

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DA ATUAÇÃO DO (OII) LAB – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO DA PREFEITURA DE SÃO PAULO

INNOVATION LABORATORIES IN THE PUBLIC SECTOR: A STUDY OF THE PERFORMANCE OF THE (OII) LAB – INNOVATION IN GOVERNMENT LABORATORY OF THE MUNICIPALITY OF SÃO PAULO

LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO DEL DESEMPEÑO DEL (OII) LAB – LABORATORIO DE INNOVACIÓN EN EL GOBIERNO DEL MUNICIPIO DE SÃO PAULO

José Roberto Carvalho Silva¹
Eulálio Gomes Campelo Filho²
Mauricio Mendes Boavista de Castro³
Alexandre Rodrigues Santos⁴
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva⁵
Francisca Maria Cosme de Carvalho⁶

RESUMO: Este trabalho analisou a atuação do laboratório de inovação no setor público da Prefeitura Municipal de São Paulo, o (OII) Lab. Como metodologia foi desenvolvido um estudo de caso, com abordagem qualitativa, optando-se por pesquisa documental. A amostra foi composta por 26 colaboradores técnicos-administrativos e 4 gestores. Os resultados mostraram que LabII, laboratório de inovação em governo da Secretaria de Inovação e Tecnologia de São Paulo, tem como missão possibilitar uma administração pública mais próxima da população, focada nos servidores engajados e capacitados. Concluiu-se que os resultados alcançados pelo LabII são significativos, desde a disseminação da cultura de inovação pública até melhorias concretas nos serviços prestados e da capacidade do laboratório em se adaptar a desafios externos, como pandemias e mudanças políticas, buscando sempre alternativas para manter suas atividades e alcançar seus objetivos. No estudo, observou-se que lacunas não foram totalmente preenchidas. Para futuras investigações, sugere-se mapear e diagnosticar os desafios internos dos laboratórios de inovação, identificar estratégias empregadas para mitigar os desafios internos dos laboratórios de inovação, mensurar o valor público dos projetos realizados pelos laboratórios de inovação e investigar o papel desempenhado pelos laboratórios de inovação na transformação digital do Estado.

Palavras-chave: Laboratórios de inovação. Setor público. Cultura de inovação. Estudo de caso. Prefeitura Municipal.

¹ Mestre em Gestão Pública - Universidade Federal do Piauí (UFPI).

² Doutor em Engenharia de Negócios (Administração) - Universitaet Karlsruhe.

³ Doutor em Administração - Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

⁴ Doutor em Administração - Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

⁵ Doutor em Educação - Universidade Federal do Piauí (UFPI).

⁶ Doutora em Administração - Fundação Educacional Inaciana (FEI).

ABSTRACT: This study analyzed the performance of the São Paulo City Hall's public sector innovation laboratory, (oii) Lab. The methodology used was a qualitative case study, using documentary research. The sample consisted of 26 technical-administrative staff and four managers. The results showed that Labii, the government innovation laboratory of the São Paulo Department of Innovation and Technology, has the mission of enabling a public administration closer to the population, focusing on engaged and trained employees. The conclusion reached is that Labii's results are significant, from the dissemination of a culture of public innovation to concrete improvements in services provided and the laboratory's ability to adapt to external challenges, such as pandemics and political changes, always seeking alternatives to maintain its activities and achieve its objectives. The study found that gaps were not fully filled. Therefore, future research suggests mapping and diagnosing the internal challenges of innovation labs, identifying strategies employed to mitigate them, measuring the public value of projects carried out by innovation labs, and investigating the role played by innovation labs in the digital transformation of the State.

Keywords: Innovation labs. Public sector. Culture of innovation. Case study. City Hall.

RESUMEN: Este estudio analizó el desempeño del laboratorio de innovación del sector público de la Alcaldía de São Paulo, el Laboratorio (oii). Se desarrolló una metodología de estudio de caso con un enfoque cualitativo, optando por la investigación documental. La muestra estuvo compuesta por 26 empleados técnico-administrativos y 4 gerentes. Los resultados mostraron que el Labii, el laboratorio de innovación gubernamental de la Secretaría de Innovación y Tecnología de São Paulo, tiene la misión de facilitar una administración pública más cercana a la población, enfocada en empleados comprometidos y capacitados. Se concluyó que los resultados alcanzados por el Labii son significativos, abarcando desde la difusión de una cultura de innovación pública hasta mejoras concretas en los servicios prestados y la capacidad del laboratorio para adaptarse a desafíos externos, como pandemias y cambios políticos, buscando siempre alternativas para mantener sus actividades y alcanzar sus objetivos. El estudio observó que algunas brechas no se habían cubierto por completo. Para futuras investigaciones, se sugiere mapear y diagnosticar los desafíos internos de los laboratorios de innovación, identificar las estrategias empleadas para mitigar estos desafíos, medir el valor público de los proyectos realizados por los laboratorios de innovación e investigar el rol que desempeñan los laboratorios de innovación en la transformación digital del Estado.

Palabras clave: Laboratorios de innovación. Sector público. Cultura de la innovación. Estudio de caso. Gobierno municipal.

1 INTRODUÇÃO

A inovação não se limita ao setor privado e pode ser encontrada também no setor público. A prova é que, nos últimos anos, tem havido um aumento no interesse e na implementação de práticas inovadoras em organizações governamentais ao redor do mundo. Isso inclui a aplicação de novas tecnologias para melhorar a prestação de serviços públicos, a criação de políticas inovadoras para resolver problemas sociais complexos e a adoção de novos modelos de governança para aumentar a eficiência e a transparência. A inovação no setor público pode ter um impacto significativo na vida das pessoas, tornando os serviços mais acessíveis, eficazes e adaptados às necessidades da sociedade (Olavo *et al.*, 2022).

Os desafios enfrentados pela sociedade, dentre eles a desigualdade social, têm impulsionado a adoção de atitudes inovadoras em organizações em todo o mundo, tanto no setor público quanto no privado. Como resultado, a necessidade de encontrar soluções eficazes e sustentáveis para esses problemas tem levado à aplicação sistemática da inovação em diversas áreas, como tecnologia, políticas públicas, modelos de negócios e práticas organizacionais. Este uso busca não apenas resolver problemas imediatos, mas também promover mudanças estruturais e criar impactos positivos de longo prazo na sociedade (Isidro, 2022).

