



Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad

ISSN: 1909-3063

ISSN: 1909-7743

Universidad Militar Nueva Granada

Emmendoerfer, Magnus Luiz; Almeida Olavo, Antônio
Vagner; Abreu, José Roberto; da, Alessandro Carlos
Laboratórios de inovação no setor público e aproximares com agencias internacionais*
Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad,
vol. 17, núm. 2, 2022, Julho-Dezembro, pp. 139-153
Universidad Militar Nueva Granada

DOI: <https://doi.org/10.18359/ries.5761>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92775579009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

UFGM
[redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto



Laboratórios de inovação no setor público e aproximações com agências internacionais*

Magnus Luiz Emmendoerfer^a • Antônio Vagner Almeida Olavo^b •
José Roberto Abreu de Carvalho Junior^c • Alessandro Carlos da Silva Junior^d

Resumo: o discurso da inovação tem se ampliado para diferentes esferas da vida em sociedade e tem sido cada vez mais pautado no setor público por meio de espaços denominados “laboratórios de inovação” (i-Labs). O objetivo deste artigo é caracterizá-los sob a ótica de sua proximidade com agências internacionais. Este estudo parte de uma revisão de narrativas com base em evidências extraídas de fontes documentais e bibliográficas, resultantes de pesquisas teóricas e empíricas. Os resultados revelam que existem dois tipos de i-Labs, os organizacionais e os sociais. A caracterização apresentada possibilitou situar e entender a aproximação das agências internacionais com quatro i-Labs existentes em países ibero-americanos, o que pode subsidiar a tomada de decisão de gestores públicos e analistas de políticas públicas sobre que tipo de i-Lab adotar. Constatou-se aproximação conceitual dos tipos de i-Labs com as agências internacionais, o que pode influenciar os agentes e/ou servidores públicos no momento da escolha e/ou da busca de apoio interinstitucional na implementação desse tipo de espaço no setor público.

Palavras-chave: inovação pública; governo experimental; agências internacionais; políticas públicas

-
- * Artigo de pesquisa. Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa (UFV), Brasil. Foi financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), Brasil. Artigo apresentado anteriormente como working paper no XLIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- a** Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política pela Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. Coordenador da Unesco Chair of Creative Economy & Public Policy. Professor na UFV, Viçosa, Brasil. E-mail: magnus@ufv.br ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4264-8644>
- b** Mestre em Administração pela UFV. Membro-pesquisador na Unesco Chair of Creative Economy & Public Policy. Professor da Universidade Federal do Amazonas, Benjamin Constant, Brasil. E-mail: adm.antoniovagner@hotmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9385-558X>
- c** Doutorando em Administração pela UFV. Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, Brasil. Administrador do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Guarapari, Brasil. E-mail: jose.r.carvalho@ufv.br ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6016-3667>
- d** Doutorando e mestre em Administração pela UFV. Membro-pesquisador na Unesco Chair of Creative Economy & Public Policy. E-mail: alessandro.junior@ufv.br ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3467-9093>

Recibido: 30/04/2022 Aceito: 22/07/2022

Disponível on-line: 31/12/2022

Para citar: Emmendoerfer, M. L., Olavo, A. V. A., Carvalho Junior, J. R. A. de, & Silva Junior, A. C. da.(2022). Laboratorios de innovación en el sector público y aproximaciones con organismos internacionales. Revista De Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad, 17(2), 139–153. <https://doi.org/10.18359/ries.5761>

Innovation labs in the public sector and approaches with international agencies

Abstract: the innovation discourse has been extended to different areas of life in society. It has been increasingly patterned in the public sector through spaces called "innovation labs" (i-Labs). "innovation laboratories" (i-Labs). The purpose of this article is to characterize it from the point of view of its proximity to international agencies. from the point of view of its proximity to international agencies. The study is based on a review of narratives based on evidence extracted from documentary and bibliographic sources theoretical and empirical research. The results show that there are two types of i-Labs two types of i-Labs: organizational and social. The proposed characterization made it possible to situate and understand the approach of international agencies with four i-Labs existing in Ibero-American countries.

Labs in Ibero-American countries can help public managers and policy analysts make decisions. public managers and public policy analysts on what type of i-Labs to adopt. A conceptual approximation of the different types of i-Labs was found at the conceptual approximation of the types of i-Labs with international agencies was found, which can influence the public agents and/or public servants at the time of choosing and/or seeking inter-institutional and/or search for inter-institutional support in the implementation of this type of space in the public sector.

Keywords: public innovation; experimental government; international agencies; public policies

Laboratorios de innovación en el sector público y aproximaciones con organismos internacionales

Resumen: el discurso de la innovación se ha expandido a diferentes ámbitos de la vida en sociedad y ha sido cada vez más guiado en el sector público a través de espacios llamados laboratorios de innovación (i-Labs). El objetivo de esta investigación es caracterizarlos considerando la perspectiva de su proximidad con los organismos internacionales. Este estudio es una revisión de narrativas basadas en evidencias extraídas de fuentes documentales y bibliográficas, resultantes de investigaciones teóricas y empíricas. Los resultados revelan que hay dos tipos de i-Labs: los organizativos y los sociales. La caracterización presentada hizo posible situar y comprender la aproximación de los organismos internacionales con cuatro i-Labs existentes en los países iberoamericanos, lo que puede apoyar la toma de decisiones de gestores públicos y analistas de políticas públicas sobre qué tipo de i-Lab adoptar. Se verificó una aproximación conceptual de los tipos de i-Labs con organismos internacionales, que pueden influir en los agentes públicos y/o funcionarios en el momento de la elección y/o la búsqueda de apoyo provisional implantación de este tipo de espacio en el sector público.

Palabras clave: innovación pública; gobierno experimental; organismos internacionales; políticas públicas.

Introdução

Na contemporaneidade, o novo serviço público (NSP), apresentado por Denhardt e Denhardt (2017), expõe a coprodução entre as organizações públicas e os cidadãos na prestação de serviços e/ou na busca de soluções de problemas públicos. Desse modo, no NSP, os cidadãos têm um papel ativo na solução dos problemas públicos (Abreu *et al.*, 2013) e um dos espaços para essa interação com a administração pública tem sido os laboratórios de inovação (i-Labs).

O i-Lab no setor público é um espaço em que ocorre a construção de alternativas para a melhoria dos serviços públicos, por meio da participação dos usuários, da experimentação e da cocriação (Thorpe e Rhodes, 2018). Sano (2020) aponta os i-Labs como um espaço colaborativo que permite a criatividade, a experimentação e a inovação. Werneck *et al.* (2020) advogam que os i-Labs no setor público, por serem um ambiente com abordagem heurística, multidisciplinar, acabam se distanciando do que é tradicional, o que permitiu conquistarem um espaço para mudanças ainda não evidenciadas anteriormente nas burocracias. Silva-Junior *et al.* (2021) apresentam que os i-Labs são espaços dinâmicos e que absorvem os conhecimentos e aprendizagens, gerando transformações no ambiente em que estão inseridos por meio do processo de experimentação (tentativa e erro), cocriação e coprodução.

