

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MAP**

**LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO:  
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA A GESTÃO CENTRAL DA  
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ)**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**MÁRCIO AMORIM FEITOZA**

Rio de Janeiro – 2018

**MÁRCIO AMORIM FEITOZA**

**LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO:  
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA A GESTÃO CENTRAL DA FUNDAÇÃO  
OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Governança e Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto de Mendonça Motta

Rio de Janeiro

2018

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Feitoza, Márcio Amorim

Laboratório de inovação : proposição de um modelo para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) / Márcio Amorim Feitoza. – 2018.  
124 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta.

Inclui bibliografia.

1. Laboratórios de administração. 2. Administração pública – Inovações tecnológicas. 3. Fundação Oswaldo Cruz. I. Motta, Paulo Roberto. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 353

MARCIO AMORIM FEITOZA

**“LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA A GESTÃO  
CENTRAL DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ”.**

Trabalho Final de Curso apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em  
Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 15/06/2018

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



---

PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA  
Orientador(a)



---

HUMBERTO FALCÃO MARTINS  
Membro Interno



---

FABIUS ABRAHAO TORREAO ESTEVES  
Membro Externo

Dedico esta dissertação ao Deus-Eterno.

À minha mãe (em memória) e à minha sogra (em memória).

Ao meu pai, meu exemplo de integridade, força e coragem.

À minha esposa e ao meu filho, motivos da minha luta e felicidade.

A todos os que sabem que inovar é possível e imperativo.

## AGRADECIMENTOS

---

Agradeço a Deus pela Sua sustentação e graça.

À minha amada esposa, Júnia-Lígia, pelo carinho, companheirismo e preces.

Ao meu querido filho, Vinícius, pelo encorajamento e apoio.

Ao meu pai, pelas incessantes orações, carinho e palavras de incentivo.

À minha família e amigos, pelo suporte e súplicas.

Aos meus colegas da turma do Mestrado, pela troca de conhecimentos e parceria.

Ao Dr. Paulo Motta, pela orientação acadêmica.

Ao Dr. Humberto Martins, pela participação na minha defesa.

Ao Dr. Fábio Esteves, pela crítica empática, atenção e postura amistosas no compartilhamento de sua experiência, conhecimentos e sabedoria.

À Dra. Nísia Trindade Lima e à Fundação Oswaldo Cruz, pois o presente trabalho foi realizado com apoio da Escola Corporativa Fiocruz, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG).

Aos Drs. Pedro Barbosa, Mário Moreira e Juliano Lima, por acreditarem na inovação da gestão e pelo investimento em minha carreira profissional.

À Dra. Vanessa Costa e Silva, pelos conselhos acadêmicos, parceria profissional e por compreender meus momentos de ausência, em razão das atividades do Mestrado.

A todos os colegas da Fiocruz, que contribuíram fornecendo documentos e informações a esta pesquisa.

*Don't think outside of the box.  
Just tear the box!  
Innovate!*

Anônimo

## RESUMO

---

**Objetivo** – Este estudo tem como objetivo analisar os laboratórios de inovação organizacional-administrativa (LIOA) e propor um primeiro modelo de LIOA para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

**Metodologia** – A pesquisa utiliza a metodologia de estudo de caso e a pesquisa aplicada.

**Resultados** – Os resultados apontam para a possibilidade de se estruturar um LIOA para a gestão da Fiocruz, em linha com os mais atuais desenvolvimentos e conceitos teórico-prático-metodológicos.

**Limitações** – As principais limitações do trabalho referem-se a não apresentação de análises de viabilidade técnico-econômica e de risco ou um plano de trabalho detalhado para a implantação do LIOA.

**Contribuições práticas** – A partir deste estudo é possível ter uma melhor compreensão da relevância da estruturação do LIOA e das contribuições que poderão ser aportadas na governança e gestão de inovação de uma Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT) empreendedora, além de uma contribuição acadêmica *lato sensu* para a governança e gestão das instituições públicas.