Nessa perspectiva, Barbosa *et al.* (2021) ressaem que a inovação se apresenta como um diferencial estratégico no setor público. Dessa forma, a busca constante por inovação no setor público tem gerado imposição ao Estado, no sentido de dar respostas crescentes para as demandas da sociedade, no tocante a atendimento e serviços, visando a oferecer e alcançar resultados valorosos para o cliente final, ou seja, a sociedade (Akamine, 2022).

Os laboratórios de inovação têm surgido como uma forma de implementar a inovação no ambiente da Administração Pública, adotando uma abordagem participativa, colaborativa e cocriada com organizações privadas e a sociedade civil. Esses laboratórios são espaços ou equipes dedicadas a promover a inovação e a experimentação dentro do setor público, muitas vezes utilizando métodos e abordagens ágeis e colaborativas (Junior; Emmendoerfer, 2022).

Esses laboratórios podem desempenhar várias funções, como desenvolver e testar novas políticas e serviços públicos, envolver cidadãos e partes interessadas no processo de tomada de decisão, e promover a colaboração entre diferentes setores da sociedade. Eles geralmente adotam uma abordagem iterativa, testando e refinando ideias antes de implementá-las em larga escala, o que pode levar a soluções mais eficazes e adaptadas às necessidades da sociedade, como destacado por Junior e Emmendoerfer (2022).

Essa abordagem de cocriação e colaboração entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil tem se mostrado eficaz para enfrentar desafios complexos e promover a inovação na Administração Pública, permitindo que diferentes atores contribuam com suas experiências, conhecimentos e recursos para encontrar soluções mais eficazes e sustentáveis (Albuquerque *et al.*, 2023). Diante do exposto, o presente trabalho responde ao seguinte problema de pesquisa: Como se dá a atuação de um laboratório de inovação no setor público em um município brasileiro de grande porte?

Em face dessa realidade, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a atuação de um

laboratório de inovação no setor público da Prefeitura Municipal de São Paulo. A escolha do local de pesquisa, São Paulo, se deu em função de esta ser hoje a maior metrópole do Brasil e ser responsável por grande parte da inovação tecnológica do país. Nessa perspectiva, visa-se contribuir com a ciência da inovação, inspirando outras pesquisas semelhantes, de modo que os resultados possam facultar que outros pesquisadores aprofundem a pesquisa e o estudo dos resultados acerca dos laboratórios de inovação no setor público.

A pesquisa justifica-se com base em três aspectos fundamentais: a contribuição teórica; as implicações práticas; e a relevância social. A *contribuição teórica* está referenciada na constituição de uma proposta de investigação que almeja preencher a lacuna de pesquisa referente aos resultados dos laboratórios de inovação no setor público. Nesse sentido, seus resultados podem contribuir para a literatura, no âmbito das inovações na gestão pública.

O (011) Lab está vinculado à Secretária Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) da Prefeitura Municipal de São Paulo, que é o locus deste estudo. Esse estudo contribuirá para o avanço do conhecimento sobre os laboratórios de inovação no referido estado, fornecendo informações valiosas para gestores públicos, pesquisadores e demais interessados nessa área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação no setor público

O dinamismo econômico e social impactado pelo desenvolvimento tecnológico afetou as organizações do setor público, motivando-os a adotar novas estratégias para potencializar o conhecimento e a inovação (Morales, 2023). A criatividade e as inovações organizacionais fazem parte do mesmo processo, sendo aquela o constructo responsável pela geração de ideias que conduzem a melhores procedimentos, práticas ou produtos – processo que pode ser gerenciado a partir de ações de liderança (Morales, 2023).

Genauch e Silva (2023) abordam que seu uso no meio público tem aumentado significativamente desde o final do século passado, com uma maior frequência nos últimos anos. Isso reflete a crescente conscientização sobre a importância da inovação no setor público para enfrentar os desafios sociais, econômicos e ambientais contemporâneos.

De acordo com Ribeiro, Alves e Júnior (2023), a inovação contribui para o crescimento contínuo das organizações, pelo enfrentamento da crise, pela permanência no mercado e pela vitória sobre a concorrência. Aliás, ela conta com dois aspectos fundamentais em sua definição:

é uma novidade no ambiente que a implementa, ou seja, incorpora-se algo novo, que pode ter sido aplicado em outro ambiente.

Utiliza-se de suas práticas, ou seja, não é somente uma mera ideia. No entanto, a inovação deve ser posta em ação e, conseqüentemente, incitar a busca de resultados para a organização (Sano, 2020). Para Souza e Faria (2013), em face do dinamismo diário em que surgem novos produtos, processos e serviços, as organizações necessitam cada vez se reinventar para que possam implementar novas práticas, estruturas e ferramentas gerenciais, de modo a fazer parte das novas mudanças e conjunturas dos ambientes interno e externo das organizações.

Um ponto meritório apontado por Olavo *et al.* (2022) é que a inovação na gestão pública não faz referências somente a ferramentas ou ambientes tecnológicos. Outro paralelo afirmativo da inovação é corroborado pelo OSLO (1997), segundo o qual a inovação pode, previamente, ocorrer em qualquer área da economia, inclusive em serviços públicos, como saúde ou educação.

De acordo com Albuquerque *et al.* (2023) a Administração Pública e a inovação são alvos complexos de serem atingidos, cada um com sua escassez de recurso para atender de forma eficiente às demandas da sociedade. Nesse sentido, a inovação torna-se um fenômeno necessário para o enfrentamento dos desafios atuais e futuros no setor público.

Como alternativa, Junior e Emmendoerfer (2022) ratificam que da inovação na gestão pública, a partir de uma perspectiva colaborativa e cocriada com organizações do setor privado e a sociedade civil, emergem os laboratórios de inovação no setor público.

Nessa perspectiva, Bispo, Estival e Teixeira (2019) descrevem que o Estado pode atuar como incentivador das atividades de inovação por meio das leis e políticas públicas, não necessariamente agindo como inovador, mas como facilitador do processo de inovação. A Lei nº 14.129, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o governo digital e para o aumento da eficiência pública, é um exemplo prático de ações facilitadoras para o processo de inovação no contexto da gestão pública. Nesse processo de facilitação da inovação, amparado pelo Estado e fundamentado na Lei nº 14.129, Art. 44, os laboratórios de inovação fazem parte das ações práticas para o fomento do processo de inovação na gestão pública.