Empiricamente, os i-Labs têm ampliado a sua presença enquanto mecanismo (em potencial) de mediação de problemas e soluções que permeiam a relação Estado e Sociedade. No Brasil, as discussões sobre a implementação de i-Labs no setor público são recentes, mas já contemplam pelo menos 43 iniciativas de i-Labs em diferentes entes governamentais (Sano, 2020). A despeito de não existirem publicações internacionais sobre a quantidade exata de i-Labs no setor público, com base no trabalho da Cole (2022), estima-se que há pelo menos, em média, três laboratórios em cada um dos 22 países da Ibero-América, uma vez que, ao redor do mundo, também se estima que haja um pouco mais de 500 i-Labs no setor público em operação,

cuja maioria deles iniciou as suas atividades nos últimos cinco anos.

Contudo, se, por um lado, há evidências no setor público do surgimento e crescimento de i-Labs (Acevedo e Dassen, 2016; Sano, 2020), por outro, parte-se da proposição de que os esforços da comunidade acadêmica ainda têm sido pontuais e incipientes em caracterizar os i-Labs a fim de compreender sua introdução nas organizações públicas e suas possíveis relações com agências internacionais¹ (Emmendoerfer *et al.*, 2019) para o fomento desses espaços, como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a União Europeia (UE) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef). A menção dessas organizações se dá pela existência de estudos anteriores que reforçam a sua importância no fomento e legitimação de i-Labs como espaços para estimular resoluções criativas para problemas públicos, por meio da cocriação, experimentação e codesign de políticas públicas (Cole, 2022). Tais estudos são apresentados no decorrer deste trabalho.

Diante disso, surge a seguinte a questão de pesquisa: como identificar e o que considerar na introdução de espaços colaborativos (como os i-Labs) para a inovação no setor público? Isso ressalta um dos dilemas que os gestores públicos e analistas de políticas públicas têm enfrentado. Assim, o objetivo é caracterizar os i-Labs no setor público sob a ótica de sua proximidade com as agências internacionais.

Os laboratórios de inovação no setor público (*Public Sector Innovation Labs* [PSI Labs]) possuem pelo menos 70 denominações diferentes (Leminen, 2015), o que dificulta o entendimento de pesquisadores e profissionais que atuam em inovação no setor (Feitoza, 2018). Mesmo com esse quantitativo, esses laboratórios têm sido tratados genericamente como i-Labs (Criado *et al.*, 2020)

1 Para fins deste estudo, essas entidades serão tratadas como agências por possuírem organismos dedicados ao fomento de projetos internacionais que possuem países ibero-americanos como beneficiários, pelo menos em potencial. A difusão da ideia de laboratórios de inovação para auxiliar as organizações públicas no enfrentamento de problemas públicos seria um de desses projetos (Emmendoerfer, 2020).

e relativamente vinculados ao movimento global de laboratórios para inovação — *Labs movement for innovation* (Emmendoerfer, 2020). Entretanto, não foram identificados na literatura especializada elementos sistematizados que possibilitem caracterizar e servir de base para proposição, argumentação e implementação de espaços de inovação como os i-Labs no setor. Diante disso, considera-se que as agências internacionais podem auxiliar na identificação de determinados tipos de i-Labs e tal proximidade pode facilitar a introdução destes em nível local.

i-Labs no setor público

Uma das primeiras dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores e profissionais de inovação do setor público com relação aos i-Labs é a diversidade de nomenclaturas para designá-los (Feitoza, 2018; Papageorgiou, 2017; Williamson, 2015). Segundo Leminem (2015), há mais de 70 denominações de i-Labs que atuam no setor público na relação Estado-sociedade. Entretanto, o que se observa na literatura especializada é que os nomes dados aos i-Labs são utilizados como sinônimos, sem considerar seus atributos, o que pode dificultar tanto o seu entendimento quanto à sua aplicação no setor público. Diante disso, neste artigo, são tratadas oito características com a finalidade de identificar e diferenciar os i-Labs.

Como primeira característica, os i-Labs são considerados como ambientes autorizados para a inovação (Selloni *et al.*, 2013). Para que isso aconteça, é necessário obter adesão da gestão (Feitoza, 2008) e formalização com base em *instrumentos de autorização* previstos em lei. Para o funcionamento dos i-Labs, no nível intraorganizacional, parte-se da aceitação de um gestor público, seja ele eleito, seja indicado por um superior, que tem o poder de autorizar formalmente a introdução de um i-Lab na organização pública por meio de atos, resoluções, portarias e atas de reunião. No nível interorganizacional, existem i-Labs que podem ser autorizados por meio de convênios ou contratos públicos entre organizações públicas nas esferas federal, estadual e municipal de forma horizontal (entre organizações da mesma esfera estatal) e de

forma vertical (entre organizações de esferas diferentes). Há situações que podem ocorrer parcerias público-privadas, as quais envolvem também empresas e organizações do terceiro setor.

Quanto à *origem do financiamento*, segunda característica de um i-Lab, esse pode ser próprio com transferências diretas do governo para projetos específicos ou externos através parceiros de programa no setor público (Tönurist *et al.*, 2017). Ainda de acordo com os autores anteriores, o financiamento interno promove a propriedade de projetos no setor público, já o externo propicia a liberdade para os i-Labs buscarem coisas novas. As parcerias de financiamento de projetos em conjunto com o setor privado são realizadas através de convênio. Diferentemente das empresas privadas que possuem um orçamento para o desenvolvimento de produtos, pesquisas e melhoria de processos, no serviço público, existem algumas limitações, como a regra orçamentária, a escassez de recursos e seu contingenciamento, o que tende a dificultar os projetos de inovação (Brandão e Bruno-Faria, 2017).

O *foco de atuação* dos laboratórios, enquanto terceira característica, pode ser na inovação organizacional ou social. O primeiro foco busca alterar os processos decisórios ou de gestão, por meio da aprendizagem e da experimentação (Cavalcante e Cunha, 2017, p. 27). Assim, através do foco organizacional, as organizações públicas podem modificar seus processos, criar uma cultura empreendedora, melhorar a prestação de serviços e gerar valor para seus usuários. O segundo tipo de foco é a inovação social, que busca por meio de uma estrutura permanente, utilizar projeto de curto prazo e/ou eventos para a elaboração de métodos experimentais ou processos específicos para buscar resolver problemas sociais e públicos (Papageorgiou, 2017). A inovação social tem como objetivo a solução de um problema comunitário com a articulação de recursos, preferencialmente, autóctones e de participação cidadã em contextos específicos (Emmendoerfer, 2019).

Como quarta característica, existem as principais *atribuições* dos i-Labs, as quais se dividem em quatro, de acordo com Puttick *et al.* (2014): a) desenvolvedores e criadores de inovação

— são aqueles que criam soluções para os desafios específicos, a partir do desenvolvendo inovações; b) facilitadores — equipes que envolvem atores de fora do contexto do setor público, que apresentam soluções para a resolução dos problemas; c) educadores — transformadores de processos, habilidades e cultura; d) arquitetos — realizam desenhos de projetos de políticas que consideram o contexto social.