**Contribuições sociais** – Ao se propor um modelo de LIOA que possa aperfeiçoar a gestão da Fiocruz, e com a sua efetiva implementação, há a potencialização do retorno direto de novos e melhores serviços para a sociedade brasileira.

**Originalidade** – Ao que se conhece, este é o primeiro estudo que propõe um modelo específico de LIOA para a gestão central da Fiocruz.

**Palavras-chave:** Inovação organizacional-administrativa; Fundação Oswaldo Cruz; Laboratório de inovação.

**Categoria do artigo:** Dissertação de Mestrado.

## ABSTRACT

---

**Purpose** – This study aims to analyze the organizational-administrative innovation laboratories (OAIL) and propose a first model of OAIL for the central management of Oswaldo Cruz Foundation - Fiocruz.

**Design/Methodology** – The investigation uses the methodology of case study and applied research.

**Findings** – The results point to the possibility of structuring an OAIL for the management of Fiocruz, in line with the most current developments and theoretical-practical-methodological concepts.

**Limitations** – The main limitations of the work refer to the non-presentation of technical-economic and risk-feasibility analyses or a detailed work plan for the OAIL's implementation.

**Practical implications** – From this study on, it is possible to have a better understanding of the relevance of the OAIL's structuring and of the contributions that can be attached in the governance and management of innovation in an entrepreneurial science and technology institution (STI), in addition to the *sensu lato* academic contribution in the governance and management of public institutions.

**Social implications** – When proposing a model of OAIL, which can improve the management of Fiocruz and, with its effective implementation, there is the potential of direct return of new and better services to the Brazilian society.

**Originality** – As it is known, this is the first study that proposes a specific model of an OAIL for the central management of Fiocruz.

**Keywords:** Organizational and administrative innovation; Fundação Oswaldo Cruz; Innovation lab.

**Paper category:** Master's thesis.

## LISTA DE FIGURAS

---

<b>Figura 1.</b> Evolução da confiança nos governos da América Latina: 2008-2015.....	17
<b>Figura 2.</b> Fatores mais problemáticos para fazer negócios no mundo: 2014-15 (em pontos percentuais).....	19
<b>Figura 3.</b> Mapa estratégico da Fiocruz .....	22
<b>Figura 4.</b> Áreas de atuação e Ações do Laboratório de Inovação na Gestão - LAB.ges.....	62
<b>Figura 5.</b> <i>Survey</i> do Parsons DESIS Lab sobre laboratórios de inovação .....	65
<b>Figura 6.</b> Constelação de laboratórios de inovação elaborada pelo Parsons DESIS Lab.....	67
<b>Figura 7.</b> Lista de laboratórios de inovação do LabX .....	68
<b>Figura 8.</b> Mapa demonstrativo da Rede internacional de laboratórios de inovação.....	68
<b>Figura 9.</b> Laboratórios de Inovação em Governo pelo Mundo .....	69
<b>Figura 10.</b> Modelo de ecossistema de plataforma de inovação da IBM.....	86
<b>Figura 11.</b> Ecossistema de inovação TECPAR .....	87
<b>Figura 12.</b> Centro de Inovação da Microsoft – TECPAR .....	87
<b>Figura 13.</b> Ecossistema de inovação – inovaBra hub .....	88
<b>Figura 14.</b> Localização do ecossistema da plataforma de inovação na estrutura da Fiocruz ..	89
<b>Figura 15.</b> Relações do ecossistema da plataforma de inovação na estratégia da Fiocruz.....	89
<b>Figura 16.</b> Detalhamento das relações e atuação, em nível interno, da gestão central.....	89
<b>Figura 17.</b> Seis áreas de competências fundamentais para a inovação do setor público.....	96