Em seus estudos, Ferrarezi, Lemos e Brandalise (2018) afirmam que os laboratórios de inovação no governo surgem exatamente como um espaço seguro em que uma variedade de atores é encorajada a experimentar novas práticas e redefinir sua atuação, ou pelo menos seu modelo de atuação. As leis que fomentam a segurança jurídica para o processo de inovação são

fundamentais no processo de cocriação do servidor público e de outros atores que fazem parte do processo de fomentação da inovação.

Outro dispositivo de fomento à inovação é a Lei nº 13.243, que dispõe sobre o estímulo ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica, e à inovação. Essa Lei fundamenta o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021). No Art. 1º, a Lei estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional.

2.2 Categorias de avaliação dos laboratórios de inovação no setor público

A avaliação dos laboratórios de inovação pode contribuir para tomar decisões fundamentadas em evidências e analisar o valor público gerado, ajudando a embasar mudanças e legitimar às ações dos laboratórios (Akamine, 2022).

A avaliação pode ser iniciada com a criação de espaços compactos, dotados de estrutura de reflexão entre um projeto e outro, de preferência com a coleta de *feedback* dos participantes— inclusive, recomenda-se a criação de práticas de abertura e fechamento de projetos que levem em consideração parâmetros mínimos que se espera desenvolver, aprender ou avaliar (Werneck, 2020). O autor afirma que a experimentação e avaliação naturalmente caminham juntas, permitindo minimizar o risco e o custo de fracassar, porque o resultado de um projeto pode ser avaliado e aprimorado antes de sua implementação.

Dessa forma, pode-se afirmar que a avaliação é paradigma essencial para os laboratórios de inovação se consolidarem e adquirirem legitimidade, porque assim possibilitará: identificar se o laboratório entrega o valor público a que se propõe e o que poderia ser mudado ou fortalecido, levando a um propósito mais claro; fazer ajustes na gestão para se adaptar às contingências a que setor público está submetido; fortalecer ou conquistar patrocínio político e a legitimidade externa por meio de comunicação; construir argumentos para planejar os momentos de transições de governo e mudanças de orientação política; planejar mudanças do próprio laboratório, visto que renovar-se, além de coerente com sua missão, gera credibilidade na comunidade de servidores; tomar decisões com evidências empíricas e não com base em opiniões; construir uma narrativa para a própria equipe, que por vezes têm dúvidas quanto ao alcance de seu trabalho; disseminar, convencer dirigentes e fortalecer a legitimidade (Werneck

et al., 2020).

Nessa direção, Galhardo (2019) complementa que na maioria das vezes, os laboratórios de inovação são unidades pequenas e com recursos reduzidos, daí porque esse processo de avaliação de desempenho ou outros métodos para qualificar os resultados são relevantes o suficiente para justificar o empenho de criar mecanismos que ensejem a sua elaboração.

Em sua pesquisa, Akamine (2022) descreve que em uma roda de conversa sobre métricas e indicadores de avaliação com a pesquisadora Palmyra Repette, na Semana de Inovação, em 2021, constataram que avaliações têm o condão de permitir identificar fatores críticos de sucesso e saber aproveitá-los, fomentando a aprendizagem para apoiar a evolução dos laboratórios de inovação.

Avaliar é preciso. Essa afirmação concatena-se com o entendimento de que o procedimento de avaliação pode gerar subsídios para fundamentar relatórios e a publicidade acerca dos laboratórios (Galhardo, 2019).

Para Akamine (2022), estudos acadêmicos estão conseguindo tangenciar a temática avaliação em laboratórios de inovação. Trata-se de uma preocupação antiga a avaliação dos laboratórios de inovação no setor privado, e uma preocupação do setor público (ENAP, 2021).

Por sinal, a avaliação dos resultados dos laboratórios de inovação faculta que suas ações e atividades sejam legitimadas, apresentando os resultados alcançados e, por corolário, garantindo o patrocínio da administração, fornecendo informações aos tomadores de decisões com base em evidências concretas (ENAP, 2021).

Pesquisa realizada por Teixeira (2021) mostrou um modelo de monitoramento dos centros de inovação a partir de um levantamento de indicadores para a validação da hipótese de pesquisa. Com uso da metodologia *Delphi Fuzzy*, utilizando a aplicação do método de fuzzificação, teve como atores participantes especialistas na temática, de modo que avaliaram a importância dos indicadores apresentados e coletados em 11 centros de inovação nacionais, ligados à Rede Paulista de Centros de Inovação Tecnológica, Rede de Inovação de Florianópolis, e Rede Catarinenses de Centros de Inovação. No Quadro 1, abaixo, elencam-se os indicadores analisados no *habitat* laboratório de inovação.

Quadro 1 – Indicadores analisados no *habitat* laboratório de inovação

Aspectos	Indicadores
Estrutura Jurídica, organizacional e de gestão	Despesas custeadas
	Captação de investimentos para operação do ambiente de inovação
	Número de funcionários
	Números de mulheres funcionárias
	Despesas custeadas com receita própria
Serviços	Número de registros de software solicitados pelas empresa
	Número de registros de marcas solicitados pelas empresas
	Números de registros de patentes solicitados pelas empresas
	Número de soluções de inovação abertas criadas
	Número de workshops realizados
	Número de pessoas participantes em workshops
	Número de missões nacionais realizadas
	Número de pessoas participantes nas missões nacionais
	Número de missões internacionais realizadas
	Número de pessoas participantes nas missões internacionais
	Faturamento total das empresas (<i>startups</i>) que estão no processo de inovação aberta
	Número de cursos/capacitações realizadas
	Número de pessoas participantes em cursos
	Número de palestras realizadas
	Número de pessoas participantes de palestras
	Número de acessos no site do habitat
Interações Estratégicas	Número de parcerias e acordos de cooperação assinados
	Número de atores envolvidos nas parcerias
	Números de comunicações realizadas por mídia
	Número de parcerias com empresas assinadas
	Número de parcerias com investidores assinados
	Números de parcerias com consultores assinadas
	Números de artigos publicados por pesquisadores em atividades relacionadas com o habitat

Fonte: adaptado de Teixeira (2021)

Indicadores são ferramentas gerenciais que dão suporte necessário à gestão estratégica, à gestão operacional e às partes interessadas de determinada organização, seja privada ou pública, sendo importantes para o mundo globalizado com foco no desenvolvimento de qualquer organização, independentemente do ramo de atuação (Khatibi et al., 2019).

