

Título do capítulo	CAPÍTULO 17 – PERFIS E CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES E DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO BRASIL
Autores	Pedro Cavalcante Isabella de Araujo Goellner Amanda Gomes Magalhães
DOI	

Título do livro	INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: SUPERANDO O MITO DA IDEIA
Organizador	Pedro Cavalcante
Volume	
Série	
Cidade	Brasília
Editora	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Ano	2019
Edição	1ª
ISBN	978-85-7811-352-0
DOI	

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2019

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

PERFIS E CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES E DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO BRASIL

Pedro Cavalcante¹
Isabella de Araujo Goellner²
Amanda Gomes Magalhães³

1 INTRODUÇÃO

É notório que, nos últimos anos, o debate e a prática da inovação vem ganhando cada vez mais destaque nas agendas governamentais no Brasil e no mundo (Cavalcante *et al.*, 2017; OCDE, 2018; Osborne e Brown, 2011; Walker, 2014). As funções exercidas pelo setor público, nesse contexto, são diversas, incluindo papéis que restringem, condicionam, catalisam e também lideram o processo inovador. Obviamente, eles não são excludentes, uma vez que todos podem coexistir e se somar na prática, sobretudo, em se tratando de sistemas de inovação complexos (Cunha, 2017).

O exercício dessas funções se materializa em diferentes formas e práticas de inovar. Uma delas, que tem sido cada vez mais adotada pelos Estados (Tõnurist, Kattel e Lember, 2017), é a inovação organizacional, cujo modelo baseia-se na criação de organizações ou alteração de processos decisórios ou de gestão, inclusive mediante a utilização de laboratórios de inovação, voltados a processos de aprendizagem e experimentação (Cavalcante e Cunha, 2017).

Essa proliferação de inovações organizacionais, no formato de equipes e, principalmente, laboratórios de inovação nascem imbuídos de promover a cultura de inovação de dentro ou de fora para dentro do setor público. Teoricamente, seus objetivos envolvem: *i*) aprimoramento de projetos em andamento para ampliar o impacto das ações; *ii*) adaptação de uma ideia já testada para um novo contexto; e *iii*) desenvolvimento de algo inteiramente novo para atingir ou superar as metas organizacionais. Seu foco, portanto, é inovar e apoiar soluções criativas de problemas com espaço para improvisação, experimentação, tentativa-erro e assunção de riscos dentro das organizações públicas (Cavalcante e Cunha, 2017).

1. Especialista em políticas públicas e gestão governamental na Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (Diest/Ipea).

2. Assistente de pesquisa na Diest/Ipea.

3. Assistente de pesquisa na Diest/Ipea.

Em perspectiva geral, as estratégias governamentais que enfatizam os *micro-improvements* ou as inovações graduais e constantes na administração pública se justificam pelas seguintes razões: *i*) abandono de grandes reformas administrativas com alto custo e resultados aquém do planejado; *ii*) respostas mais plausíveis para lidar com problemas complexos, incertos e sem solução clara, os conhecidos *wicked problems*; e *iii*) novas e crescentes demandas sociais por melhores entregas no curto e médio prazo.

A despeito de toda essa discussão e de sua relevância, as informações sistemáticas acerca da institucionalização e do funcionamento de laboratórios de inovação no setor público brasileiro são escassas e/ou desorganizadas. No sentido de minimizar essa lacuna, uma pesquisa do Ipea, em parceria com a Rede InovaGov,⁴ mapeou aspectos organizacionais relacionados a laboratórios e equipes de inovação (ou semelhantes) que atuem na resolução de problemas públicos. Para esta pesquisa, consideramos laboratórios/equipes de inovação as organizações/unidades/equipes, formalizadas ou não, voltadas ao emprego de técnicas de inovação para melhoria de processos, serviços organizacionais e políticas públicas. Esse conceito é alinhado à terminologia empregada pela Fundação Britânica de Inovação para Ciência, Tecnologia e Artes (Nesta, na sigla em inglês), cujo conceito enfoca os métodos experimentais no tratamento de questões sociais e políticas (Nesta, 2014).⁵

O objetivo deste capítulo, portanto, é apresentar o mapeamento dessas inovações organizacionais no Brasil, de forma descritiva e exploratória. Para tanto, a pesquisa baseou-se na aplicação de um *survey* aplicado *on-line*,⁶ um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas de distintas dimensões, detalhado no apêndice A. O primeiro bloco de questões direciona-se às informações de cunho institucional, como a vinculação setorial da instituição, os objetivos, o público-alvo, o tamanho do grupo etc. A segunda dimensão inclui informações sobre as atividades desempenhadas, o número de inovações empreendidas, os principais métodos e parcerias. Por fim, a última foca nos fatores facilitadores da criação do laboratório/da equipe, as barreiras que dificultam seus processos internos e os componentes da cultura de inovação nos órgãos.

As estratégias de acesso aos respondentes envolveram o envio de mensagens aos integrantes da Rede InovaGov,⁷ divulgação via mídias sociais, além do método *snowball*⁸ – utilizado por meio de uma pergunta no fim do questionário, em que

4. A Rede InovaGov é um conjunto de organizações e pessoas de diferentes setores da sociedade, voltada para estimular e viabilizar a inovação no setor público no Brasil. Disponível em: <<http://inova.gov.br/>>.

5. Para a Nesta, o sistema operacional básico de qualquer laboratório/equipe de inovação geralmente inclui: identificação dos principais problemas, das prioridades e das tarefas; desenvolvimento de ideias que impactem as áreas identificadas; soluções de testes e prototipagem; criação de rotas para impacto de grande escala ou mudança de sistemas (Nesta, 2014, p. 6).

6. Plataforma de *surveys on-line* disponível em: <<https://www.limesurvey.org/>>.

7. A Rede InovaGov conta, atualmente, com 66 órgãos/entidades do setor público, dezoito do setor privado, nove do terceiro setor e cinco do setor acadêmico. Disponível em: <<http://inova.gov.br/quem-somos/>>.