Enquanto quinta característica, entre os produtos (bens ou serviços) que podem ser oferecidos pelos i-Labs no setor público, de acordo com Mulgan (2014), estão design, dados, economia, comportamento, desenvolvimento social, geração de ideias e suas implementações. Existem outros serviços como pesquisas e desenvolvimento, formação de redes, assessoria, capacitação, design (Selloni et al., 2013), disseminação da cultura empreendedora, melhoria nos processos internos (Cavalcante e Cunha, 2017), P&D para os problemas públicos e sociais, design para políticas, experimento de técnicas de inovações (Williamson, 2015), projetos de curto prazo, eventos, métodos experimentais que apoiam a busca de soluções para os desafios sociais (Papageorgiou, 2017).

Quanto à *composição de participantes* nos laboratórios, estes podem ser formados por equipes internas (funcionários públicos) e externas (cidadão, empresas privadas, organizações do terceiro setor [Cavalcante e Cunha, 2017]). As equipes podem ainda ser heterogêneas, com membros internos e externos à organização pública, e com baixo nível de rotatividade (Tönurist et al., 2017).

Com base nas características citadas anteriormente, na tabela 1 é apresentada a síntese da proposta de caracterização com base em seis itens: instrumentos de autorização; origem do financiamento; foco de atuação; atribuições; produtos e composição de participantes. Vale ressaltar que a proposta apresentada de caracterização de i-Labs não necessita seguir os itens apresentados de forma sequencial ou sob o ordenamento utilizado nesta pesquisa.

Essas características permitem diferenciar quatro tipos de i-Labs no setor público tratados com mais frequência nas publicações científicas sobre o tema, a saber: laboratórios de inovação governamental (LIG); laboratórios de inovação do setor público (LISP); laboratórios de inovação social (SI-Labs) e laboratórios de inovação pública e social (Psilabs).

Tabla 1.. Síntese da proposta de caracterização de i-Labs no setor público

Itens principais	LIG	LISP	Psilabs	SI-Labs
Instrumentos de autorização	Atos, resoluções, portarias e atas de reunião		Convênios ou contratos públicos — parcerias público-privadas	
Origem do financiamento	Público		Público e/ou privado	
Foco de atuação	Inovação organizacional		Inovação social	
Atribuições	Planejamento, execução e avaliação	Planejamento e execução	Planejamento, teste e execução	
Produtos	- Pesquisa - Formação de rede - Assessoria - Capacitação - Design - Avaliação de projetos e programa	-Treinamento e desenvolvimento para disseminar a cultura empreendedora - Melhoria no processo de atendimento ao cidadão	- P&D para os problemas públicos e sociais - Design para políticas - Experimento de técnicas de inovações	- Elaboração de projetos para demandas da sociedade (educação, saúde, cultura, mobilidade urbana, emprego e renda)
Composição de participantes	Membros predominantemente da organização onde o i-Lab foi introduzido	Pode contemplar membros de outras organizações públicas	Presença de membros das organizações públicas e privadas	Membros predominantemente da comunidade e de organizações privadas parceiras

Fonte: adaptado de Emmendoerfer et al. (2019, pp. 4-5).

Além dos itens supramencionados, há mais dois que permitem caracterizar os i-Labs, mas sem diferenciá-los substancialmente. Portanto, não foram incluídos na tabela 1, porém podem ser considerados para outras análises ou categorizações de i-Labs. Respectivamente, as características sétima e oitava desta pesquisa.

A sétima característica é a plataforma organizacional que pode ser um espaço físico dedicado e exclusivo a essa finalidade (Tönurist *et al.*, 2017) ou virtual, buscando a interação entre os atores, formando uma rede (Assis e Caliman, 2017). Desse modo, no âmbito virtual, os i-Labs podem utilizar sites, aplicativos e redes sociais eletrônicas para a interação com os membros da comunidade ou pessoas interessadas nos projetos de inovação. Contudo, os i-Labs podem atuar em espaços híbridos, ou seja, simultaneamente em espaços físicos e virtuais.

Como oitava característica, os i-Labs no setor público podem proporcionar diferentes graus de inovação: incremental, radical e sistêmica ou transformacional (Mulgan e Albury, 2003). A inovação incremental é aquela que proporciona pequenas mudanças nos serviços e processos existentes; as inovações radicais modificam por completo as formas das estruturas organizacionais ou a prestação de serviços, bem como produzem novos produtos e serviços; as inovações sistêmicas ou transformacionais, que surgem por meio de modificações, como a introdução de novas tecnologias (Bekkers *et al.*, 2011). Esses autores ainda afirmam que as inovações não se referem apenas às questões tecnológicas e podem ser voltadas à prestação de serviços e processos organizacionais, como marketing, processo, conceitual entre outros, que podem ocorrer de diferentes formas que dependem dos seus contextos.

Com base na caracterização proposta, foi possível diferenciar, com base nas principais denominações existentes na literatura especializada, quatro i-Labs que foram descritos a seguir:

LIG — são espaços onde o governo e outras instituições experimentam novas soluções para problemas públicos, que podem ter características internas, como melhoria de processo, ou externas,

como a elaboração de políticas públicas; para isso, incluem uma equipe diversificada com pesquisadores, funcionários públicos, designers, entre outros atores, que buscam contribuir com criatividade para diferentes soluções em um espaço que pode ser híbrido (Acevedo e Dassen, 2016; UNDP, 2017). Para seu funcionamento, é necessária a autorização do gestor público, eleito ou não. Quanto ao financiamento, pode ser próprio, ou seja, o governo é o financiador, ou convênios através de fundos públicos e privados (Selloni *et al.*, 2013). Os laboratórios realizam o planejamento, experimento e avaliação de inovações (Acevedo e Dassen, 2016); esses produtos podem ter inovações radicais, incrementais ou sistemáticas, sendo híbridos, através da realização de pesquisas, comunicação, formação de rede, assessoria, capacitação e designs de processos internos, e elaboração de políticas públicas. Dessa forma, o foco de atuação desse tipo de laboratório é organizacional e social;

LISP — são espaços de atuação organizacional, não centrados diretamente nos cidadãos, sendo necessário, para o seu funcionamento, a autorização do gestor público, eleito ou não, direcionando suas ações a aspectos internos (Schuurman e Tönurist, 2017). Dentre esses aspectos, destacam-se o processo de aprendizagem e experimentação, a fim de capacitar as equipes no tema da inovação, buscando a melhoria do desempenho delas (Cavalcante e Cunha, 2017). Nesse tipo de laboratório, os servidores públicos podem atuar em um espaço híbrido (físico e virtual), tendo como atribuição planejar e executar ações voltadas para a melhoria de processos, capacitação voltada para o empreendedorismo, tendo como foco a melhoria dos serviços públicos prestados. Quanto ao tipo de inovação, esse laboratório permite que seja híbrida. Para isso, conta com financiamento próprio e com uma equipe heterogênea;