Khatibi et al. (2019) trazem um entendimento bem interessante sobre os indicadores, indicando que no mercado, está disponível um misto de indicadores, mas cada empresa utiliza aquele mais coerente com o seu ramo de atividade, podendo ser divididos como indicadores de eficácia e eficiência.

Os indicadores de eficiência impactam indiretamente os clientes, pois estão mais relacionados a fatores internos, como a produtividade, diminuição de custos, redução de desperdícios e de utilização de recursos (Khatibi et al., 2019).

Já os indicadores de eficácia dizem respeito à comparação dos resultados com as metas previamente estabelecidas, e o objetivo é fazer corretamente o procedimento na empresa, ou seja, ter um produto perfeito ao fim do processo (Khatibi et al., 2019).

Conforme Khatibi et al. (2019), a organização é eficaz quando gera bons produtos e serviços, resultando em lucros, e esse indicador impacta diretamente o cliente final, terem relação com a qualidade, confiabilidade e pontualidade de entrega, e de forma estratégica um gestor deve estabelecer quais serão os indicadores qualitativos e quantitativos a serem utilizados. Esses indicadores estão descritos por Khatibi et al. (2019), conforme descrito no Quadro 2, abaixo:

Quadro 2 – Indicadores quantitativos e qualitativos

Indicadores quantitativos		Indicadores qualitativos	
SLA (Service Level Agreement)	Nível de serviço, acordo firmado entre a área de tecnologia e clientes internos, seja dentro ou fora de uma organização.	Quantidade de melhorias identificadas	Quantidade de metas que alcançaram o que estava planejado em determinado período.
Produtividade das pessoas	Ferramenta aplicada em uma gestão para avaliar rendimentos de eficiência dos processos.	Aspectos que necessitam de aperfeiçoamentos	Direcionar esforços para um bem comum, como o alcance de metas estabelecidas
Volume diário de tarefas	Identificar tarefas, que provoquem gargalos ou	Metas	Quantidade de metas que alcançaram o que estava

	descontinuidade dentro dos processos.		planejado em determinado período.
Desempenho operacional	Mensurar a eficiência com que a organização conduz as suas operações.		

Fonte: adaptado de Khatibi *et al.* (2019)

O Quadro 2 fundamenta-se na pesquisa de Khatibi *et al.* (2019), com o tema *Laboratório de inovação em turismo – estudo de viabilidade*. A investigação envolveu alunos e professores do mestrado e doutorado do Curso de Inovação da Universidade Federal de Minas Gerais, e a equipe da Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte S/A (BELOTUR).

Segundo Khatibi (2019), pode-se validar que os principais benefícios dos indicadores quantitativos correspondem à forma simples de comparar e utilizar essa comparação por um curto período que facilmente demonstrará se o plano implantado será fácil de ser atingido. Da mesma forma, Khatibi (2019) deduz que os indicadores de qualidade são utilizados para acompanhamento e avaliação do desempenho da organização.

A mensuração dos resultados e dos impactos denota determinar como será feita a avaliação dos resultados de ações e projetos inovadores que forem sendo implementados, assim como os parâmetros para mensurar o alcance das inovações, tornando tangíveis os impactos que o laboratório pode proporcionar para a gestão pública (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021).

Nesse sentido, Barbosa, Oliveira e Nascimento (2021) afirmam que alguns indicadores de desempenho podem emergir com a dinâmica dos laboratórios de inovação, a exemplo de: número de cursos realizados; número de pessoas capacitadas; porcentagem de projetos que foram implementados; parcerias estabelecidas; aumento na produtividade; mudanças de comportamento e na cultura organizacional; replicação das inovações desenvolvidas pelo laboratório em outras instituições, entre outros.

A aplicabilidade de indicadores de resultado pode dar suporte de modo positivo no acompanhamento de metas estabelecidas pela organização, podendo ser apresentados se os resultados, de fato, forem satisfatórios (Khatibi, 2019). Para isso, é fundamental que os gestores públicos estabeleçam metas serem alcançadas, possibilitando a mensuração dos resultados que se pretende alcançar.

Bahia (2021) fortalece a relevância dos indicadores afirmando que na gestão pública, são

instrumentos que contribuem para identificar e mensurar aspectos relacionados a determinado fenômeno, decorrentes da ação ou da omissão do Estado, tendo como principal finalidade a tradução, de forma mensurável, de um aspecto da realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação (Bahia, 2021).

Diante do que foi exposto, a importância de se mensurar os resultados dos laboratórios de inovação no setor público abre oportunidades e possibilidades de se criar e replicar metodologias e ferramentas destinadas a resolver problemas públicos de forma colaborativa, aplicando novas formas de operacionalizar a dinâmica organizacional do setor público.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral que norteou a presente pesquisa foi analisar a atuação de um laboratório de inovação no setor público da Prefeitura Municipal de São Paulo, realizada mediante abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa, no entendimento de Godoy (1995), ocupa um reconhecido lugar entre as diversas possibilidades de pesquisar e estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos em suas emaranhadas relações sociais, estabelecidas em ambientes heterogêneos.

A decisão por escolher esse método dá-se porque envolve a análise de fatores subjetivos dos indivíduos e das organizações, dada a necessidade de uma estreita aproximação do pesquisador com os sujeitos da pesquisa. O método, segundo Junior (2022), também se caracteriza pela utilização de uma abordagem indutiva, sendo o conhecimento construído a partir de observações no ambiente da pesquisa.

Ademais, consideramos a pesquisa como um estudo de caso, que é uma metodologia de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais e humanas, que busca investigar um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o contexto e o fenômeno não estão claramente definidos. Essa escolha se deu em função de a pesquisa ter ocorrido em apenas um laboratório em São Paulo.

Segundo Yin (2015), esse tipo de pesquisa é uma investigação empírica que busca identificar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para Stake (1995), o estudo de caso é uma investigação que explora um fenômeno dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente

definidos.