8. O método consiste na indicação, pelos participantes da pesquisa, de outros potenciais participantes, até a obtenção de um número satisfatório de respondentes para os objetivos do *survey*.

cada participante poderia indicar outros laboratórios para participar da pesquisa. O questionário foi disparado inicialmente em uma versão pré-teste, para integrantes da Rede InovaGov, e, após ajustes, foi disponibilizado na plataforma *on-line*, no modo de acesso aberto, ficando acessível para respostas por cerca de um mês (agosto de 2018). No total foram obtidas 56 respostas, com 37 respostas válidas,⁹ que serão objeto de exposição e análise nas próximas seções deste capítulo.

Cabe mencionar que o escopo das instituições alcançadas pelo *survey* não se limitou à esfera federal, tendo respondentes de outros níveis governamentais espalhados nas cinco regiões brasileiras, conforme será explorado adiante. A Rede InovaGov, apesar de ser organizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), não se limita ao âmbito federal nem tampouco ao Poder Executivo.

2 OS LABORATÓRIOS E AS EQUIPES DE INOVAÇÃO NO BRASIL

Esta seção se dedica a apresentar os resultados das respostas do *survey* em suas três dimensões: *i*) institucional; *ii*) desempenho; e *iii*) indutores e barreiras. Considerando o caráter descritivo do trabalho, optou-se por análise exploratória de dados (AED), usando frequências, nuvem de palavras e mediana.

2.1 Dimensão institucional¹⁰

O gráfico 1 demonstra a evolução no número de laboratórios/equipes entre 2007 e 2018, com dados cumulativos de ano para ano, de acordo com as respostas obtidas no *survey* à pergunta do ano de criação de cada um. Apesar da amostra da pesquisa não ser censitária, nota-se uma evidente tendência de crescimento, intensificado, principalmente, nos últimos quatro anos. Conforme esperado e discutido pela literatura, o tema de inovação vem ganhando cada vez mais espaço na agenda estratégica dos governos, o que também ocorre no Brasil (Cavalcante *et al.*, 2017; OCDE, 2015; 2018).

Não obstante, percebe-se que esse movimento é mais recente no Brasil se comparado aos países anglo-saxões e escandinavos, que iniciaram o processo de criação de laboratórios/equipes de inovação no começo deste século (Tönurist, Kattel e Lember, 2017). A literatura explica a ascensão dos laboratórios no setor público a partir de uma série de variáveis, como desenvolvimento tecnológico na administração pública, necessidade de respostas rápidas à crescente demanda de serviços personalizados em tempos de austeridade, imitação e difusão de práticas, entre outros.

9. Foram desconsiderados os questionários incompletos, repetidos e aqueles que não declararam o nome do laboratório/da equipe.

10. A listagem de laboratórios/equipes participantes do *survey* está disponível no apêndice B.

GRÁFICO 1
Número de laboratórios/equipes respondentes, por ano

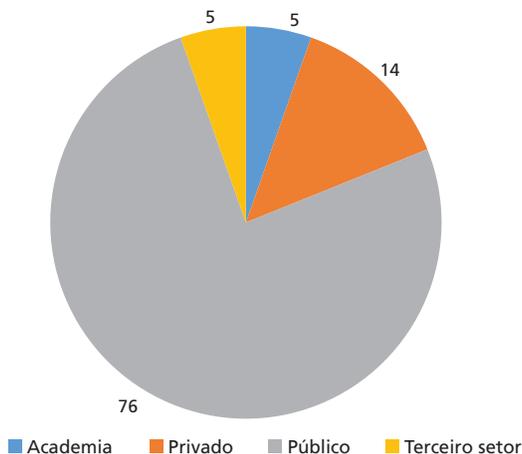


Elaboração dos autores.

Quanto ao aspecto regional, o resultado do survey indica uma disparidade entre as regiões do país. A despeito das limitações de alcance da pesquisa, os respondentes do Sudeste são quinze em todos os seus quatro estados; bem superior que do Norte (1), Nordeste (2) e Sul (4). Chama atenção também a forte presença de laboratórios/equipes na capital federal, com treze unidades, o que nos leva a considerar o protagonismo da administração pública federal no terreno da inovação.

Em relação à vinculação dessas inovações organizacionais, os dados expostos no gráfico 2 mostram que a maioria encontra-se no setor público, ou seja, como parte da estrutura das instituições estatais (76%). Os laboratórios/as equipes do terceiro setor – entidades sem fins lucrativos que atuam em parceria com a administração pública em projetos de melhorias de políticas e serviços públicos – aparecem em seguida (14%). Unidades oriundas do meio acadêmico e da iniciativa privada parecem ainda ser residuais (5% cada).

GRÁFICO 2
Laboratórios/equipes, por setor
(Em %)

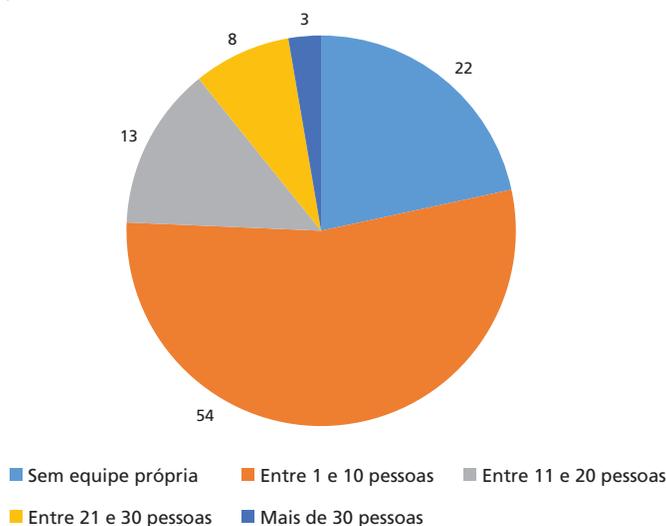


Elaboração dos autores.

Quanto aos seus recursos, o *survey* também questionou acerca da estrutura física e do quadro funcional. Aproximadamente 70% possuem espaço físico próprio para o desenvolvimento de suas atividades e quase 80% contam com recursos humanos exclusivos. Este resultado sinaliza positivamente para a visão de que não apenas os laboratórios/as equipes estão ganhando relevância dentro da máquina pública, como também estão conseguindo adquirir condições mínimas para desempenhar suas funções.