## LISTA DE QUADROS

---

<b>Quadro 1.</b> Experiências de inovações nos serviços públicos no mundo .....	18
<b>Quadro 2.</b> Matriz analítico-sintética dos objetivos estratégicos da perspectiva basal na Fiocruz .....	23
<b>Quadro 3.</b> Tese 8, questão 8 e diretrizes em destaque do VIII Congresso Interno – Fiocruz .	26
<b>Quadro 4.</b> Projetos prioritários da VPGDI em andamento .....	27
<b>Quadro 5.</b> Tipologias de inovação .....	34
<b>Quadro 6.</b> Interfaces, contextos e influências na inovação no setor público .....	36
<b>Quadro 7.</b> Tipos de inovação no setor público.....	37
<b>Quadro 8.</b> Tipologia de inovações públicas. ....	38
<b>Quadro 9.</b> Tipologia de inovação, de acordo com o manual de Copenhague.....	38
<b>Quadro 10.</b> Classificação dos tipos de inovações do setor público.....	39
<b>Quadro 11.</b> Definições de inovações do setor público da literatura.....	40
<b>Quadro 12.</b> Definições de inovação no setor público (MEPIN) .....	41
<b>Quadro 13.</b> Definições de ecossistema de inovação.....	46
<b>Quadro 14.</b> Os grandes desafios dos laboratórios de inovação .....	55
<b>Quadro 15.</b> Conceitos e definições adotados na pesquisa.....	57
<b>Quadro 16.</b> Suporte/dependência do governo e foco da atuação dos laboratórios de inovação da amostra.....	71
<b>Quadro 17.</b> Papel do governo/ setor público nos laboratórios da amostra.....	73
<b>Quadro 18.</b> Tempo de existência dos laboratórios de inovação .....	74
<b>Quadro 19.</b> Clientela-foco do Laboratório Hacker da Câmara dos Deputados do Brasil .....	75
<b>Quadro 20.</b> Exemplos de declaração de Missão dos laboratórios de inovação internacionais	75
<b>Quadro 21.</b> Exemplos de declaração de Missão dos laboratórios de inovação nacionais.....	76
<b>Quadro 22.</b> Tipos de Atividades dos laboratórios de inovação social (IS) .....	77
<b>Quadro 23.</b> Tipos de atividades dos laboratórios de inovação organizacional-administrativa	78
<b>Quadro 24.</b> Tamanho dos quadros de pessoal dos laboratórios de inovação pesquisados.....	79
<b>Quadro 25.</b> Ausência de registro de cargos principais dos laboratórios de inovação .....	80
<b>Quadro 26.</b> Cargos principais identificados nos sites e/ ou mídias sociais dos laboratórios de inovação.....	81
<b>Quadro 27.</b> Impactos potenciais dos principais projetos dos laboratórios da amostra.....	83

<b>Quadro 28.</b> Laboratórios de inovação indicados para <i>benchmarking</i> , parcerias e modelagem do LIOA-FIO.....	92
<b>Quadro 29.</b> Modelo das quatro ações .....	92

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

---

<b>A</b>	Governo como acreditador
<b>Audin</b>	Auditoria Interna
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>BI</b>	Business Intelligence
<b>C</b>	Governo como cliente
<b>C&amp;T&amp;I</b>	Ciência, Tecnologia e Inovação
<b>CF</b>	Governo como cofinanciador
<b>CGLIOA</b>	Comitê Gestor do Laboratório de inovação organizacional-administrativa
<b>Cogeplan</b>	Coordenação-Geral de Planejamento da Fiocruz
<b>CTASP</b>	Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público
<b>DE</b>	Diretoria Executiva
<b>DESIS</b>	<i>Design for Social Innovation and Sustainability</i>
<b>F</b>	Governo como financiador
<b>FEM</b>	Fórum Econômico Mundial
<b>Fiocruz</b>	Fundação Oswaldo Cruz
<b>GG</b>	Governo-guiado
<b>GH</b>	Governo-habilitado
<b>GIL</b>	<i>Government innovation labs</i>
<b>IBM</b>	<i>International Business Machines</i>
<b>i-labs</b>	<i>Innovation labs</i>
<b>IOA</b>	Inovação organizacional-administrativa
<b>IS</b>	Inovação social
<b>i-teams</b>	<i>Innovation teams</i>
<b>LABges</b>	Laboratório de Inovação na Gestão da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo
<b>LIG</b>	Laboratórios de inovação em governo
<b>LIOA</b>	Laboratório de inovação organizacional-administrativa
<b>LIOA-FIO</b>	Laboratório de inovação organizacional-administrativa da Fiocruz
<b>LISP</b>	Laboratórios de inovação do setor público
<b>MEPIN</b>	<i>Measuring Public Innovation in the Nordic Countries</i>