Psilabs — buscam resolver problemas sociais e públicos através de recursos institucionalizados de domínios acadêmicos, políticos e comerciais (Williamson, 2015). Esse tipo de laboratório tem como foco a inovação social, podendo ser híbrida radical, incremental ou sistemática. Para isso,

busca resolver os problemas através da busca de políticas voltadas às questões sociais. Os espaços utilizados são híbridos, podendo ser físicos ou virtuais. Quanto ao financiamento, ele pode ser público, privado ou misto (parceria público-privada), e são facilitadores das atividades dos laboratórios de planejamento, teste e execução de propostas de políticas públicas, voltadas à resolução dos problemas sociais complexos;

SI-Labs — é um esforço de equipes que buscam projetar e testar processos que focam a inovação social (Westley *et al.*, 2011). Para isso, de acordo com o autor anterior, o processo ocorre em três etapas, que são elaboração, pesquisas e testes de soluções. Os projetos de inovação social, realizados pelos SI-Labs, buscam abranger soluções para problemas complexos da sociedade, como educação, saúde, cultura, mobilidade urbana, emprego e renda. Para isso, os laboratórios necessitam de investimentos que podem ocorrer através do setor público, privado ou através de parcerias público-privado. A equipe do SI-Labs é formada por parcerias de profissionais, pesquisadores e formuladores de políticas (Papageorgiou, 2017).

Vale mencionar que a figura 1 não demonstra evidências empíricas suficientes que possam sustentar a diferenciação de quatro tipos de i-Labs, apesar de todos os tipos terem sido identificados com mais frequência na literatura especializada sobre o tema. Diante disso, parte-se da proposição de que tal diferenciação revela mais consistência se fossem tratados apenas dois tipos de laboratórios, que, conforme sua abrangência e objetivo, podem ser direcionados às questões organizacionais do Estado e/ou às demandas da sociedade. Tal proposição será demonstrada a partir da perspectiva de proximidade com as agências internacionais.

Método

No intuito de avançar na qualificação e no aprimoramento do conhecimento científico na área de administração pública, este artigo, resultante de um projeto de pesquisa mais amplo (Processo 408437/2016-2, financiando pelo CNPq, Brasil),

com a aprovação do comitê de ética em pesquisa (registros 4593592 e 3776598), buscou ressignificar o trabalho anterior, proposto por Emmendoerfer *et al.* (2019), caracterizando os i-Labs em proximidade com as agências internacionais.

Para tanto, utilizou-se a revisão de narrativas (Rother, 2007) a fim de caracterizar e discutir os i-Labs, objeto do estudo, os quais foram tratados como espaços colaborativos para lidar com problemas governamentais ou públicos, principalmente por meio de práticas com ênfase na inovação, embora esses laboratórios possam também ser tratados como uma inovação em si. Assim, entende-se o i-Lab tanto como algo passível de ser observado em termos de objeto científico quanto uma ideia de cunho prático, cuja novidade é qualitativamente diferente de outras formas já existentes nas organizações públicas (Emmendoerfer, 2019). Com efeito, a revisão narrativa é um procedimento metodológico que visa à descrição e detalhamento de um dado tema (Rother, 2007), reunindo informações relevantes de caráter teórico e contextual para a evolução de um determinado tópico de estudo.

As narrativas analisadas foram obtidas a partir de evidências empíricas acerca do objeto em estudo, descritas e discutidas predominantemente em fontes bibliográficas (artigos científicos e livros), obtidas a partir do serviço de busca do Google Scholar, de novembro de 2019 a março de 2021, as quais foram referenciadas ao final deste artigo. Ressalta-se que, para localizar as fontes bibliográficas selecionadas, utilizou-se de palavras-chave: “laboratórios”, “inovação”, “setor público”, nas línguas portuguesa e inglesa. Na seleção dessas fontes, foram priorizados artigos e livros disponíveis de forma completa e gratuita, bem como aqueles oriundos de base de dados como Web of Science e Scopus. Após esse processo, na análise, identificou-se a menção de agências internacionais em trabalhos sobre o tema (Acevedo e Dassen, 2016; Bloom e Faulkner, 2016, Emmendoerfer *et al.*, 2019; Fuller e Lochard, 2016) que provocaram a pesquisa empírica deste artigo.

Dessa forma, avançou-se para as fontes documentais, obtidas a partir de acesso público disponibilizados na internet pelas agências internacionais selecionadas (como UNDP, BID, EU e Unicef), bem como por organizações públicas governamentais relacionadas às esferas federal, estadual e municipal em países ibero-americanos como Brasil, Espanha e Argentina. Destaca-se que os conteúdos acerca das agências e dos i-Labs mencionados neste artigo como evidências empíricas foram escolhidos de forma indutiva, conforme os dados emergiam dos textos e das narrativas obtidas nas diferentes fontes utilizadas. Logo, a escolha de i-Labs em países ibero-americanos foi intencional e motivada, para retratar o objeto em estudo para além da perspectiva dos países desenvolvidos. Nesse sentido, busca-se compreender qual i-Lab seria mais adequado para auxiliar ou lidar com os problemas governamentais e/ou públicos, internos ou externos, em diferentes contextos.

Assim, com base nesse referencial teórico e no cotejamento de dados, buscou-se estabelecer relações entre i-Labs e agências internacionais, como PNUD, Unicef, BID e UE. Por acessibilidade de dados abertos e de domínio público, foram selecionados quatro i-Labs: a) (011).lab — laboratório de inovação em governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo, Brasil; b) GNova — Laboratório de Inovação em Governo da Escola Nacional de Administração Pública; c) Laboratorio de Innovación Ciudadana da Argentina (Labicar) e d) Medialab-Prado da Espanha.

Esses quatro i-Labs foram selecionados devido à sua representatividade no contexto ibero-americano, por se fazerem presentes constantemente na literatura especializada, estarem ativos no período da pesquisa e por revelarem proximidades com conteúdos relacionados às agências internacionais. Além disso, os quatro laboratórios selecionados permitem evidenciar o foco da orientação (organizacional, social ou híbrido) a partir do que é apresentado em suas páginas na internet. Essas informações podem ser validadas e serem objeto de novas discussões futuramente.

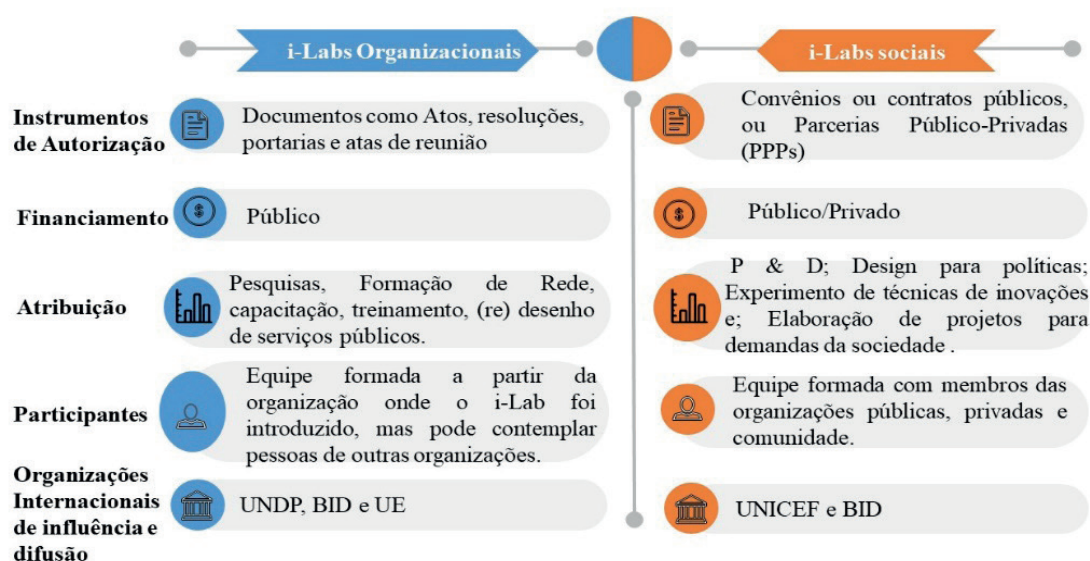
Análise dos i-Labs no setor público e suas aproximações com agências internacionais