As respostas sobre o quantitativo das equipes, no entanto, indicam que, de modo geral, elas costumam ser pequenas, uma vez que 54% são compostas por menos de dez integrantes, conforme retratado no gráfico 3. Isso não necessariamente é negativo, inclusive, é convergente com os achados do *survey* de laboratórios pelo mundo realizado por Tónurist, Kattel e Lember (2017).

GRÁFICO 3
Tamanho das equipes
(Em %)



Elaboração dos autores.

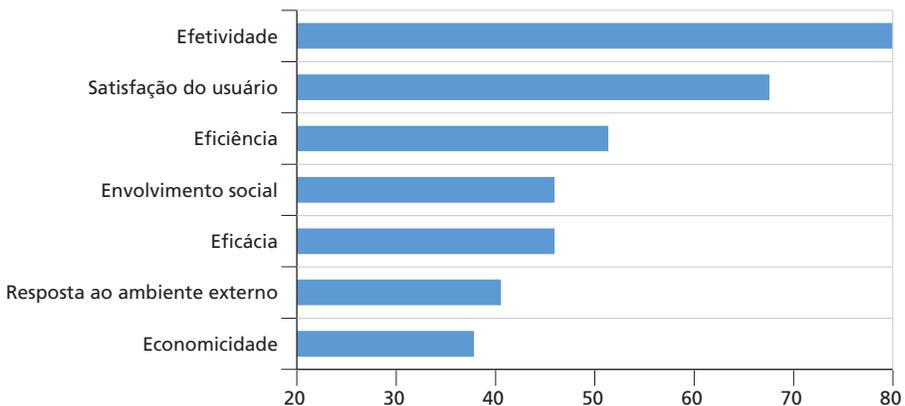
O número de integrantes é um bom indicador sobre o arranjo das equipes e foi complementado por uma pergunta aberta sobre as suas composições. As respostas revelam que as equipes são diversificadas, tanto nos vínculos empregatícios quanto na formação acadêmica. Quanto ao primeiro item, as composições das equipes incluem servidores de diferentes carreiras, como técnicos, analistas, gestores e procuradores, pessoas em cargos comissionados, além de estagiários, terceirizados e consultores externos.

Quanto à formação, as equipes possuem perfis interdisciplinares, com profissionais de origens nos cursos de ciência política, direito, *design*, engenharia, entre outros com menor frequência. Apareceram também áreas de especialização, como arquitetura de solução e projetos, negócio, processos, projeto e tecnologia de informação e comunicação (TIC), gestão de comunidades e relacionamento, políticas públicas e gestão governamental.

As duas últimas variáveis apresentadas nesse bloco envolvem a finalidade do laboratório/da equipe de inovação. No que tange aos objetivos, o rol de opções se fundamentou na abrangente revisão de literatura sobre diferentes perspectivas de inovação, elaborado por De Vries, Bekkers e Tummers (2016).

O gráfico 4 expõe esses objetivos, que podem ter sido citados de forma cumulativa. A melhoria da qualidade nos processos e serviços (efetividade), a satisfação do usuário e a eficiência (otimizar recursos) foram as respostas mais frequentes, nessa ordem. Enquanto o envolvimento social, a eficácia (atingir os resultados planejados), a resposta a ambientes externos e a economicidade (redução de custos) aparecem com menos de 50% das respostas dos objetivos. Chama a atenção a variedade e a complementariedade dos enfoques dos laboratórios/das equipes, haja vista que nenhum deles indicou apenas um objetivo.

GRÁFICO 4
Objetivos dos laboratórios/das equipes
(Em %)



Elaboração dos autores.

O questionário perguntou ainda se a unidade possuía missão definida. Quase 70% afirmaram possuir, sendo o principal foco voltado à gestão em rede, disseminação de práticas, eficiência e eficácia de processos. A partir da análise

das respostas, foi elaborada uma nuvem de palavras,¹¹ que expõe as principais incidências de acordo com a frequência das menções descritas nas missões dos laboratórios/das equipes. A figura 1 retrata resultados interessantes, sinalizando um conjunto diversificado de finalidades alinhadas ao debate contemporâneo de inovação no setor público.

FIGURA 1
Missão dos laboratórios/das equipes



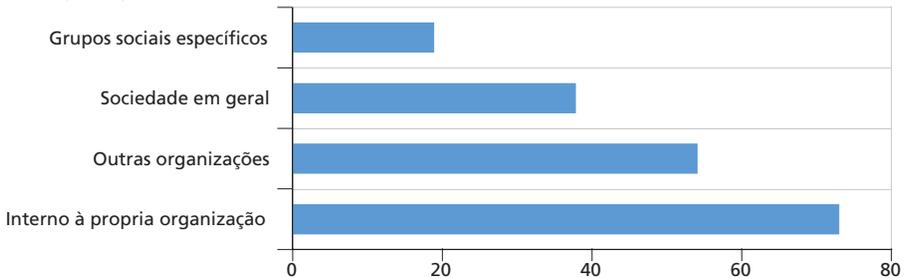
Elaboração dos autores.

2.2 Atividades desempenhadas

Esta subseção se dedica a apresentar os resultados do *survey* quanto ao público-alvo, às atividades e aos métodos utilizados, ao estágio de implementação, bem como às parcerias firmadas. Quanto ao público-alvo, os dados do gráfico 5 evidenciam uma ênfase clara à própria organização (73%), seguida de outras organizações (54%), enquanto a minoria das atividades desempenhas pelos laboratórios/pelas equipes se volta à sociedade, seja geral ou grupos específicos. Ressalta-se que essa questão permitia mais de uma resposta, o que explica o universo maior do que 100%. Os dados vão ao encontro dos achados internacionais, que mostram propensão à concentração de processos de inovação internamente (Eggers e Singh, 2009).