<b>NESTA</b>	<i>National Endowment for Science, Technology and the Arts</i>
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento
<b>ODS</b>	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
<b>OPSI</b>	<i>The Observatory of Public Sector Innovation</i>
<b>POC</b>	Plano de Ocupação do Campus
<b>PDO</b>	Plano Diretor de Obras
<b>PD&amp;I</b>	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
<b>PDG</b>	Programa de Desenvolvimento Gerencial
<b>PF</b>	Atividades de “pensar e fazer”
<b>PIP</b>	<i>Public Innovation Place</i>
<b>PL</b>	Projeto de Lei
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>PR</b>	Governo como proprietário
<b>PSIL</b>	<i>Public sector innovation labs</i>
<b>SDG</b>	<i>Sustainable Development Goals</i>
<b>SEGER</b>	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos
<b>TIC’s</b>	Tecnologias de informação e comunicação
<b>UNDP</b>	<i>United Nations Development Programme</i>
<b>UTA’s</b>	Unidades técnico-administrativas
<b>VPDI</b>	Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional

## SUMÁRIO

---

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.2 INOVAÇÃO DA GESTÃO NA FIOCRUZ – O CASO EM ESTUDO .....	21
1.3 SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	26
1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS E RESULTADOS ESPERADOS .....	28
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	29
1.6 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO .....	29
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>32</b>
2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	32
<b>2.1.1 Definições operativas e tipologias.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.1 Ecossistema de inovação .....</b>	<b>45</b>
<b>2.1.2 Plataforma de gestão de serviços da Fiocruz .....</b>	<b>47</b>
2.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO.....	48
<b>2.2.1 Histórico, conceituação e características .....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.2 LAB.ges – Exemplo brasileiro de um laboratório de inovação na gestão .....</b>	<b>57</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>64</b>
<b>4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>70</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>85</b>
5.1 ECOSSISTEMA DA PLATAFORMA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DA FIOCRUZ.	85
5.2 PLATAFORMA DE GESTÃO DE SERVIÇOS .....	90
5.3 MODELO DE LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL- ADMINISTRATIVA PARA A GESTÃO CENTRAL DA FIOCRUZ (LIOA-FIO).....	90
<b>5.3.1 Diretrizes e objetivos do LIOA-FIO .....</b>	<b>93</b>
<b>5.3.2 Governança e gestão.....</b>	<b>93</b>
<b>5.3.3 Premissas estratégicas .....</b>	<b>94</b>
<b>5.3.4 Elaboração do credo estratégico .....</b>	<b>95</b>