Caracterização dos i-Labs no setor público

A partir do estudo de Emmendoerfer *et al.* (2019) sobre PSI Labs, comunicado como um *working paper* em uma das principais conferências internacionais da área de Administração no mundo, no caso o Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, propõe-se, na figura 2, uma síntese para a caracterização de i-Labs no setor público com base em dois focos: a) organizacional — foco na melhoria interna do governo e de suas organizações públicas; b) social — foco em questões sociais como melhoria da qualidade de vida da população. Ressalta-se que, embora as finalidades da inovação sejam diferentes (organizacional ou social), os resultados no setor público visam à geração de valor público (Emmendoerfer, 2019). Esses dois focos foram os norteadores da revisão e adaptação dos elementos anteriormente tratados por Emmendoerfer *et al.* (2019), cujos *insights* demonstrados na figura 2 só foram possíveis com a perspectiva de proximidade com as agências internacionais.

Para o funcionamento dos i-Labs no setor público, é necessária uma autorização que partiria da aceitação do gestor público que, no foco organizacional, ocorre por meio da formalização de atos, resoluções, portarias e atas de reunião (Emmendoerfer *et al.*, 2019). Quanto aos i-Labs sociais, surgem por meio de convênios, contratos públicos com diferentes esferas governamentais ou por meio de parcerias público-privada-pessoas (*Public-Private-People Partnership* [Schuurman, 2015]). Independentemente do foco do i-Labs, a maioria tem utilizado algum instrumento normativo de formalização de sua existência (Sano, 2020). Contudo, se, por um lado, a institucionalização de i-Labs pode trazer segurança jurídica, por outro, pode engessar seu *modus operandi* (Werneck *et al.* 2020, Emmendoerfer *et al.* 2020).

Figura 1. Síntese para caracterização dos i-Labs no setor público



Fonte: elaboração nossa.

No foco organizacional, a origem do i-Lab se baseia em recursos próprios delimitados anualmente pela unidade a que o i-Lab está vinculado ou pelo governo, de modo direto. No foco social, isso ocorreria por meio de transferências diretas do governo ou mediante parceiros de programas no setor público (Tõnurist *et al.*, 2015).

As atribuições dos i-Labs podem ser de planejamento, execução, teste e avaliação. Esta última apresenta-se como particularidade (mas não exclusiva) de i-Labs com foco organizacional. Cavalcante e Cunha (2017) apontam que os i-Labs podem ter como produtos a disseminação da cultura empreendedora e a melhoria de processos internos. Já os i-Labs com o foco social visam a produtos e/ou serviços que objetivam o desenvolvimento social. Contudo, os i-Labs podem inclusive estimular o engajamento social e a participação cidadã para o enfrentamento de crises e incidentes críticos (Emmendoerfer, 2020).

Quanto à composição de participantes nos i-Labs, Cavalcante e Cunha (2017) mencionam formação de equipes internas (funcionários públicos) e/ou externas (cidadãos, empresas privadas

e organizações do terceiro setor). Nesse sentido, Emmendoerfer *et al.* (2019) apontam que os i-Labs com o foco organizacional são compostos de equipes da própria organização onde foram introduzidos. Contudo, podem contemplar membros de outras organizações públicas. Os i-Labs com foco social contemplariam membros de organizações públicas e privadas, bem como da comunidade.

As agências internacionais indicam diferentes posicionamentos quanto aos i-Labs. Nesse sentido, Emmendoerfer *et al.* (2019) apontam que a UNDP está inclinada para questões de i-Labs organizacionais. Esse argumento é sustentado ao indicar que os i-Labs são também entendidos como espaço de experimentação que se relaciona com o Estado e outras organizações, visando à solução de problemas públicos (UNDP, 2017).

Acevedo e Dassen (2016) apresentaram um documento com o apoio do BID, em que consideram os i-Labs como um espaço criativo para solucionar os problemas públicos através das políticas públicas. Tal percepção também é indicada pela UE com os dos laboratórios de políticas públicas no estudo de Fuller e Lochard (2016).

Embora pareça que a UNDP (com um foco mais organizacional) tenha uma percepção diferente do BID e a UE com um foco nas políticas públicas, ambas ocorrem dentro das organizações públicas e podem de algum modo causar impactos na sociedade.

A Unicef apresenta uma perspectiva de i-Labs para questões sociais, os quais são espaços que possuem um conjunto de protocolos que incentivam atores a resolverem problemas sociais (Unicef, 2012). Esses atores são cidadãos que possuem alguma ideia para solucionar os problemas públicos presentes no cotidiano. Tal percepção dos i-Labs social também é apresentada pelo BID no estudo de Acevedo e Dassen (2016), com os desenhos dos projetos e programas centrados nas pessoas e nos seus problemas no cotidiano.

Dessa forma, os elementos x, y e z (figura 1) foram realocados ou renomeados com base nessa revisão bibliográfica e documental realizada, compondo assim a figura 2. Essa nova síntese de caracterização de i-Labs, a partir de dois focos (organizacional e social), foi experimentada em caráter exploratório no estudo de Olavo *et al.* (2022), assim como considerando a perspectiva da proximidade com agências internacionais cujas evidências são apresentadas a seguir.

Evidenciação empírica das relações entre i-Labs e agências internacionais na Ibero-América

Para a implementação dos i-Labs, um dos requisitos preliminares é o apoio político interno e/ou externo (Emmendoerfer *et al.*, 2019). Tal apoio pode ser facilitado se a ideologia e os interesses dos tomadores de decisão das organizações públicas envolvidas forem convergentes com as premissas do movimento global de i-Labs que envolvem o enfrentamento de problemas públicos a partir da articulação de ações orientadas pela solidariedade, pela sustentabilidade, pela experimentação, pela coparticipação e pela entrega de valor público (Emmendoerfer, 2020). Tal movimento de i-Labs constitui uma rede internacional de colaboração que pode auxiliar governos locais na identificação

e implementação de i-Labs em seus territórios prioritários para a resolução de problemas públicos sob o norte da inovação.

Caso o interessado em implementar o i-Lab seja uma organização pública, seja social, entende-se ser relevante compreender primeiramente o que são esses espaços — (011).lab; GNova; Labicar e o Medialab-Prado — e, em seguida, como são considerados pelas agências internacionais de fomento.