11. Construída por meio da ferramenta WordArt.com.

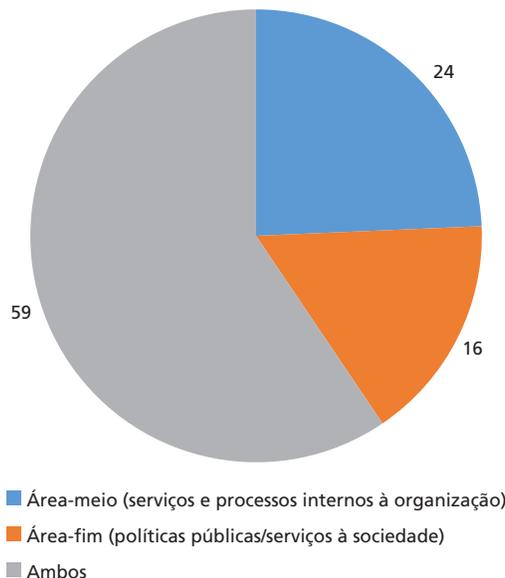
GRÁFICO 5
Público-alvo dos laboratórios/das equipes
 (Em %)



Elaboração dos autores.

Esse resultado converge com as atividades que essas unidades desempenham, na medida em que aproximadamente 75% delas incluem serviços e processos internos à organização, mesmo que não exclusivos. De modo geral, são poucos os laboratórios/as equipes que atuam somente na área finalística, ou seja, nas políticas públicas e nos serviços à sociedade, o que não necessariamente significa que eles ignoram esse foco, uma vez que muitas ações voltadas à melhoria e ao aperfeiçoamento de processos e práticas internas tendem a afetar positivamente a atividade-fim das organizações.

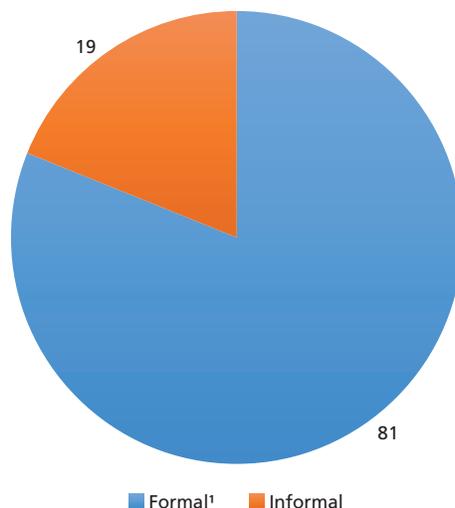
GRÁFICO 6
Tipos de atividades desenvolvidas
 (Em %)



Elaboração dos autores.

Assim como identificado na pesquisa de Tönurist, Kattel e Lember (2017), o estágio de implementação dos laboratórios/das equipes (gráfico 7) mostra que mais de 80% deles está formalizado por diferentes instrumentos normativos – por meio de lei, regimento interno, portaria etc. –, o que indica maior estabilidade de suas atividades e o compromisso das instituições em ampará-los legalmente.

GRÁFICO 7
Estágio de implementação
(Em %)



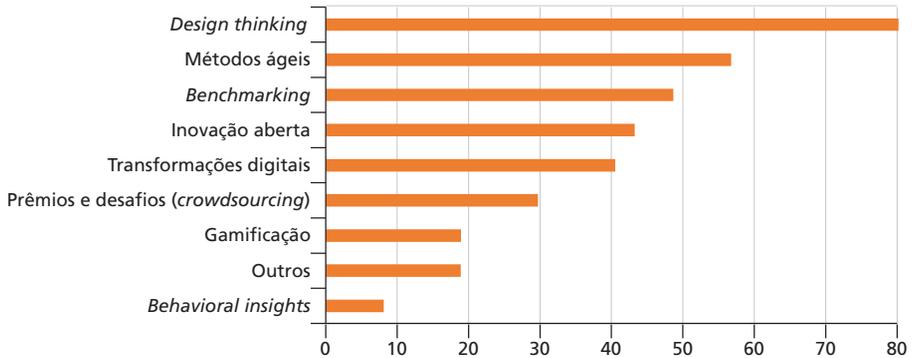
Elaboração dos autores.

Nota: ¹ Possui referência em lei, regimento interno, portaria etc.

Quando perguntados quantas inovações foram efetivamente desenvolvidas com a participação do laboratório/da equipe, a maioria (81%) respondeu de uma a dez inovações. Esse resultado é esperado, considerando o curto tempo de existência de boa parte deles (retratado na figura 1).

Sobre as principais metodologias utilizadas, os dados também vão ao encontro dos achados da literatura (Cavalcante *et al.*, 2017) e de Tönurist, Kattel e Lember (2017), ao mostrar a diversidade de métodos escolhidos pelos laboratório e pelas equipes nos projetos de inovação. Se, por um lado, nota-se uma propagação no uso do *design thinking*, seguido de métodos ágeis e *benchmarking*, por outro, ferramentas de inovação como gamificação e *behavioral insights*, a partir de ciências comportamentais, são menos difundidos.

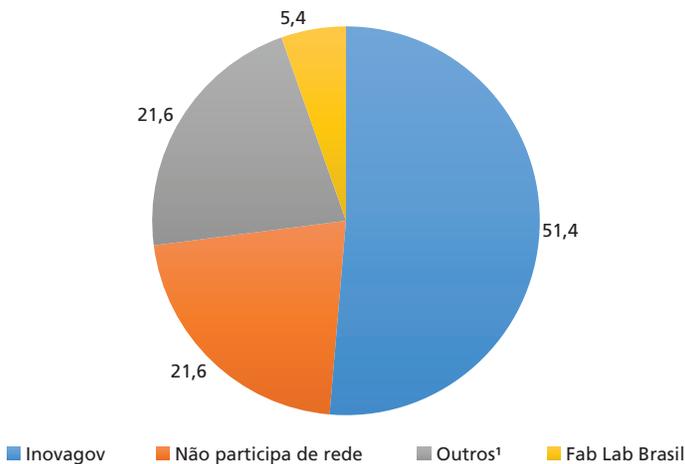
GRÁFICO 8
Metodologias utilizadas
(Em %)



Elaboração dos autores.

A participação em redes é notoriamente conhecida como um fator indutor de processos de inovação (De Vries, Bekkers e Tummars, 2016; Cavalcante e Camões, 2017). Diante disso, o *survey* procurou questionar se os laboratórios/as equipes desenvolvem seus projetos de inovação de forma compartilhada, seja participando de redes, seja de outras formas de parcerias. Conforme esperado, grande parte das equipes e dos laboratórios participam da Rede InovaGov, cuja parceria alcança mais da metade dos respondentes.