<b>5.3.5 Monitoramento e avaliação .....</b>	<b>95</b>
<b>5.3.6 Quantitativo de pessoas e competências necessárias .....</b>	<b>95</b>
<b>5.3.7 Desenvolvimento de parcerias e redes colaborativas .....</b>	<b>97</b>
<b>5.3.8 Sugestão de esboço de plano de trabalho .....</b>	<b>97</b>
<b>5.3.9 Sugestão de ações iniciais para a fase Piloto (12 meses).....</b>	<b>98</b>
<b>5.3.10 Métodos e tecnologias inovadoras.....</b>	<b>100</b>
<b>5.3.11 Localização dos ambientes físicos e virtuais e seu funcionamento.....</b>	<b>101</b>
<b>5.4 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>111</b>
Apêndice A – Lista dos 23 laboratórios de inovação pesquisados.....	111
Apêndice B – Variáveis utilizadas para a coleta dos dados dos laboratórios de inovação nos sites e mídias sociais.....	113
Apêndice C – Laboratórios de Inovação pelo mundo .....	114
<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>
Anexo A – Marcos Legais .....	115
Anexo B – Excertos do Relatório do VIII Congresso Interno (Fiocruz) sobre a Tese 8 e suas Diretrizes .....	119
Anexo C – Discussões sobre a Plataforma de Gestão de Serviços da Fiocruz (ESTEVES, 2017) .....	122

# 1 INTRODUÇÃO

---

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este estudo tem como temática fundamental a inovação organizacional-administrativa<sup>1</sup> especificamente no que se refere à área de gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Busca, nesse contexto, formas de alavancar a inovação organizacional-administrativa por meio de um laboratório de inovação<sup>2</sup>.

Para a compreensão dessa temática é preciso analisar o contexto geral da inovação no setor público, na América Latina, no mundo como um todo e, especificamente, no Brasil. E para que se possa demonstrar as discussões recentes sobre a inovação no serviço público, registra-se um diagnóstico geral da situação da inovação no setor público nessas regiões.

Farias et al. (2016, p. 1) pontuam que “a inovação ganhou força nas últimas décadas como uma resposta necessária de organizações públicas e privadas, impulsionada pelo ritmo acelerado de mudanças nos ambientes político, econômico e social”. Seguindo essa linha de argumentação, os autores destacam que:

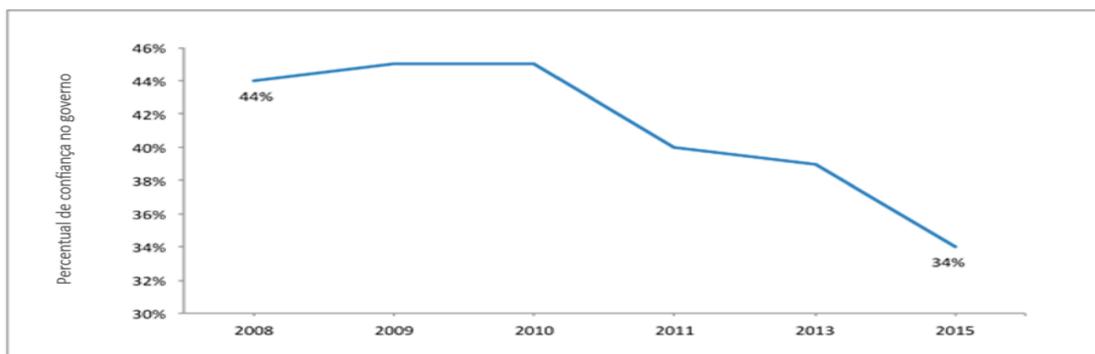
Mudanças no perfil e na atitude dos cidadãos neste século têm gerado uma pressão crescente sobre os governos. Variações demográficas, um maior nível educacional, mais acesso à informação e capacidade ilimitada de estabelecer conexões se combinam para gerar um cidadão mais bem informado, mais consciente dos seus direitos, mais participativo e, portanto, mais exigente. (FARIAS et al., 2016, p. 3).

Para Farias et al. (2016, p. 4), as pesquisas demonstram que especificamente “os governos latino-americanos não estão conseguindo satisfazer as expectativas dos seus cidadãos”, resultando em baixos índices de confiança cidadã, o que gera impactos no desenvolvimento desses governos, visto que “o ambiente econômico é diretamente afetado pela confiança de investidores e consumidores nos governos”.

