e tributária municipal. Um caso de estudo é reportado sobre um projeto voltado para a criação de uma solução para o problema da cobrança do ITBI nos Municípios, o que ilustra a relevância da abordagem para o tratamento de problemas cruciais no setor público (HUPPERS et al., 2021). Para os autores, a Infisc é voltada à atuação na área de tecnologia e inteligência fiscal com a finalidade de oferecer ferramentas e consultoria para as áreas fazendárias municipais.

O InfiscLab está voltado para identificar situações implementadas e também situações identificadas que se apresentam como passíveis de implementação nova ou de elaboração modificativa capaz de trazer uma nova, diferente e inovadora solução que possa simplificar ou melhorar o desempenho da área fazendária Municipal, sem descuidar eventuais colaborações que possam ascender à outras áreas do Município. (HUPPERS; BAPTISTA; CARVALHO et al, 2021).

Segundo Huppers et al. (2021) o supracitado laboratório tem como objetivo testar novas abordagens na solução de problemas complexos que se apresentam no dia a dia da Gestão Pública Municipal de Blumenau–SC. Para os autores, a criação do InfiscLab se justifica pela importância da disseminação da cultura da inovação e da dinâmica da

transformação digital, tanto na empresa, como em todos os seus clientes. Sua implantação possibilita a prática da análise e solução de problemas específicos tratados com o uso de metodologias ágeis e ferramentas colaborativas, envolvendo servidores fazendários municipais e demais partes interessadas (contribuintes e outros colaboradores institucionais) no processo, desde o seu início, promovendo a aceleração no desenvolvimento de soluções inovadoras. (HUPPERS et al., 2021).

Segundo Hupperts et al. (2021), o objetivo do InfiscLab é se constituir como um canal aberto a novas ideias, bem como impulsionar parcerias e fomentar a captação de recursos. Para os autores, o foco de atuação do InfiscLab é o desenvolvimento de soluções (produtos, metodologias e serviços) voltados para a transformação digital das áreas fazendária e tributária dos Municípios brasileiros.

Uma outra experiência no uso do laboratório de inovação foi na prefeitura de São Paulo, onde em 2014 surgiu oficialmente o MobiLab, com o objetivo de melhorar a mobilidade da Cidade após um bem sucedida abertura de dados públicos de mobilidade, que culminou com uma gama de serviços oferecidos por *startups*, gratuitamente, aos cidadãos (Swiatek, 2019). Segundo a autora, o pioneirismo na contratação de *startups* pela Prefeitura de São Paulo trouxe grandes avanços na abertura de espaço para inovação em governo.

4 Percorso metodológico

O percurso metodológico foi delineado para responder ao problema da pesquisa: quais os elementos para a implementação dos laboratórios de inovação na Gestão Pública Municipal? dentro da perspectiva de uma revisão narrativa. A revisão narrativa difere da revisão sistemática e da revisão integrativa por apresentar critérios menos rígidos para inclusão e exclusão dos dados. Assim, optou-se pela coleta de dados bibliográficos e documentais, retirados da bibliografia da disciplina de Estado e Gestão Pública, do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí, bem como do Google Acadêmico.

A bibliografia da disciplina foi escolhida por ser basilar à proposta. Ela serviu como o ponto de partida das discussões aqui travadas – foi ela que provocou a curiosidade sobre o tema e incitou a elaboração do estudo. O buscador do Google Acadêmico foi escolhido em razão de apresentar uma boa amplitude de resultados, em diversas línguas. Ele se mostrou especialmente interessante por apresentar produções realizadas em diferentes recortes espaciais e temporais. No Google Acadêmico, foram selecionados artigos produzidos

entre 1997 e 2022. Para a coleta de dados no buscador, utilizou-se os termos “inovação”, “gestão pública”, “gestão pública municipal” e “laboratório de inovação”.