O (011).lab surge com a missão de ser um espaço dentro da prefeitura para “pensar, criar e experimentar inovação no setor público” (011.lab, 2020). Esse i-Lab foi instituído pelo Decreto Municipal 58.411, de 13 de setembro de 2018, e sua governança é realizada por meio de duas coordenadorias da Prefeitura Municipal de São Paulo (Sano, 2020). Werneck *et al.* (2020, p. 85) apontam que o (011).lab busca resolver os problemas complexos de interesse público, para isso atua em três eixos, que são “desenhar e melhorar serviços públicos, mobilizar comunidades de prática de inovação pública e desenvolver capacidades para inovar em servidores”.

O GNova é o primeiro i-Labs em governo do nível federal no Brasil (Sano, 2020) e tem como missão “desenvolver soluções inovadoras em projetos com instituições do governo federal para que o serviço público possa melhor responder às demandas da sociedade” (GNova, 2020, p. 1). Para isso, realiza atividades voltadas para a “prospecção, experimentação e disseminação de inovações no setor público” (Almeida, 2018, p. 7).

Observa-se que o (011).lab e o GNova buscam promover inovações para dentro do setor público por meio da construção de capacidades e melhoria nos serviços públicos. Para isso, realizam um conjunto de atividades que envolve a prototipação, experimentação e disseminação das inovações, que podem ocorrer por meio das redes de relacionamento.

O Labicar “foi o primeiro Laboratório de Inovação Cidadã a trabalhar em projetos vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável — ODS” (Innovación Ciudadana, 2020). É um espaço criado para debater e viabilizar inovações que são propostas pelos cidadãos e que buscam transformar o contexto de uma comunidade (Labicar, 2020). Para selecionar as propostas de soluções

apresentadas pelos cidadãos, é realizado um evento #Labicar (o último ocorreu em 2018). Os projetos selecionados têm o acompanhamento de mentores que são especialistas para o desenvolvimento dos protótipos e testes (Labicar, 2020). Outras atividades que são realizadas por meio do Labicar são *workshops* e palestras sobre temas transversais que envolvem o tema “comunidades sustentáveis e inclusivas”. Essas atividades são denominadas “agenda aberta”.

Outra iniciativa de i-Labs social é o Medialab-Prado na Espanha. O Medialab-Prado é um espaço de encontro onde o cidadão tem a oportunidade de coconstruir projetos de inovação culturais abertos (Medialab-Prado, 2020). Esse laboratório inclui os cidadãos como protagonistas por meio do

trabalho colaborativo e interdisciplinar na criação de protótipos de código aberto (Rodríguez-Ibáñez, 2019). O MediaLab-Prado “procura promover a mudança social por meio do desenvolvimento de ferramentas, serviços e processos voltados para o empoderamento dos cidadãos, integrando elementos artísticos, sociais e políticos” (Santos *et al.*, 2019).

Observa-se que o Labicar e o Medialab-Prado buscam promover as inovações a partir das iniciativas dos cidadãos, que, por sua vez, procuram solucionar os problemas públicos do seu cotidiano. Desse modo, os laboratórios sociais buscam promover atividades que visam ao bem comum. Na figura 3, a seguir, é apresentada a aproximação dos tipos de i-Labs sugeridos por Emmendoerfer *et al.* (2019) com as agências internacionais.

Figura 2. Aproximação dos tipos de i-Labs no setor público com relação às agências internacionais no contexto empírico²²



Fonte: elaboração nossa.

O UNDP (2017) aponta que os i-Labs em governo buscam reinventar serviços públicos tendo como base os problemas que são vivenciados pelos cidadãos. Desse modo, esse tipo de estrutura busca olhar para dentro da estrutura organizacional e, a partir da (re)organização dos processos, esforçam-se para melhorar os serviços públicos oferecidos para os cidadãos. O autor anterior aponta ainda que os i-Labs podem ser iniciados pelos governos ou por organizações como UNDP, o que reforça a ideia deste artigo das aproximações conceituais das agências internacionais com os tipos de laboratórios.

Essas aproximações dos i-Labs organizacionais são reiteradas por Acevedo e Dassen (2016) em estudo do BID e Fuller e Lochard (2016) em pesquisa vinculada a UE. Esses autores apontam que os laboratórios são espaços em que se promove a criatividade para solucionar os problemas públicos por meio das políticas públicas.

UNDP, BID e UE aproximam-se de laboratórios organizacionais como o (011).lab e o GNova, que buscam olhar para dentro da administração pública e melhorar os processos e serviços públicos para melhor atender os cidadãos. Para isso, tais laboratórios utilizam prototipação, experimentação,

2 A despeito de ser uma ilustração dicotômica, considerando os dados acessados e analisados, entende-se que há possibilidade da existência de um terceiro tipo i-Lab, o híbrido, situado próximo do centro da figura 2, com características como: sem foco predominante de atuação, difuso, contemplando aspectos de ambas as configurações anteriores. Tal tipo não foi identificado empiricamente neste estudo.

cocriação e coprodução para resolver problemas complexos da administração pública, o que pode impactar de modo direto a sociedade por meio dos serviços públicos e das políticas públicas.

Os i-Labs social como conceitos podem ter o apoio da Unicef, a qual aponta que os laboratórios podem trazer melhorias de programa, produtos, processos e parcerias que possam melhorar a vida das pessoas em seu cotidiano (Unicef, 2012). A possibilidade de i-Labs social também é apresentada pelo BID por meio do estudo de Acevedo e Dassen (2016).

Dessa forma, os laboratórios sociais Labicar e o Medialab-Prado buscam soluções dos problemas públicos por meio das iniciativas dos cidadãos. Os i-Labs sociais têm auxiliado no desenvolvimento da cidadania 2.0 por meio das ferramentas digitais e da participação dos cidadãos, promovendo práticas de inovação cultural e social (Santos *et al.*, 2019). Esses autores defendem que tais iniciativas permitem que os cidadãos sejam agentes ativos de transformação e construam a democracia e o desenvolvimento tanto local como regional.

Observou-se que experiências concretas com benefícios começam a surgir com os i-Labs, num contexto posterior, mas não desconectado da nova gestão pública. Logo, essas experiências podem se refletir como uma fonte de mudança na administração pública, criação de valor público e entendimento de novos mecanismos de cocriação e coprodução com cidadãos na solução de crescentes e complexos problemas públicos e sociais (Criado *et al.*, 2020). Como resultado desses experimentos, destacam-se o aprendizado, o descarte de proposições que são ineficientes e a potencialização daquelas propostas que geram valor para os cidadãos (Ferrarezi *et al.*, 2019).