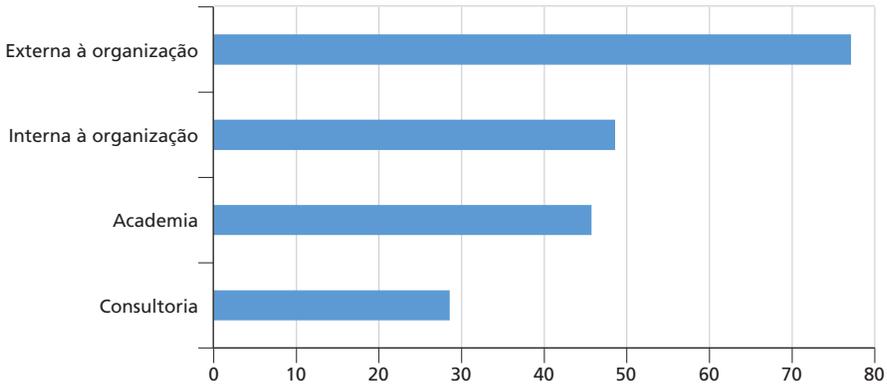
GRÁFICO 9
Participação em redes
(Em %)



Elaboração dos autores.

Não obstante, o fato de não participarem de redes não significa que estão inovando sozinhos, pois as unidades também desenvolvem parcerias internamente nas organizações, conforme relatado por aproximadamente 50% dos respondentes (gráfico 10).

GRÁFICO 10
Formas de parcerias
(Em %)



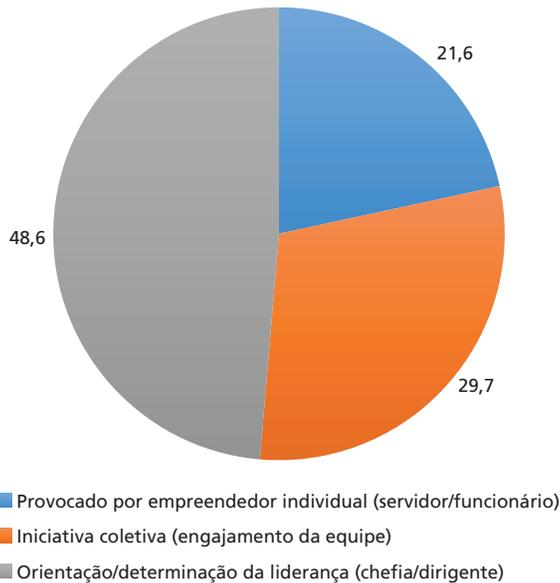
Elaboração dos autores.
Nota: ¹ Ainda que dentro do setor público.

2.3 Indutores e barreiras

Para medir os aspectos que facilitaram e dificultaram a criação dos laboratórios/das equipes, perguntou-se a partir de quais fatores os laboratórios foram criados. No que tange aos fatores que influenciaram a criação, as opções de respostas buscaram inspiração em Rogers (1983), em sua obra sobre difusão de inovação. Assim, buscou-se descobrir se a decisão foi tomada de forma individual por algum funcionário (empreendedor público), pela equipe de maneira conjunta ou por indivíduos com autoridade e poder de influência na instituição (líderes ou dirigentes).

Os dados, retratados no gráfico 11, mostram que quase metade das equipes foram formadas por orientação da liderança, o que converge com a informação de alto índice de formalização desses espaços, mencionado anteriormente. A despeito da literatura afirmar que aspectos organizacionais, tais como hierarquia, estruturas em silos e processos fechados *top-down*, influenciam negativamente o ciclo de inovação (Bommert, 2010), a lógica da criação dos laboratórios e das equipes parece seguir na direção contrária.

GRÁFICO 11
Fatores de criação
(Em %)

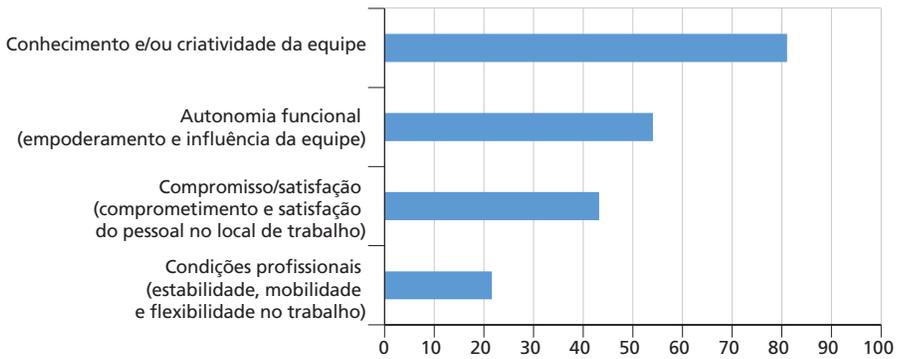


Elaboração dos autores.

Além do processo decisório, o *survey* incluiu três questões sobre fatores indutores ou facilitadores, envolvendo as respectivas dimensões: *i*) individuais; *ii*) organizacionais; e *iii*) ambientais (De Vries, Bekkers e Tummers, 2016; Cavalcante e Camões, 2017). Vale ressaltar que a dimensão de característica da inovação não foi incluída, pois o foco não é na inovação em si, mas sim nos determinantes da criação do laboratório/das equipes.

No nível individual, os resultados apontam para um perfil empreendedor dos funcionários: mais de 80% responderam que o conhecimento e/ou a criatividade da equipe foi o principal fator que contribuiu para o surgimento do laboratório, seguido da autonomia funcional da equipe. Em outro extremo, chama atenção a baixa referência às condições profissionais, o que pode ser um bom indicativo para se discutir melhorias dessas questões.

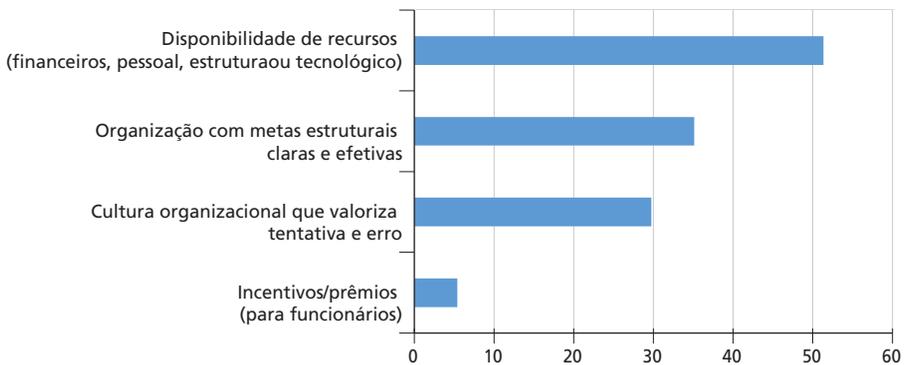
GRÁFICO 12
Indutores individuais
(Em %)



Elaboração dos autores.