---

<sup>1</sup> Este estudo utiliza a definição de Bloch (2010, p. 30) de inovação organizacional no setor público: “implementação de mudanças significativas na forma como o trabalho é organizado ou gerenciado em uma organização. Inclui: alterações novas ou significativas nos sistemas de gestão, organização do local de trabalho e/ou programas para melhorar a capacidade de aprendizagem e inovação”.

<sup>2</sup> Nesta pesquisa o conceito de laboratórios de inovação condiz com o que foi proposto por Schuurman e Tönurist (2017), segundo os quais, os laboratórios de inovação são “ilhas de experimentação”, onde o setor público pode testar e dimensionar as inovações do serviço público.



**Figura 1. Evolução da confiança nos governos da América Latina: 2008-2015**

Fonte: Latinobarómetro (2015 apud FARIAS et al., 2016, p. 5)<sup>3</sup>.

Farias et al. (2016) propõem uma visão sobre a inovação no setor público no contexto mais amplo (global), por meio do levantamento feito pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em 2008, que apresenta os elementos influenciadores da confiança das pessoas nos governos, os quais se associam aos seguintes fatores:

- a prestação de serviços públicos, com 71% das respostas abrangendo temas como igualdade de tratamento, fornecimento de informações adequadas, qualidade do atendimento e capacidade de resposta dos serviços às necessidades do cidadão;
- a integridade, capacidade de gestão e cumprimento de promessas (27% das respostas).

Visando demonstrar o contexto da inovação no setor público em termos mundiais, a pesquisa feita por Farias et al. (2016, p. 16) destaca o que chamam de “trabalho de alta qualidade dos inovadores do setor público”. Assim, apresenta-se no Quadro 1 o resumo das experiências relatadas pelos referidos autores, ressaltando-se os diagnósticos e as devidas soluções consideradas em cada caso.

<sup>3</sup> Observação da fonte: o indicador foi construído considerando se o cidadão tem “muita” ou “alguma” confiança no governo.

PAÍS	SERVIÇO	DIAGNÓSTICO DO SERVIÇO	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
República da Coreia	Obtenção/ acesso aos serviços públicos.	Dispêndio excessivo de tempo e esforço dos cidadãos coreanos (Minwon, República da Coreia) para a obtenção /acesso aos serviços públicos.	Serviços eletrônicos para o público 24 Horas, sistema de serviços eletrônicos, disponível 24 horas por dia para melhorar o acesso e a comodidade dos serviços públicos e reduzir substancialmente os custos sociais e econômicos.
Chile	Informações e serviços públicos <i>online</i> .	Aumento da oferta de prestação de serviços aos cidadãos chilenos de forma fragmentada e vertiginoso crescimento da demanda (principalmente na modalidade <i>online</i> ), gerando atrasos e reclamações.	ChileAtiende, um portal na internet e centrais presenciais do governo que reúnem, em um único local, informações sobre mais de 2.100 serviços, procedimentos e benefícios oferecidos por diversas instituições públicas em linguagem de fácil entendimento e acessível a pessoas com deficiência, para facilitar a realização de processos pelos cidadãos.
México	Procedimentos regulatórios para fazer negócios com o Estado e abertura de empresas.	Elevados custos de transação dos cidadãos com o governo relativos a procedimentos regulatórios, com impactos diretos na qualidade de vida dos mesmos e dificuldades impostas a investidores e empresários para fazer negócios no Estado de Colima, México.	Modelo de Inovação Integral dos Serviços e Benefícios de Cidadãos e Empresas, implantado em Colima. Configurou-se como um caso representativo sobre como marcos normativos adequados resultam em serviços públicos mais racionais. Este modelo conseguiu reduzir os encargos regulatórios em 75%, diminuindo o tempo de espera permitindo que, todos os serviços relacionados com a abertura de uma empresa pudessem ser realizados pela internet.
Brasil	Processos de abertura de empresas.	Processo de abertura de empresas com procedimentos complexos com longos prazos, desestimulando investimentos e negócios no Estado de Minas Gerais, Brasil.	Portal Minas Fácil - a partir da plataforma digital (balcão único), resultante da articulação entre vários níveis de governo, os empresários podem abrir um negócio em 06 (seis) dias, em apenas 04 (quatro) etapas.
Uruguai	Processos de registro de recém-nascidos.	Processo de registro de recém-nascidos complicado e com transferência de muitos dos custos de transação ao cidadão uruguaio. Necessidade de modernização dos processos de registro e identificação civil, visto que o intercâmbio de dados pelas instituições participantes do processo era limitado, em razão de que as instituições tinham diferentes níveis de maturidade tecnológica e de estrutura organizacional.	Programa Nascidos Vivos, que permite emitir uma Certidão Eletrônica de Nascido Vivo, no momento do nascimento, garantindo acesso imediato aos benefícios sociais para todas as crianças uruguaias, especialmente as mais vulneráveis.
EUA	Call centers sobre informações e serviços públicos	Falta de integração entre os 45 <i>call centers</i> operados por diferentes órgãos e agências governamentais na Cidade de Nova York, Estados Unidos.	NYC311, o “311” é o número gratuito universal que oferece aos cidadãos um único ponto de entrada para uma vasta gama de informações e serviços nas principais cidades dos Estados Unidos. Na Cidade de Nova York, o 311 foi modernizado e se tornou referência para um modelo de gestão de serviços na cidade.