Quanto aos objetivos, o estudo em questão caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que é usada para explorar um tema ou fenômeno pouco conhecido ou estudado, com o objetivo de familiarizar-se com ele ou de formular hipóteses mais precisas. Estudos desse tipo geralmente buscam fornecer uma visão geral, identificar variáveis importantes e estabelecer direções para pesquisas futuras. Podem ser úteis no início de um estudo ou quando há poucas informações disponíveis sobre o assunto (Marconi; Lakatos, 2007).

A pesquisa descritiva, de acordo com Guerra (2023), objetiva a aproximação do pesquisador com o tema, do qual ele possui algum conhecimento prévio e tem como escopo descrever as características de determinado fenômeno ou certa população no momento da investigação, e estabelecer relações entre as variáveis.

O instrumento de pesquisa para o alcance dos objetivos foi a entrevista semiestruturada, com base em autores como Sano (2020), Cavalcante (2019), Olavo (2022), que realizaram estudos semelhantes.

Com a missão de atender o objetivo específico I (OEI), foi adotada a pesquisa documental e um levantamento bibliográfico onde foi permitido explorar a visão teórica dos resultados dos laboratórios de inovação públicos.

No processo de análise dos dados documentais foi utilizada parte da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que é comumente utilizada em pesquisa qualitativa, em que busca-se identificar a presença ou frequência de temas específicos em documentos ou entrevistas com o objetivo de caracterizar o objeto investigado.

Envolve ainda obtenção de dados descritivos sobre pessoas ou lugares (no caso desta dissertação, um laboratório) e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a temática estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos colaboradores da situação em estudo. Inicialmente, foi feita uma pré-análise, em que o pesquisador faz uma leitura exploratória dos documentos para se familiarizar com o conteúdo e identificar os temas principais que seriam analisados.

Em seguida, a codificação, em que são identificadas as unidades de registro, que são os fragmentos de texto que contêm informações relevantes para a pesquisa, e as categoriza de acordo com os temas identificados na pré-análise.

A terceira etapa foi feita a discussão dos textos escolhidos conforme o tema, processo no

qual as unidades de registro são agrupadas em categorias, que representam os temas ou conceitos que estão sendo estudados. Essas categorias podem ser pré-definidas (categorias de análise pré-existent) ou emergir durante a análise. Esta etapa foi fundamental para a construção dos capítulos teóricos deste trabalho.

Após feito o levantamento das teorias referentes ao tema, foram coletadas as entrevistas, seguido da interpretação, em que o pesquisador interpreta os resultados obtidos nas respostas dos colaboradores, fazendo uma contraposição com a teoria estudada e com o objeto de estudo.

Nesta etapa, foram feitas inferências e conclusões com base nos dados analisados. Esta etapa foi crucial para a escrita das seções de análise de dados. Ao utilizar alguns passos da análise de conteúdo de acordo com a metodologia de Bardin (2011), foi possível identificar e caracterizar o tema, o que contribuiu para a compreensão mais aprofundada do evento investigado, ou seja, da importância dos laboratórios de inovação no setor público.

Como instrumento de coleta de dados foi elaborado um questionário, conforme segue no quadro a seguir, que apresenta as questões norteadoras que serviram de base para auxiliar no cumprimento do objetivo específico 02 (OE2).

Quanto à população (amostra), foram entrevistados 30 colaboradores que fazem parte do laboratório de inovação da Cidade de São Paulo, (011).lab da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura Municipal de São Paulo, sendo 4 (quatro) gestores e 26 (vinte e seis) técnicos administrativos. A maior parte das entrevistas foi feita de forma presencial.

Acerca da escolha dos colaboradores de pesquisa, esta seleção foi feita por amostragem, estendendo o convite a diversas pessoas, porém, obtendo-se a resposta de 30 servidores.

Previmos que caso houvesse a impossibilidade de o entrevistado responder presencialmente seriam utilizados os meios de comunicação remotos, *Google Meet*, *Skyper* ou *WhatsApp*, como de fato aconteceu, devido à impossibilidade de alguns entrevistados não poderem receber o pesquisador presencialmente. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização do entrevistado, formalizada no termo de consentimento.

Acerca da análise de dados, foi feita com uso da técnica de análise de conteúdo. Na acepção de Abad e Abad (2022), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para a verificação de hipóteses e a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, visando a interpretar e entender os fenômenos em termos de significados que as pessoas a eles conferem.

Bardin (2016) complementa essa afirmação descrevendo que a análise de conteúdo é um

misto de instrumentos metodológicos que estão em constante aperfeiçoamento, e que podem ser aplicadas a discursos ou conteúdos extremamente diversificados.

Bardin (2016) propõe, no processo de análise, três fases: pré-análise, que são as definições dos materiais e procedimentos a serem realizados; exploração do material, composta pela aplicação dos procedimentos escolhidos na pré-análise; tratamento dos resultados e suas interpretações, definido como o tratamento dos dados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Contextualizando o (oii) lab – laboratório de inovação em governo da prefeitura de São Paulo

O (oii) LAB, objeto de estudo dessa pesquisa, fica localizado na cidade de São Paulo, que é a maior metrópole do hemisfério Sul, com uma população de aproximadamente 12 milhões de habitantes distribuídos por uma área de cerca de 1500 quilômetros quadrados. Sua diversidade é evidente, sendo o município mais multicultural do Brasil, representando residentes de todos os 196 países. Apesar de ser a cidade mais rica do país, enfrenta desafios significativos em termos de desigualdade social, refletidos na ampla disparidade econômica entre seus habitantes (Quirós; Fazio, 2020).

Cardoso (2019) aborda que a cidade é gerida pela prefeitura, que possui uma estrutura administrativa que reflete a complexidade da cidade, com aproximadamente 121 mil servidores distribuídos em mais de setenta órgãos municipais e 32 subprefeituras que administram os 96 distritos da cidade. Cada órgão tem sua própria maneira de trabalhar e interagir com a população.

No entanto, como em muitas grandes metrópoles latino-americanas, São Paulo enfrenta problemas complexos cujas causas e efeitos são difíceis de entender. Resolver esses problemas requer a mobilização de diversos atores da sociedade. Além disso, o distanciamento do governo da população dificulta a entrega de serviços que atendam às necessidades das pessoas (Cardoso, 2019).