Assim, as agências internacionais discutidas neste estudo podem ser potenciais financiadoras e/ou indutoras de financiamento. Nessa perspectiva, Criado *et al.* (2020) apontam que os recursos financeiros devem ser considerados, pois podem impactar a sustentabilidade do i-Lab. Embora as agências internacionais tenham cada vez mais fortalecido as ações de fomento, deixando o financiamento a cargo de seus interessados e implementadores, há possibilidades de inovar em governos subnacionais

por meio de políticas públicas de transferências intergovernamentais, a partir da distribuição de um parcela de um determinado imposto recolhido para o território onde foi arrecadado, e de habilitação para receber tal transferência, como já acontece em unidade federativa no Brasil a qual estimula o desenvolvimento socioeconômico de vários setores (Zambrano-Pontón *et al.*, 2019), em que ciência, tecnologia e inovação poderiam ser um critério a ser considerado para fomentar ações por meio da inovação, como os i-Labs.

Os i-Labs podem ainda ser uma novidade no setor público e, como tal, podem encontrar resistência, especialmente em burocracias estatais. Além disso, questões como baixo orçamento, concorrência de propostas e outros interesses configuram a realidade da tomada de decisão. Dessa maneira, a existência de relações entre os projetos de i-Labs e agências internacionais revela um caminho para compreensões mais amplas de projetos de inovação como os i-Labs no setor público, em que a caracterização empreendida e as discussões apreendidas por meio das aproximações com as agências internacionais, para além do documento do BID (Acevedo e Dassen, 2016), visam subsidiar a elaboração de instrumentos de gestão, governança e políticas públicas mais amplos e plurais. Isso reitera a necessidade de se avançar a respeito do tema “inovação” *em e a partir de* organizações públicas, coadunando com a preocupação mais ampla destacada por Souza Neto *et al.* (2019) sobre o incipiente conhecimento existente acerca dos antecedentes e dos consequentes da inovação no setor público, cujo argumento tende a ser factível em países ibero-americanos após a análise realizada.

Considerações finais e implicações futuras

Este estudo revelou que a introdução de i-Labs em organizações públicas pode ser influenciada pela definição de um i-Lab a partir de dois tipos essenciais: um com foco nas organizações públicas (com inovações organizacionais) e outro com foco em questões de interesse da sociedade (com inovações sociais). Essa polarização seria uma possível alternativa ante um exagero de variedade/segregação

de denominações de i-Labs que têm sido utilizadas nas publicações sobre o tema, o que reitera a necessidade de esforços de entendimento, convencimento e simplificação conceitual para a comunicação e efetivação dessas propostas em termos de introdução e posterior implementação, especialmente se envolver coparticipação da sociedade civil.

Assim, foi observado que um dos apoios institucionais possíveis para conectar práticas globais com ações locais se dá por meio das agências internacionais, como UNPD, BID, UE e Unicef para a implementação dos i-Labs. Os implementadores (governo ou sociedade) dos laboratórios decidem quais as ações voltadas para o i-Lab podem decidir e em qual agência podem buscar orientação e apoio. Nesse sentido, UNDP, BID e UE apoiam iniciativas voltadas para os laboratórios organizacionais, que visam solucionar problemas públicos a partir de um olhar para dentro das instituições. Unicef e BID apoiam iniciativas voltadas para os i-Labs sociais, que buscam solucionar os problemas públicos a partir da iniciativa dos cidadãos e visam ao bem comum. Tal conhecimento pode auxiliar a evitar conflitos de interesses e prospectar sinergias, inclusive para propor instrumentos de políticas públicas e de transferências intergovernamentais para fortalecer o nível local.

Nessa perspectiva, a congregação de diferentes públicos (governo, mercados e comunidades) parece ser útil para idealizar e testar soluções em um i-Lab, em momentos de crises, como a da pandemia da covid-19 (Emmendoerfer, 2020). Nesse cenário, os i-Labs poderiam se concentrar em questões de relevância social e que instigam a participação, buscando a solução e a inovação: que ações são necessárias para se promover um isolamento social efetivo? Como divulgar as informações e orientações de cuidado pessoal de forma a alcançar toda uma população? Quais são as possíveis falhas e os possíveis acertos com uma determinada ação por parte de uma organização pública de saúde?

A necessidade de implementação de i-Labs em um período pós-pandêmico também se faz presente, principalmente por conta da escassez de recursos públicos e do possível aumento de problemas sociais. Assim, os i-Labs poderiam criar possíveis soluções por meio da coprodução, da cocriação e

da experimentação com servidores públicos e cidadãos para lidar com problemas de ordem econômica, social, educacional, tecnológica e sanitária, o que se aproxima do modelo do NSP.

Uma limitação deste estudo é o alcance das pesquisas documental e bibliográfica em proporcionar análises mais apuradas e detalhadas do objeto em estudo. Dessa forma, considerando os critérios de busca de fontes utilizados, não foram identificadas outras agências internacionais, a título de ilustração como OEI e CLAD, que possuem maior aderência com o contexto ibero-americano. Entretanto, dado o seu aspecto de novidade, essa literatura pode carecer de entendimentos concretos para outras análises situadas. Assim, este estudo pode ser um ponto de partida para fornecer *insights* e informações sobre inovação no setor público, bem como preservar a memória de informações sobre i-Labs que foram extintos por terem atendido a sua finalidade ou descontinuados da gestão pública.

Quanto a recomendações, a caracterização de i-Labs apresentada neste estudo pode auxiliar os gestores a escolher o i-Lab que condiz com a sua realidade, facilitando no momento do convertimento, assim como na sua implementação. Assim, este estudo colabora ao apresentar as características centrais de diferentes tipos de i-Labs, a partir das quais os gestores podem verificar aquele que melhor se adequa à sua realidade e circunstâncias, sem desconsiderar os interesses dos *stakeholders* em nível local ou regional, bem como em nível global, como as agências internacionais tratadas aqui. Estudos futuros poderão considerar, de uma maneira mais detalhada, como ocorre a configuração dos outros elementos necessários para a introdução, constituição, implementação e avaliação de i-Labs, como custos, competências e coprodução dos serviços realizados. Temas e debates como capacidades institucionais, empreendedorismo no setor público, políticas locais e ações de solidariedade democráticas podem avançar de forma teórica e empírica no contexto dos i-Labs. Além disso, estes vêm se revelando um espaço de ativação e articulação de ações globais por governos locais ou regionais.

Agradecimentos

À Fapemig, ao CNPq e à Capes, código de financiamento 001. Agradecimentos adicionais à equipe editorial e aos avaliadores anônimos pelas suas valiosas contribuições que repercutiram positivamente no presente artigo.