O tratamento dos dados, por sua vez, foi eminentemente qualitativo. Recorreu-se a uma análise de conteúdo temática, realizada de forma flexível, conforme sugerem Rosa e Mackedanz (2021). Primeiro, realizou-se a familiarização com os dados, mediante a leitura dos artigos/livros/documentos. Depois, procedeu-se à criação de unidades e de categorias para esses dados, que foram organizados conforme tratassem de “inovação na gestão pública” ou, especificamente, de “laboratórios de inovação na gestão pública municipal”. Após, recorreu-se à essas unidades e categorias para a elaboração do relatório final da pesquisa, que constitui o presente artigo.

Os resultados da pesquisa se encontram organizados em texto dissertativo, que organiza o pensamento de diferentes autores que objetivaram e objetivam, dentro de uma determinada visão de mundo, responder ao problema da pesquisa.

5 Resultados

Após realizada a busca no Google Acadêmico com as palavras chaves “inovação”, “gestão pública”, “gestão pública municipal” e “laboratório de inovação”, foram selecionados 19 artigos para compor a fundamentação científica do trabalho. Desse universo, foram identificados 02 (dois) dois artigos basilares para responder à pergunta da pesquisa, qual seja, quais os elementos para a implementação dos laboratórios de inovação na Gestão Pública Municipal? Foram os trabalhos: “Laboratórios de Inovação no Setor Público: Mapeamento de Diagnóstico de Experiências Nacionais”, de Sano (2020), e “Laboratório de Inovação na Gestão do Governo do Estado do Espírito Santo: Resultados e Aprendizados”, de Caliman e Assis (2019).

Sano (2020) apresenta, em seu trabalho, 07 (sete) etapas da inovação que contemplam, em seu percurso, a implementação. O autor usou a estrutura de Mulgan, dividida em: [1] identificar oportunidades e desafios; [2] gerar ideias; [3] desenvolver e testar (prototipação); [4] estabelecer um caso; [5] implementar; [6] ampliar a escala e [7] mudanças sistêmicas.

Tabela 2- Estágios da Inovação

1. Identificar oportunidades e desafios.	No primeiro estágio, os laboratórios estão preocupados em compreender melhor os desafios do setor no qual atuam de forma a identificar oportunidades de atuação.
2. Gerar ideias.	É partir da compreensão do cenário que passam a desenvolver ideias inovadoras para superar os problemas identificados.
3. Desenvolver e testar (prototipação).	É desenvolvido um “protótipo” para ser testado quanto à sua aplicabilidade e alcance de resultados.

4. Estabelecer um caso.	Diante de um resultado positivo, o laboratório tem um caso bem fundamentado.
5. Implementar.	Com esse caso fundamentado, portanto, a inovação pode ser implementada na organização.
6. Ampliar escala.	A implementação leva a um ganho de escala.
7. Mudanças sistêmica.	A disseminação da inovação leva a uma mudança no sistema como um todo.

Fonte: autor, com base em Sano (2020).

Caliman e Assis (2019) apresentam duas frentes de implementação dos laboratórios de inovação, onde cada frente é composta por iniciativas que foram amadurecendo ao longo do primeiro ano de atuação do LAB.ges, em um processo iterativo contínuo. As frentes são: [1] estruturação do ambiente de inovação onde, segundo Caliman e Assis (2019), nesse primeiro momento, cria-se um ambiente físico específico para a inovação, diferente dos ambientes existentes no governo, sendo tal ambiente fundamental para atrair servidores e fomentar a colaboração, propiciando um clima de estímulo à criatividade e ao uso de abordagens inovadoras. A segunda frente é a de atuação e iniciativas do LAB.ges estruturada nos pilares [2] promoção de uma cultura de inovação e viabilização de soluções inovadoras para a Gestão (CALIMAN; ASSIS, 2019). Para os autores, o conjunto de iniciativas que compõem cada frente não é fixo e resulta de uma dinâmica interativa, segundo a qual as ações são propostas, desenvolvidas, testadas e, conforme os resultados, mantidas, adaptadas ou descontinuadas.