O processo de solicitação de serviços municipais também é desafiador para os cidadãos, com uma jornada burocrática complexa e uma falta de integração entre os órgãos públicos. Segundo Cardoso (2019), anteriormente, em 2016, abrir uma empresa exigia interação com seis órgãos municipais diferentes e levava cerca de cem dias. Apesar dos avanços recentes, ainda há obstáculos significativos que dificultam o acesso aos serviços públicos e aos direitos dos cidadãos.

Esses desafios não são exclusivos de São Paulo e não se manifestam de maneira homogênea (Cardoso, 2019). É comum na administração pública contemporânea deparar-se com uma estrutura administrativa grande e desintegrada, permeada por disputas de interesses e excesso de normatização, entre outras restrições (Emmendoerfer, 2019). Diante de problemas complexos e recursos limitados, é necessário incorporar novas formas de pensar e agir para atender às necessidades da população (Cardoso, 2019). Estruturas rígidas e pouco tolerantes ao erro desencorajam os servidores a buscar novas soluções e modos de executar os serviços (Emmendoerfer, 2019).

4.2 Entrevistas com gestores e técnicos administrativos

A primeira parte da entrevista com 4 (quatro) gestores (classificados de G₁ a G₄) e 26 (vinte e seis) técnicos administrativos (classificados de TA₁ a TA₂₄) correspondeu às informações gerais do (oii) lab.

Conforme os dados coletados com os entrevistados, o (oii) lab. é vinculado à Secretaria Municipal de Gestão (SEGES) e Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP) e foi criado em 2017, destinado ao público em geral e servidores. Possui como estratégia a Metodologia de Linguagem Simples, Gestão do Conhecimento, Ciências Comportamentais, Inovação e Gestão. Acerca da estrutura jurídica, os gestores não responderam. Acerca deste último ponto, acreditamos que o fato de não responderem à questão, não demonstra desconhecimento, mas aponta para o fato de o laboratório ainda estar em estruturação.

Os dados obtidos confirmam o que foi abordado por Fernandes e Narcizo (2019), de que ao capacitar servidores, os laboratórios de informação tornam melhores os serviços públicos, bem como amplia o acesso a políticas públicas. Como foi observado ao longo de todo este estudo, ao ampliar atendimentos e trazer melhorias para a população, o laboratório cumpre com o seu objetivo.

A fim de mapearmos e compreendermos quais problemas o laboratório enfrenta, fizemos, na segunda parte do questionário, algumas indagações. Ressaltamos que devido ao grande número de questões e da grande extensão das respostas dos entrevistados, selecionamos as que mais se adequavam ao quesito pesquisado, sendo menor o número de falas de gestores, que foram apenas 4, maior o de técnicos, em que obtivemos 26 questionários respondidos e

devolvidos ao pesquisador.

Como identificado na fala dos entrevistados G₁ e TA₂, diversos desafios podem surgir com a criação de laboratórios de inovação. Sano (2020) já advertia acerca desses possíveis problemas a serem enfrentados, dentre eles, alguns dos citados acima na fala dos colaboradores de estudo: regras e estruturas rígidas, o que dificulta a flexibilidade e a capacidade de adaptação necessária para implementar novas ideias e processos. Outro, o descompasso entre as necessidades e expectativas da população e as ações do governo, o que pode resultar em falta de confiança e efetividade nas políticas públicas.

Em resumo, como visto nas respostas dos entrevistados, o Lab_{II} promove uma cultura de inovação no setor público por meio da conexão entre pessoas e áreas da prefeitura, do desenvolvimento de competências em novas áreas de conhecimento, da experimentação de novas práticas de gestão e da multiplicação de boas práticas na administração pública. Essas iniciativas ajudam a criar um ambiente mais criativo, colaborativo e eficiente, capaz de enfrentar os desafios complexos da gestão pública de forma inovadora e eficaz.

Como visto anteriormente em Olavo et al. (2022), esse tipo de inovação no setor público, além de conectar pessoas, como mencionado por um entrevistado, pode ter um impacto significativo na vida da população, tornando os serviços mais acessíveis, eficazes e adaptados às necessidades da sociedade.

Para os autores, essa transformação é fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos, como a complexidade dos problemas públicos, a demanda por maior transparência e participação cidadã, e a necessidade de promover políticas públicas mais eficientes e equitativas.

Nesse contexto, a inovação não se limita à adoção de novas tecnologias, mas envolve também a mudança de processos, a cultura organizacional e a forma de interação com os cidadãos. Assim, ao investir em inovação, o setor público pode melhorar a qualidade de vida da população e promover o desenvolvimento sustentável.

Para alcançar esses objetivos, o Lab_{II} atua em várias frentes. Uma delas é o *Desenho e Melhoria de Serviços Públicos*, que busca desenvolver soluções para melhorar a qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados pela prefeitura. Isso inclui o aprimoramento dos processos internos e o desenvolvimento de aprendizagens da secretaria ou órgãos parceiros.

Outra frente importante é a *Mobilização de Comunidades de Práticas de Inovação Pública*,

que busca conectar pessoas e fortalecer a inovação pública, tanto entre servidores quanto entre atores externos à administração pública. Essa frente visa identificar pessoas, seus interesses e desafios públicos, explorar e registrar boas práticas e mobilizar comunidades de inovadores dentro e fora da prefeitura.

A terceira frente, *Desenvolver Capacidades para Inovar*, tem como objetivo impulsionar processos de mudança na relação dos servidores com seu trabalho. Para isso, são criados espaços onde é possível olhar para a rotina do serviço público de outras maneiras e experimentar novas formas de trabalhar na solução de problemas públicos, gerando capacidades por meio de aprendizagem na prática.

Todas essas frentes são resultado do dinamismo econômico e social trazido pelo desenvolvimento tecnológico, o que, conforme visto em Morales (2023), afetou as organizações do setor público, motivando-os a adotar novas estratégias para potencializar o conhecimento e a inovação.

No que tange os fatores críticos do LabII e como esses fatores são aproveitados para a fomentação do aprendizado e evolução do laboratório, os gestores destacaram alguns fatores críticos do laboratório, como rigidez nas regras do setor público, desconhecimento sobre inovação, aversão ao risco e soluções à frente de problemas. Os entrevistados apontaram que esses fatores são aproveitados pelos programas liderados pelo LabII, como o *Programa Municipal de Linguagem Simples*, o *Programa CopiCola*, o *Premia Sampa* e o *Programa de Ciências Comportamentais*, que buscam capacitar servidores, compartilhar boas práticas, reconhecer soluções inovadoras e melhorar a eficiência das políticas e serviços.