**Quadro 1. Experiências de inovações nos serviços públicos no mundo**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Farias et al. (2016).

Farias et al. (2016, p. 25) verificam que a “fragmentação dificulta a compreensão do Estado pelo cidadão, mas há outros fatores que contribuem para a complexidade das normas e procedimentos, que caracterizam a relação entre os usuários de serviços públicos e as entidades responsáveis por sua prestação”, a saber:

- culturas administrativas formalistas;
- marcos regulatórios que estabelecem etapas excessivas e requisitos desnecessários;
- tecnologias obsoletas que atrasam o atendimento;
- modelos organizacionais que não consideram os custos gerados para os usuários.

Para melhor exemplificação desse diagnóstico, os autores apresentam um relatório do Fórum Econômico Mundial (FEM) demonstrando que “os fatores mais problemáticos identificados pelos empresários, em todo o mundo, para fazer negócios com os governos são: a burocracia governamental ineficiente e a corrupção” (FARIAS et al., 2016, p. 25).



**Figura 2. Fatores mais problemáticos para fazer negócios no mundo: 2014-15 (em pontos percentuais)**

Fonte: Relatório de Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial 2014-15<sup>4</sup> (apud FARIAS et al., 2016, p. 26).

É necessário empreender uma análise relativizada dos resultados apontados acima, visto que, os referidos fatores relacionam-se a uma média mundial geral e parecem representar apenas

<sup>4</sup> Nota da fonte: “A metodologia usada foi a seguinte: da lista dos fatores, os entrevistados foram solicitados a selecionar os cinco mais problemáticos para fazer negócios em seus países. As respostas receberam pesos com base nesses valores”.

a visão dos empresários, a qual, via de regra, pode se distinguir daquela do cidadão comum. Evidencia-se a segunda linha/camada de fatores negativos demonstrada no gráfico, que também merecem a devida atenção por parte dos governos, com destaque para: infraestrutura inadequada, acesso a financiamento, regulação trabalhista restritiva e falta de ética da força de trabalho, por exemplo.

Ressalta-se que as experiências consideradas exitosas por Farias et al. (2016), conforme as acima destacadas, contribuem para auxiliar na problematização da realidade brasileira. Além da experiência mineira ressaltada pela publicação, o Governo Federal do Brasil também parece demonstrar alguma inquietação com a situação da inovação no setor público. Essa preocupação se evidencia pelas novas proposições para a implementação de programas específicos de melhoria dos serviços públicos e pela adoção de medidas, de ordem mandatória (através de decretos, leis, portarias etc.), para a desburocratização e modernização de sua gestão, a simplificação e a digitização dos serviços prestados aos cidadãos brasileiros (o **Anexo A** traz a compilação dos principais marcos legais e atos normativos sobre o tema).