6 Discussões

Durante o percurso da pesquisa foram identificados trabalhos que tratam sobre o plano prático da implementação de laboratórios de inovação na Gestão Pública brasileiro. O primeiro deles foi o trabalho escrito por Caliman e Assis (2019), que tem como título “Laboratórios de Inovação na Gestão do Governo do Espírito Santo: Resultados e Aprendizados”. Caliman e Assis (2019) apresentam os tópicos essenciais para implantação de um laboratório de inovação no setor público do Estado do Espírito Santo.

Outro trabalho de relevância para a pesquisa em epígrafe foi escrito por Sano (2020), com o tema “Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais”. O trabalho desenvolvido por Sano (2020) teve como objeto empírico os laboratórios de inovação no setor público (LISP) brasileiro, considerando o intenso crescimento vivenciado nos últimos anos, que acompanha uma tendência internacional. O objetivo principal da pesquisa de Sano (2020) foi analisar a atuação dos LISPs brasileiros e identificar seus principais resultados.

Ambas as obras delimitam os caminhos, as etapas, os elementos necessários para a implementação de laboratórios de inovação na Gestão Pública Municipal brasileira, que deve passar por adaptações ambientais físicas e também em nível de clima organizacional. Os principais elementos são: as 07 (sete) etapas de Mulgan, conforme sintetizadas por Sano (2020) – ver tabela 2 –, e o fomento à cultura de inovação e à viabilização de soluções inovadoras, conforme Caliman e Assis (2019). O valor dos laboratórios de inovação resta comprovado conforme os bons resultados obtidos pela Prefeitura Municipal de São Paulo em suas iniciativas, no sentido de Swiatek (2019).

7 Conclusão

A temática inovação na Gestão Pública Municipal ainda é um caminho pouco percorrido na literatura. Porém, as experiências apresentadas no artigo comprovam a eficiência do uso dos laboratórios de inovação na Gestão Pública Municipal. Os casos práticos e de sucesso em laboratórios de inovação em outras esferas da Gestão Pública abrem um precedente positivo para iniciativas e pesquisas futuras.

A Gestão Pública Municipal ainda é carente de ferramentas de inovação, de gestores empreendedores e de equipes inovadoras. Assim, torna-se cabível que pesquisas futuras explorem a implementação de laboratórios de inovação em todos os setores da Gestão Pública Municipal. Nesse sentido, a presente pesquisa é um esforço introdutório, que não pretende esgotar o tema sob análise.

Por fim, cabe concluir que a inovação é um caminho sem volta na Gestão Pública, e para a Gestão Pública Municipal é um caminho necessário e lúdico, que pode ser explorado com o uso dos laboratórios de inovação no combate aos problemas de gestão, sociais, infraestrutura, fiscal, mobilidade, saúde pública e outros problemas que comprometem de forma irreparável o Estado e o bem-estar da população. É nesse sentido que repousa a importância da presente contribuição.

Referências

AGOSTINHO, Matheus Cavalcanti; VALENÇA, George. Como definir um laboratório de inovação em governo? Um estudo de caso de uma iniciativa na área de controle externo. In: **Anais do XVII Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos**. SBC, 2022. p. 81-90. Disponível em: < <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsc/article/view/19478> > Acesso em 10 jul. 2022.

BENEYTO, Gonçalo Pardo et. al. Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise do GNova (Brasil) e do Medialab – Prado (Espanha). **VII Encontro Brasileiro de Administração Pública**. SBAP, 2020. Disponível em: <<https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebab/paper/view/935/460>> Acesso em 10 jul. 2022.

BEZERRA, Douglas Moraes et al. Laboratórios de inovação no setor público: o estágio atual das pesquisas e práticas internacionais. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 12, n. 1, p. 14-31, 2022. Disponível em: <<https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1365> > Acesso em 10 jul. 2022.