Assim, o LabII gera valores públicos de forma direta, impactando positivamente os servidores públicos ao promover mudanças em suas atitudes e percepções, e de forma indireta, ao melhorar os serviços públicos oferecidos à população, o que contribui para o desenvolvimento do setor público e da sociedade como um todo.

As falas destacam, também, que o laboratório trouxe benefícios para a equipe, como a abertura ao erro e a aprendizagem colaborativa. Além disso, mostram como o LabII prospecta projetos e parcerias e detalha os três macroprocessos principais dos projetos do laboratório: melhorar serviços públicos, mobilizar comunidades de práticas de inovação pública e desenvolver capacidades para inovar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados e a revisão da literatura permitiram atingir o objetivo geral da pesquisa, que consistia em analisar a atuação do laboratório de inovação no serviço público da cidade de São Paulo, o (oii) Lab.

De início, foi identificado que o Laboratório de Inovação (Labii), vinculado à Secretaria Municipal de Gestão (SEGES) e à Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), foi criado em 2017 com o objetivo de promover a inovação no setor público. O laboratório adota estratégias como a Metodologia de Linguagem Simples, Gestão do Conhecimento, Ciências Comportamentais, Inovação e Gestão.

Ao analisar a fala dos colaboradores da pesquisa, foi identificado que os maiores problemas para se inovar na gestão pública são a rigidez nas regras e estruturas do setor público, distanciamento entre governo e população, desconhecimento sobre inovação e resistência ao risco. Para enfrentar esses desafios, o laboratório adota estratégias como a experimentação, desenvolvimento de capacidades das pessoas servidoras, aplicação de novas práticas de gestão e foco em programas que enfrentem esses problemas.

Outra constatação advinda da análise dos dados é que o Labii promove a cultura de inovação no setor público conectando pessoas e áreas da Prefeitura Municipal de São Paulo, desenvolvendo as pessoas servidoras em novas áreas de conhecimento, experimentando e introduzindo novas práticas de gestão em projetos para a melhoria de serviços e recursos públicos, e desenvolvendo programas que multiplicam boas práticas na administração pública.

Essas iniciativas ajudam a criar um ambiente mais criativo, colaborativo e eficiente, capaz de enfrentar os desafios complexos da gestão pública de forma inovadora e eficaz, promovendo assim a melhoria dos serviços oferecidos à população.

Após analisar as respostas fornecidas sobre a missão e objetivos do Labii, bem como seus impactos, resultados, definição de metas, fatores críticos, valores públicos percebidos e descrição do cotidiano do laboratório, algumas considerações finais podem ser feitas.

A primeira é que o Labii tem uma missão clara de aproximar a prefeitura da população, com uma administração pública focada nas pessoas. Seus objetivos incluem ter servidores engajados e capacitados para solucionar problemas complexos, visando uma administração eficiente, colaborativa e que ofereça serviços de qualidade.

Para alcançar esses objetivos, o laboratório atua em diversas frentes, como o Desenho e

Melhoria de Serviços Públicos, a Mobilização de Comunidades de Práticas de Inovação Pública e o Desenvolvimento de Capacidades para Inovar. Através dessas frentes, o LabII busca melhorar a qualidade, eficiência e efetividade dos serviços públicos, fortalecer a inovação no setor público e impulsionar mudanças na relação dos servidores com seu trabalho.

Assim, conclui-se que os impactos e resultados alcançados pelo LabII são significativos, abrangendo desde a disseminação da cultura de inovação pública até melhorias concretas nos serviços prestados pela prefeitura.

Destaca-se também a capacidade do laboratório em se adaptar a desafios externos, como a pandemia de COVID-19 e mudanças políticas, buscando sempre alternativas para manter suas atividades e alcançar seus objetivos.

Ainda em resposta aos objetivos do estudo, os valores públicos percebidos nas ações do LabII incluem maior transparência, eficiência, foco nas pessoas e busca por soluções para os problemas da cidade e da população. Esses valores são fundamentais para promover uma administração pública mais eficaz e voltada para o bem-estar da sociedade.

Ao considerarmos as limitações do processo metodológico da pesquisa, que adotou como estratégia o estudo de caso, destacamos primeiramente a restrição de ter sido conduzida exclusivamente em um único laboratório de inovação. Essa abordagem pode ter gerado uma percepção unidimensional da situação analisada. Outra limitação significativa foi o tamanho da amostra, considerado pequeno, uma vez que a pesquisa se restringiu a apenas um laboratório de inovação.

Ademais, vale ressaltar que o acesso limitado às informações representou um desafio para a condução das entrevistas, somado à falta de disposição de alguns participantes em colaborar com o estudo.

Por outro lado, considerando as limitações da pesquisa, observa-se que lacunas não foram totalmente preenchidas. Por exemplo, não houve um diagnóstico abrangente dos principais desafios internos enfrentados pelos laboratórios de inovação, tampouco das estratégias utilizadas para superá-los. Diante disso, sugere-se para futuras investigações: a) mapear e diagnosticar os desafios internos dos laboratórios de inovação; b) identificar quais são as estratégias empregadas para mitigar os desafios internos dos laboratórios de inovação; c) aplicar ferramentas de avaliação para mensurar o valor público dos projetos realizados pelos laboratórios de inovação; d) investigar o papel desempenhado pelos laboratórios de inovação na

transformação digital do Estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAD, Alberto; ABAD, Thais Marques. Análise de conteúdo na pesquisa qualitativa. **Alternativas cubanas en Psicología**, v. 10, p. 28, 2022.

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: XVII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS. **Anais [...]**. SBC, 2022. p. 81-90.

AGOSTINI, Manuela Rösing *et al.* Estudo das etapas do processo de inovação na empresa Sul Corte Ltda. **Revista Geintec – Gestao Inovacao e Tecnologias**, v. 1, n. 1, p. 032-046, 2011.

AKAMINE, Mariana Yuka. **Como podemos aprimorar a avaliação em um laboratório de inovação**: um estudo de caso do LA-BORA! gov. 2022.