Referências

- 011.lab (2020). *Quem somos?* <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/>
- Abreu, A. C. D., Helou, A. R. H. A. e Fialho, F. A. P. (2013). Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: uma análise a partir do conceito do novo serviço público. *Cadernos EBAPE*, 11(4), 608-620. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000400009>
- Acevedo, S. e Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Assis, M. C. e Caliman, N. F. (2017). Desafios da implantação de laboratório de inovação em governo: o caso do Estado do Espírito Santo. Em *Anais do CONSAD de Gestão Pública*. Brasília, 10. <https://doi.org/10.34140/bjbv5n1-009>
- Bekkers, V., Edelenbos, J. e Steijn, B. (orgs.). (2011). *Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership*. Palgrave Macmillan.
- Bloom, L. e Faulkner, R. (2016). Innovation spaces: lessons from the United Nations. *Third World Quarterly*, 37(8), 1371-1387. <https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1135730>
- Brandão, S. M. e Bruno-Faria, M. F. (2017). Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha e W. Severo (eds.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 145-164). Escola Nacional de Administração Pública.
- Cavalcante, P. e Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, e W. Severo (eds.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 15-32). Escola Nacional de Administração Pública.
- Cole, L. (2022). A framework to conceptualize innovation purpose in public sector innovation labs. *Policy Design and Practice*, 5(2), 164-182. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.2007619>
- Criado, J. I., Dias, T. F., Sano, H., Rojas-Martín, F., Silvan, A. e Filho, A. I. (2020). Public innovation and living labs in action: A comparative analysis in post-New Public Management contexts. *International Journal of Public Administration*, 44(6), 451-464. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>
- Denhardt, J. V. e Denhardt, R. B. (2017). *The new public service: serving, not steering*. ME Sharpe.
- Emmendoerfer, M. L. (2019). Innovation, Brazil. In: A. Farazmand (ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-5). Cham.
- Emmendoerfer, M. L. (2020). Movimento de laboratórios para inovação como locus de solidariedade democrática e de enfrentamento à pandemia covid-19. *NAU Social*, 11(21), 413-426. <https://doi.org/10.9771/ns.v11i21.38500>
- Emmendoerfer, M. L., Olavo, A. V. A. e Carvalho Júnior, J. R. A. (2019). Laboratórios de inovação e a questão de sua introdução em organizações públicas. Em *43o Encontro da ANPAD*. São Paulo, Brasil. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i2.21792>
- Feitoza, M. A. (2018). *Laboratório de inovação: proposição de um modelo para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz* (dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas.
- Ferrarezi, E., Mendonça, L. K., Metello, D. G. e Bonduki, M. (2019). Design etnográfico e imersão ágil: experimentos em projetos do laboratório de inovação em governo. Em P. Cavalcante (ed.), *Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia*. (pp. 137-156). Escola Nacional de Administração Pública.
- Fuller, M. e Lochard, A. (2016). *Public policy labs in European Union member states*. European Union.
- Fundo das Nações Unidas para a Infância. (2012). *Innovation labs: a do-it-yourself guide*. Fundo das Nações Unidas para a Infância.
- Gnova (2020). *Quem somos muito prazer, somos o Gnova*. <http://gnova.ena.gov.br/pt/sobre/quem-somos>
- Innovación ciudadana (2020). *Labicar — Laboratorio de Innovación Ciudadana*. <https://www.innovacion-ciudadana.org/laboratorios/proyectos-del-Labicar-rosario-2018/>
- Labicar (2020). *Laboratorio de innovación pública de la provincia de Santa Fe*. <https://www.santafe.gob.ar/ms/Labicar/>
- Leminen, S. (2015). *Living Labs as open innovation networks-networks, roles, and innovation outcomes* (tese de doutorado). Aalto University. <https://aal->

- todoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/17899/isbn9789526063751.pdf?sequence=1&isAllowed=y
23. Medialab-Prado (2020). *Medialab*. <https://www.medialab-prado.es/medialab#block-medialab-theme-content>
24. Mulgan, G. e Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Cabinet Office Strategy Unit.
25. Mulgan, G. (2014). *The radical's dilemma: An overview of the practice and prospects of Social and Public Labs*. Nesta.
26. Olavo, A. V. A., Beneyto, G. P., Nebot, C. P. e Emmendoerfer, M. L. (2022). Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(2), 1-26. https://www.researchgate.net/publication/362171543_Laboratorios_de_inovacao_no_setor_publico_em_perspectiva_comparada_uma_analise_exploratoria_entre_Brasil_e_Espanha
27. Papageorgiou, K. (2017). *Labs for social innovation*. ESADE Ramon Llull University.
28. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2017). *Growing government innovation labs: Insider's guide*. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
29. Puttick, R., Baeck, P. e Colligan, P. (2014). *I-teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Nesta; Bloomberg Philanthropies.
30. Rodríguez-Ibáñez, M. (2019). The case of open government in Madrid and its relationship with MediaLab Prado. Em: B. Tejerina, C. Miranda de Almeida e I. Perugorria (eds.), *Sharing society: The impact of collaborative collective actions in the transformation of contemporary societies* (pp. 628-641). Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
31. Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática x revisão narrativa. *Acta paulista de enfermagem*, 20(2), 5-6. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>
32. Sano, H. (2020). *Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais*. Escola Nacional de Administração Pública.
33. Santos, M. B., Araújo, R. P. A. e Penteado, C. L. C. (2019). Laboratório de inovação cidadã e cidadania 2.0: um estudo de caso dos modelos Media Lab Prado e Citi Lab Barcelona. Em 43º Encontro da ANPOCS, Caxambu. <https://www.scielo.br/j/cm/a/t87VSPHQG-j7H9twLtGcgS3N/>
34. Schuurman, D. e Tönurist, P. (2017). Innovation in the public sector: Exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(1). <https://timreview.ca/article/1045>
35. Selloni, D., Staszowski, E., Bason, C., Schneider, A. e Findeiss, A. (2013). *Gov innovation labs: Constellation 1.0*. <http://nyc.pubcollab.org/public-innovation-places/>
36. Silva-Junior, A. C. da, Emmendoerfer, M. L., Tavares, B. e Olavo, A. V. A. (2021). Novas formas organizacionais no setor público: os laboratórios de inovação de governo sob a ótica da Teoria Neoschumpeteriana. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 11, 1-13. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-13.1470>
37. Souza Neto, R. A. S., Dias, G. F., Sano, H. e Medeiros, R. B. A. S. (2019). Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um núcleo de inovação tecnológica. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 24(79), 1-21. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v24n79.75637>
38. Thorpe, A., e Rhodes, S. (2018). The public collaboration lab — infrastructuring redundancy with communities-in-place. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(1), 60-74. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.02.008>
39. Tönurist, P., Kattel, R. e Lember, V. (2017). Descobrimos laboratórios de inovação no setor público. Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha e Severo, W. (eds.), *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 179-204). Escola Nacional de Administração Pública.
40. Werneck, C., Ferrarezi, E., Brandalise, I., Vaqueiro, L. e Bonduki, M. (2020). *Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública*. Escola Nacional de Administração Pública.
41. Westley, F., Olsson, P., Folke, C., Homer-Dixon, T., Vredenburg, H., Loorbach, D., Thompson, J., Nilsson, M., Lambin, E., Sendzimir, J., Banerjee, B., Galaz, V. e Van D. L. S. (2011). Tipping toward sustainability: Emerging pathways of transformation. *Ambio*, 40(7), 762-780. <https://doi.org/10.1007/s13280-011-0186-9>
42. Williamson, B. (2015). *Testing governance: The laboratory lives and methods of policy innovation labs*. University of Stirling.
43. Zambrano-Pontón, M. B., Emmendoerfer, M. L. e Abrantes, L. A. (2019). Política pública de habilitação e desenvolvimento socioeconômico no contexto do turismo. *Turismo: Visão e Ação*, 21(1), 81-98. <https://doi.org/10.14210/rtva.v21n1.p81-98>