BISPO, Laudilene Macedo; ESTIVAL, Katianny Santana Gomes; TEIXEIRA, Luiza Reis. Inovação na Gestão Pública Municipal do Litoral Sul da Bahia: Análise do Programa de Extensão Agir-LS da Universidade Estadual de Santa Cruz. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 1, p. e36911524-e36911524, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7342120.pdf> > Acesso em 10 jul. 2022.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 372-396, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/QbZdzddgZPJdy3sPmZWWm3n/?lang=pt&format=pdf>> Acesso em 10 jul. 2022.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CUNHA, Bruno Queiroz. **É preciso inovar no governo, mas por quê?** Ipea, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8785#:~:text=%C3%89%20preciso%20inovar%20no%20governo%2C%20mas%20por%20qu%C3%AA%3F,-Authors%3A&text=Abstract%3A,Estado%20e%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.>> Acesso em 10 jul. 2022.

OCDE. **Manual de Oslo**. 1997. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf> Acesso em 10 jul. 2022.

DE BLOCH, Renata Arruda; BALASSIANO, Moisés. A democratização da gestão pública: as relações entre gestor, inovação e porte demográfico do município. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 1, p. 145 a 164-145 a 164, 2000. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6257> > Acesso em 10 jul. 2022.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; OLAVO, Antônio Vagner Almeida; CARVALHO JÚNIOR, José Roberto A. Laboratórios de Inovação e a Questão de sua Introdução em Organizações Públicas. **Anais do Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, v. 43, 2019. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=96&cod_edicao_subsecao=1665&cod_edicao_trabalho=27457 > Acesso em 10 jul. 2022.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%C3%BAblico.pdf > Acesso em 10 jul. 2022.

HUPPES, Éveline Luizi et al. InfiscLab: Laboratório de Inovação Corporativo voltado para o Setor Público Municipal. In: **Anais do IX Workshop de Computação Aplicada em Governo Eletrônico**. SBC, 2021. p. 131-142. Disponível em: <
<https://sol.sbc.org.br/index.php/wcge/article/view/15983> > Acesso em 10 jul. 2022.

MACENA, Ariel et al. Escola das mães: como o design thinking contribuiu para diminuir a taxa de mortalidade infantil no município de Santos?. In: **Inovação e Políticas públicas: superando o mito da ideia**. Brasília: Ipea, 2019. Disponível em:<
<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9353/1/Escola%20das%20maes.pdf> > Acesso em 10 jul. 2022.

OLIVEIRA, Andreia Neiva et al. Discussões sobre inovação no setor público. **XI Congresso Internacional de excelência em gestão**. 2015. Disponível em: <
<https://silo.tips/download/discussoes-sobre-inovacao-no-setor-publico> > Acesso em 10 jul. 2022.

ROSA, Liane Serra; MACKEDANZ, Luiz Fernando. A análise temática como metodologia na pesquisa qualitativa em educação em ciências. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 16, p. 8574, 2021. Disponível em: <
<https://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/8574> > Acesso em 10 jul. 2022.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <
<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112> > Acesso em 10 jul. 2022.

TÔNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. **Descobrimos laboratórios de inovação no setor público**. Ipea, 2017. Disponível em: <
<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8798/1/Descobrimos%20laborat%c3%b3rios%20de%20inova%c3%a7%c3%a3o.pdf>> Acesso em 10 jul. 2022.

SWIATEK D. C. Inovando na relação da administração pública com Tecnologia: o mobilab e a contratação de startups pela prefeitura de São Paulo. In. CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação e políticas: superando o mito da ideia**. Brasília: Ipea, p. 296-312, 2019. Disponível em:
<<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9432/1/Inovando%20na%20rela%c3%a7%c3%a3o.pdf>> Acesso em 10 jul. 2022.

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV, 2012.