Os principais indutores organizacionais coletados na pesquisa expõem um cenário intrigante: em um contexto de crise econômica, laboratórios e equipes tiveram seu maior *boom*, especialmente a partir de 2015 (gráfico 1), induzidos essencialmente por disponibilidade de recursos (gráfico 13). Apesar de curiosos, os dados corroboram a visão hegemônica da literatura de que tamanho e recursos importam (Cavalcante e Camões, 2017). Os dados também são convergentes com as pesquisas sobre inovação no governo federal, em que se observa baixa frequência a menções sobre a cultura de experimentalismo (tentativa e erro) e, principalmente, aos incentivos/prêmios.

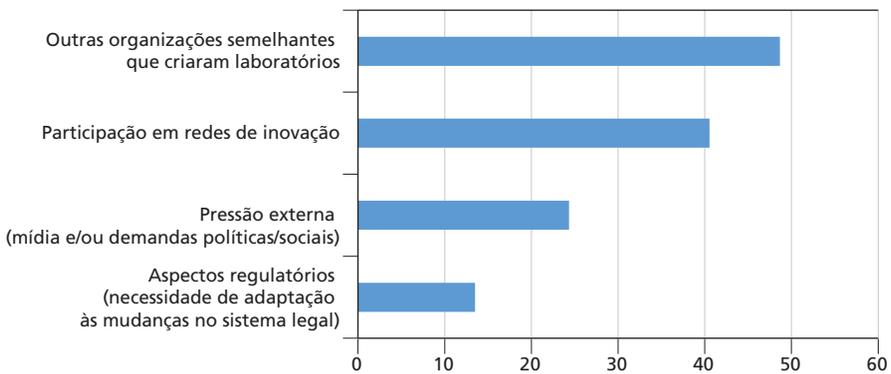
GRÁFICO 13
Indutores organizacionais
(Em %)



Elaboração dos autores.

Em relação à dimensão ambiental, ou seja, de caráter externo, o fato de outras organizações semelhantes criarem laboratórios foi o principal indutor ambiental mensurado pela pesquisa, seguido pela participação em redes. De certa maneira, o dado reforça a relevância das estratégias de compartilhamento, não apenas como motores para o surgimento das equipes, mas também para as atividades realizadas – a figura 1 mostra a palavra rede em destaque nas missões dos laboratórios e das equipes.

GRÁFICO 14
Indutores ambientais
(Em %)



Elaboração dos autores.

No que tange às barreiras que dificultaram o processo de constiuição dos laboratórios/das equipes, as perguntas se basearam no debate de Brandão e Bruno-Faria (2017) para compreender, na visão dos envolvidos, o que mais atrapalhou esse processo. A resistência e aversão ao risco despontam como principal barreira (70%), alinhando-se aos estudos internacionais que evidenciam esse fator cultural (Bloch, 2011; Mulgan, 2007). Além disso, a escassez de recursos e a estrutura verticalizada nas organizações públicas também são recorrentes dificultadores. Surpreendentemente, capacidade técnica e restrições legais são pouco mencionadas, de modo geral.

GRÁFICO 15

Barreiras

(Em %)

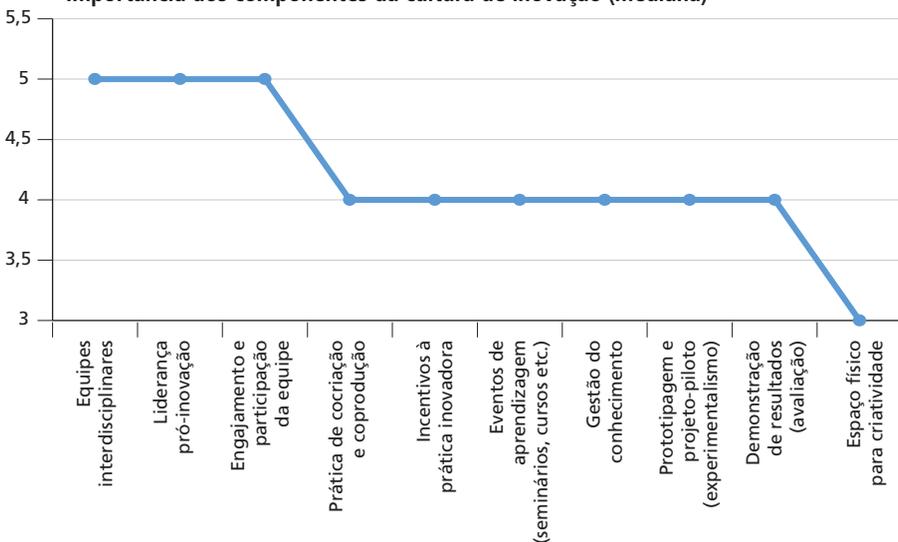


Elaboração dos autores.

Finalmente, a última questão do *survey* almejou mapear quais componentes da cultura de inovação (Cavalcante e Camões, 2017) são mais importantes nas organizações respondentes. Os aspectos que mais se destacaram foram relativos à gestão de pessoas – equipes interdisciplinares, liderança pró-inovação e engajamento e participação. Em outro extremo, o componente menos mencionado foi o do espaço físico para criatividade, o que surpreende, na medida em que se esperava que os laboratórios fizessem jus ao nome e, logo, sempre tivessem espaço para desenvolver suas atividades.