AMIR, Khatibi *et al.* **Laboratório de inovação em turismo**: estudo de viabilidade. 1. ed. Belo Horizonte: Studio Link Editoração, 2019.

ARAÚJO, Rafael de Paula Aguiar; PENTEADO, Claudio Luis de Camargo; SANTOS, Marcelo Burgos Pimentel dos. Participação política e laboratórios de inovação cidadã: estudo dos CitiLab e MediaLab Prado na Espanha. **Cadernos Metrópole**, v. 23, p. 1193-1212, 2021.

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021. 43 p.

BARBOSA, H.; GANDHO, I; NASCIMENTO, A. Laboratório de inovação no setor público: um guia para a implementação na Universidade Federal de Pernambuco, 2021.

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, 2020.

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.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública, e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília: Presidência da República, 2021.

CALIMAN, Nara Falqueto; ASSIS, Marília Câmara de. **Laboratório de Inovação na gestão do Governo do Espírito Santo**: resultados e aprendizados. 2019.

CARDOSO, William. ‘Rosto’ de servidor municipal de SP é de uma mulher que atua na área da educação. Folha de S. Paulo, 9 de janeiro de 2019.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; GOELLNER, Isabella de Araujo; MAGALHÃES, Amanda Gomes. **Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil**. 2019.

CAVALCANTE, P. (org). **Inovação e políticas públicas**: superando o mito da ideia. Brasília: Ipea, 2019.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma**: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 2007.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation**: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press, 2003.

COLE, Lindsay. Uma estrutura para conceituar o propósito da inovação em laboratórios de inovação do setor público. **Policy Design and Practice**, v. 5, n. 2, p. 164-182, 2022.

DA SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. 2022. **Descobrimos e caracterizando os laboratórios de inovação em governo**: um estudo no contexto Sul-Americano.

DE ALBUQUERQUE, Daniela Aparecida *et al.* Problema ou oportunidade: uma proposta de metodologia de mapeamento de desafios do laboratório de inovação do governo do Estado de Santa Catarina–Nidus. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 1, p. 2218-2236, 2023.

DE OLIVEIRA, Leilane Daisy Almeida; SOUSA, Jonilto Costa. Características dos laboratórios de inovação no setor público a nível nacional: uma revisão da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 2, p. 339-358, 2022.

DE OSLO, Manual. Manual de Oslo. 1997.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; OLAVO, Antônio Vagner Almeida; CARVALHO JUNIOR, José Roberto A. Laboratórios de inovação e a questão de sua introdução em organizações públicas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais [...]**. São Paulo, SP, Brasil, v. 43, 2019.

FERNANDES, Marília Nunes; NARCIZO, Rodrigo Mota. **Da iniciativa ao laboratório de inovação**: a jornada inovANAC. 2019.

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

FERREIRA, M.; BOTERO, A. Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. **Policy Design and Practice**, v. 3, n. 2, p. 150-162, 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Mudança estratégica na administração pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 6-19, 2000.

GALHARDO, Cassiano *et al.* **Laboratório de inovação no setor público: um estudo sobre o MobiLab da cidade de São Paulo.** 2019.

GENAUCH, Carlos Davi; DE FARIA SILVA, Robson. Inovação no setor público: revisão sistemática de literatura. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 1, p. 2955-2975, 2023.

HAUG, Nathalie; MERGEL, Ines. Public Value Co-Creation in Living Labs – Results from Three Case Studies. **Administrative Sciences**, v. 11, p. 74, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11030074>.

ISIDRO, Tatiana Coelho Queiroz *et al.* **Modelo de práticas de gestão de laboratórios de inovação no setor público.** 2022.

LACERDA, Katarina Leal Chaves; MACHADO, André Gustavo Carvalho; DE BRITO, Geraldo Eduardo Guedes. Inovação em serviços públicos: evidências na estratégia saúde da família. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 19, n. 1, 2023.

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** Editora Atlas. São Paulo, 2007.

MORALES, Paula Dora Aostri. Inovação na Polícia Federal: criatividade e liderança para estímulo ao ambiente de inovação. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 14, n. 11, p. 253-287, 2023.

MULGAN, Geoff *et al.* Innovation in the public sector. **Strategy Unit, Cabinet Office**, v. 1, n. 1, p. 40, 2003.

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

OLAVO, Antonio Vagner Almeida *et al.* Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 2, p. 89-115, 2022.

OLAVO, Antônio Vagner Almeida. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (o)it. Lab. da Prefeitura Municipal de São Paulo**, 2020.

OLIVEIRA, A. F.; FARIA, A. J. Estratégia como prática: Uma análise do processo estratégico no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 3, p. 569-589, 2021.

PEREIRA, Alexandre Wállice Ramos; BEZERRA, Douglas Moraes; BRESCIANI, Luís Paulo. Laboratórios de inovação no setor público. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 4, n. 1, 2020.

Quirós, Juan.; FAZIO, Vitor. **Inovação pública para transformar o governo com pessoas.** São Paulo, 2020.

RIBEIRO, Waldelino Duarte; ALVES, Cristiano; DE SANTANA JÚNIOR, Orivaldo Vieira. Criatividade e inovação: análise de aplicação do *framework cralves* para geração de novas ideias

de negócio em uma *startup* do mercado editorial. **Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)**, v. 10, n. 2, p. 40-55, 2023.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. 2020.

SÃO PAULO (SP). Prefeitura. **Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia Secretaria municipal de inovação e tecnologia: avanços e marcos da inovação pública e da tecnologia na prefeitura de São Paulo: 2017-2022**. 1. ed. São Paulo: Centro Brasileiro de Análise e Planejamento Cebrap, 2023.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. Harvard University Press, 2004.

SOUZA, Jonilto Costa; DE FÁTIMA BRUNO-FARIA, Maria. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013.

TEIXEIRA, Milena Maredmi Corrêa *et al.* **Modelo de indicadores para avaliação e monitoramento de centros de inovação**. 2021.

VILA, Cinara de Araújo. Análise do processo de implantação de laboratórios de inovação no setor público. **Revista Brasileira de Direito Municipal – RBDM**, Belo Horizonte, ano 23, n. 83, p. 29-45, jan./mar. 2022.

WERNECK, Caio *et al.* **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública**. 2020.