GRÁFICO 16

Importância dos componentes da cultura de inovação (mediana)



Elaboração dos autores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo teve o objetivo de descrever, de forma direta, as características das equipes e dos laboratórios de inovação que atuam no setor público ou em interface com este no Brasil. Para tanto, três dimensões principais foram alvo da pesquisa: *i*) institucional; *ii*) desempenho; e *iii*) indutores e barreiras. A coleta de informações envolveu a aplicação de um *survey* aplicado *on-line* e seus resultados foram obtidos a partir de análise exploratória dos dados. O foco deste estudo não é o aprofundamento das discussões, mas sim a demonstração do panorama dessas inovações organizacionais no país.

Do ponto de vista da produção de conhecimento, a finalidade deste levantamento converge para uma percepção generalizada de uma tendência de incorporação da agenda de inovação na gestão pública brasileira. No caso de laboratórios e equipes de inovação pelo mundo, essa visão já está comprovada na literatura (Tönurist, Kattel e Lember, 2017; OCDE, 2018).

Os resultados desta pesquisa não apenas corroboram com essa percepção, como também trazem outras informações interessantes para qualificar a compreensão do fenômeno e da tendência de incremento da cultura de inovação na administração pública nacional. Primeiro, de fato, houve um crescimento significativo nos últimos quatro anos que, apesar de distribuído de maneira desigual entre os estados, possui alto grau de formalização em suas criações. Segundo, a maioria é de dentro do governo, com espaço físico próprio e composto de pequenas equipes, embora interdisciplinares.

Os principais objetivos envolvem melhorias na gestão (processos e serviços), predominantemente com ênfase interna às organizações, e as práticas se fundamentam em uma variedade de métodos ou ferramentas, com destaque para o *design thinking* e os métodos ágeis. Os laboratórios/as equipes também pautam suas atividades na construção de redes e parcerias, tanto internas quanto externas às organizações. Por fim, os indutores e as barreiras mais mencionados na pesquisa reforçam a perspectiva de múltipla causalidade na instituição dessas unidades, no entanto, chamam atenção os aspectos relacionados à dimensão de gestão de pessoas como determinante e a disponibilidade de recursos como principal indutor organizacional, em um cenário de crescimento desses laboratórios/equipes e de crise econômica, ao mesmo tempo.

Em síntese, o capítulo com seu propósito exploratório confirma uma visão cada vez mais disseminada de mudança na forma como as inovações vêm sendo incorporadas nas estruturas da administração pública e/ou de organizações parceiras. Nesse sentido, esse mapeamento de laboratórios e equipes de inovação no Brasil abre um fértil campo para pesquisas futuras que procurem avançar ainda mais na compreensão de seus perfis, indutores e barreiras, bem como nos seus desempenhos e resultados em termos de aperfeiçoamento da gestão e das políticas públicas, suas contribuições para o desenvolvimento interno e externo da gestão pública brasileira.

REFERÊNCIAS

- BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN)**. Oslo: Nordic Innovation, 2011.
- BOMMERT, B. Collaborative innovation in the public service. **International Public Management Review**, v. 11, n. 1, p. 15-33, 2010.
- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. *In*: CAVALCANTE, P. *et al.* **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017.
- CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. *In*: CAVALCANTE, P. *et al.* **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017.
- 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: Enap; Ipea, 2017.
- CAVALCANTE, P. *et al.* **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017.
- CUNHA, B. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. *In*: CAVALCANTE, P. *et al.* **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017.
- DE VRIES, H. A.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. G. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.
- EGGERS, W. D.; SINGH, S. K. **The public innovator's playbook: nurturing bold ideas in government**. London: Deloitte; Cambridge: Harvard Kennedy School, 2009.
- MULGAN, G. **Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously**. Londres: Nesta, 2007.
- NESTA – NATIONAL ENDOWMENT FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND THE ARTS. **Innovation teams and labs: a practice guide**. London: Nesta, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/mdhLDo>>.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **The innovation imperative in the public sector: setting an agenda for action**. Paris: OECD Publishing, 2015.

_____. **Embracing innovation in government, global trends.** Paris: OECD Publishing, 2018.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. Innovation, public policy and public services delivery in the uk: the word that would be king? **Public Administration**, v. 89, n. 4, 2011.

ROGERS, E. **Diffusion of innovations.** 3. ed. New York: Free Press of Glencoe, 1983.

TÓNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Descobrendo laboratórios de inovação no setor público. *In: CAVALCANTE, P. et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.* Brasília: Enap; Ipea, 2017.

WALKER, R. M. Internal and external antecedents of process innovation: a review and extension. **Public Management Review**, v. 16, n. 1, p. 21-44, 2014.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Bloco I – informações institucionais

Qual o nome do laboratório/equipe?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

A qual instituição está vinculado(a)?

Por favor, coloque sua resposta aqui

Qual(is) o(s) objetivo(s) do laboratório/da equipe?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Efetividade (melhorar a qualidade nos processos e serviços)
- Eficácia (atingir os resultados planejados)
- Eficiência (otimizar recursos)
- Economicidade (reduzir custos)
- Envolvimento social (aumentar a participação da sociedade)
- Satisfação do usuário
- Resposta ao ambiente externo (atender as demandas/pressões de fora da organização)
- Outros:

O laboratório/a equipe possui uma missão definida?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir

- Sim
- Não

Qual?

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sim' na questão: O laboratório/a equipe possui uma missão definida?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

O laboratório/equipe possui *site/blog* ou algum meio de divulgação por meio de rede social?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Caso possua, por favor coloque o endereço/*link* na caixa de texto.

Qual o telefone para contato?

Apenas números podem ser usados nesse campo.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

EX. (DD) 1111.11.11

Qual e-mail para contato?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Em qual ano foi criado o laboratório/a equipe?

Qual é o público-alvo do laboratório/a equipe?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Interno à própria organização
- Outras organizações
- Sociedade em geral
- Grupos sociais específicos

A qual setor está vinculado o laboratório/equipe?

Se você escolher "Outros", por favor, especifique a sua escolha no campo de texto.

Por favor, escolher apenas uma das opções a seguir:

- Público
- Privado

- Academia
- Terceiro setor
- Outros

O laboratório/a equipe possui equipe própria que atua predominantemente em suas atividades?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

A equipe é formada por quantas pessoas? Especifique a composição.

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sim' na questão: O laboratório/a equipe possui equipe própria que atua predominantemente em suas atividades?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

O laboratório/equipe utiliza espaço físico próprio?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

Bloco II – atividades desempenhadas

Quais as atividades desenvolvidas pelo laboratório/pela equipe?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Área-meio (serviços e processos internos à organização)
- Área-fim (políticas públicas/serviços à sociedade)
- Ambos

Em que estágio de implementação está o laboratório/a equipe?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Formalizado (possui referência em lei, regimento interno, portaria etc.)
- Informal

Quantas inovações foram efetivamente desenvolvidas com a participação do laboratório/da equipe?

Apenas números podem ser usados nesse campo.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Quais são os principais métodos utilizados?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- *Design thinking*
- *Benchmarking*
- Gamificação
- Prêmios e desafios (*crowdsourcing*)
- Inovação aberta
- *Behavioral insights*
- Transformações digitais
- Métodos ágeis
- Outros

Caso selecione a opção “outros”, favor especificar.

Foram feitas parcerias durante o processo de inovação?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

Qual foi o tipo de parceria?

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi ‘Sim’ na questão: Foram feitas parcerias durante o processo de inovação?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Interna à organização
- Externa à organização/dentro do setor público
- Academia
- Consultoria

O laboratório/equipe participa de alguma rede?

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sim' na questão: Foram feitas parcerias durante o processo de inovação?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

Qual rede?

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sim' na questão: O laboratório/a equipe participa de alguma rede?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Bloco III – indutores/barreiras

O laboratório/a equipe foi criado a partir de qual desses fatores?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Provocado por empreendedor individual (servidor/funcionário)
- Iniciativa coletiva (engajamento da equipe)
- Orientação/determinação da liderança (chefia/dirigente)

Quais desses fatores organizacionais foram indutores para o surgimento do laboratório/equipe?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Disponibilidade de recursos (financeiros, pessoal, estrutura ou tecnológico)
- Cultura organizacional que valoriza tentativa e erro
- Incentivos/prêmios (para funcionários)
- Organização com metas estruturais claras e efetivas

Quais desses fatores ambientais foram indutores para o surgimento do laboratório/equipe?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Pressão externa (mídia e/ou demandas políticas/sociais)
- Participação em redes de inovação
- Outras organizações semelhantes que criaram laboratórios

- Aspectos regulatórios (necessidade de adaptação às mudanças no sistema legal)

Quais desses fatores individuais foram indutores para o surgimento do laboratório/equipe?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Autonomia funcional (empoderamento e influência da equipe)
- Condições profissionais (estabilidade, mobilidade e flexibilidade no trabalho)
- Conhecimento e/ou criatividade da equipe
- Compromisso/satisfação (comprometimento e satisfação do pessoal no local de trabalho)

Quais desses fatores foram barreiras para o surgimento do laboratório/equipe?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Dificuldade de articulação intersetorial
- Restrições legais/normativas
- Estrutura organizacional verticalizada
- Resistência a inovação e aversão ao risco
- Baixa capacidade técnica
- Rotatividade dos dirigentes
- Recursos orçamentários limitados
- Falta de incentivo à inovação

Classifique por ordem de importância os seguintes componentes da cultura de inovação em sua organização, sendo 1 sem importância e 5 extremamente importante:

- Equipes interdisciplinares
- Espaço de criatividade
- Liderança pró-inovação
- Engajamento e participação da equipe
- Prática de cocriação e coprodução
- Incentivos à prática inovadora

- Eventos de aprendizagem (seminários, cursos etc.)
- Gestão do conhecimento
- Prototipagem e projeto-piloto (experimentalismo)
- Demonstração de resultados (avaliação)

Você teria indicação de laboratório/equipe de inovação para participar desta pesquisa?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Possui algum comentário adicional (lições aprendidas, desafios enfrentados etc.)?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

APÊNDICE B

QUADRO A.1

Laboratórios/equipes participantes da pesquisa

Laboratórios/equipes	Instituição
GPA	Privado
GT InovaDAU	Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
Cidadãos Inteligentes para cidades inteligentes	Instituto Carlos Matus de Ciências e Técnicas de Governo
Lab InovANS	Agência Nacional de Saúde (ANS)
Coordenação de Inovação Digital	Embrapa
ODS Lab – Canaã dos Carajás	Um projeto da Agenda Pública (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP), em conjunto com a Fundação Vale e a Prefeitura de Canaã dos Carajás.
HubGov	WeGov
Laboratório de Inovação do FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)
Laboratório de Inovação do TCU (coLAB-i)	Tribunal de Contas da União (TCU)
Laboratório de inovação do INCA	Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva/ Ministério da Saúde (INCA/MS)
Laboratório de Inovação em Governo da Agência Nacional de Aviação Civil (Lab InovANAC)	Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)
VIA Estação Conhecimento	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
(011).lab – Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo	Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo
Gerência de Inovação	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)
N3I – Núcleo de Novos negócios e Inovação do DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte (DNIT)
Laboratório de Inovação dos Correios (Mistura&Faz)	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
i9JFRN	Justiça Federal do Rio Grande do Norte
DUCO	Consultoria independente
Núcleo de Gestão por Processos	Instituto Federal de Sergipe
Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional (SCIM)	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão Governo do Estado de Minas Gerais (Seplag/MG)
Laboratório Hacker de Inovação (Labhinova)	Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF)
Coordenadoria de Inovação e Modernização em Defesa Agropecuária	Instituto Mineiro de Agropecuária
Fibra	Ferring do Brasil
Laboratório de Inovação em Governo (GNova)	Escola Nacional de Administração Pública (Enap)
Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.ges)	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Espírito Santo (Segeer/ES)
Rede Fab Lab Livre SP	Programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo
Escritório de Propriedade Intelectual na Agência de Inovação	Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)
#CAIXALab	Caixa Econômica Federal (Caixa)
iJusLab	Jfes
Laboratório de Ideias da Anvisa (Lab-i Visa)	Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)
Comissão de Inovação do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJ-RS)
iJusLab	Justiça Federal de 1º Grau em São Paulo
Equipe de Inovação (Sala de Inovação Make It Happen)	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge)
VPEDI	Fiocruz
Lab_GJU	Cia do Metrô
Fab Lab Belém	Associação Fab Lab Belém
Gerência de projetos de inovação	Departamento de Modernização de Serviços Públicos e Inovação
Total 37	

Elaboração dos autores.