Demonstra-se que, no Brasil, além de políticas e ações favoráveis à transparência, com abertura de dados e participação dos cidadãos, há também a oferta de novos serviços públicos digitais, tais como a modernização do passaporte e a confirmação de quitação eleitoral e militar *on-line*, por exemplo. Esses serviços são elencados como alguns dos avanços ocorridos em virtude de uma estratégia coordenada de governança digital do Governo brasileiro. As referidas ações podem, de forma geral, corroborar os objetivos de obtenção de eficácia na implantação de novos modelos e processos de gestão, com possível redução de riscos à reputação e gastos financeiros excessivos pela Administração Pública, entretanto, uma análise crítica mais aprofundada demonstra que, essas abordagens e ações podem não se configurar como inovações propriamente ditas (ou de fato). Entende-se que falta ainda às organizações públicas a efetiva implantação de novos modelos de negócios e mudanças inovadoras em essência, para o atendimento dos seus objetivos e obrigações para com os cidadãos brasileiros.

Cabe destacar que, conforme a visão de Silva (2013, p. 177), “a construção de uma agenda para a inovação pública no Brasil depende do esforço de múltiplos atores para o avanço de sólidos estudos referentes à inovação e da elaboração de propostas que possam estimular o sistema de inovação no setor”. Assim, considera-se no presente estudo que há ainda um caminho a percorrer, havendo espaços para se idealizar e colocar em prática novas proposições e ações específicas inovadoras de fato pelas instituições públicas.

## 1.2 INOVAÇÃO DA GESTÃO NA FIOCRUZ – O CASO EM ESTUDO

No caso específico da Fiocruz, “uma instituição de Estado centenária e detentora de missão e responsabilidades desafiadoras no campo da saúde dos cidadãos brasileiros” (FIOCRUZ, s.d.), essas discussões se configuram como cruciais. A Fiocruz deve atuar na “promoção da saúde e do desenvolvimento social, na geração e difusão do conhecimento científico e tecnológico”<sup>5</sup>.

Diante do contexto acima exposto, faz-se necessário avaliar como a inovação da gestão da Fiocruz figura em seu planejamento e ações tático-operacionais. Sendo assim, apresenta-se a seguir uma compilação sobre como a inovação na gestão local é retratada, cuja análise é realizada com base nos documentos públicos dos últimos Congressos Internos<sup>6</sup> da Fiocruz e outros documentos disponíveis na Instituição. Ressalta-se que o autor desta pesquisa é servidor efetivo da Instituição e atua na Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional (VPGDI), fato que corrobora o seu interesse por este estudo e sua motivação.

No VI Congresso Interno (FIOCRUZ, 2010), a instituição criou o seu mapa corporativo e aprovou diretrizes/objetivos para cada perspectiva do mesmo. Com base no relatório do VI Congresso Interno, o documento de discussão da Política de Desenvolvimento Institucional da Fiocruz destaca a inovação na gestão e suas diretrizes:

- 1.3) Produzir estudos prospectivos periódicos em áreas estratégicas para orientar a reflexão em saúde e o planejamento estratégico institucional com base no aprimoramento das instâncias existentes na instituição;
- 1.4) Promover ações para maior integração dos planos diretores da Fiocruz nacional, a fim de gerar compartilhamento de recursos, alinhamento de estratégias e projetos; (FIOCRUZ, 2010, p. 28).

O Relatório final do VI Congresso Interno (FIOCRUZ, 2010) trouxe, portanto, a definição de inovação na gestão pública como sendo “o conjunto de ações gerenciais que introduzam ganhos substantivos na administração pública”. O mesmo relatório registra que esse

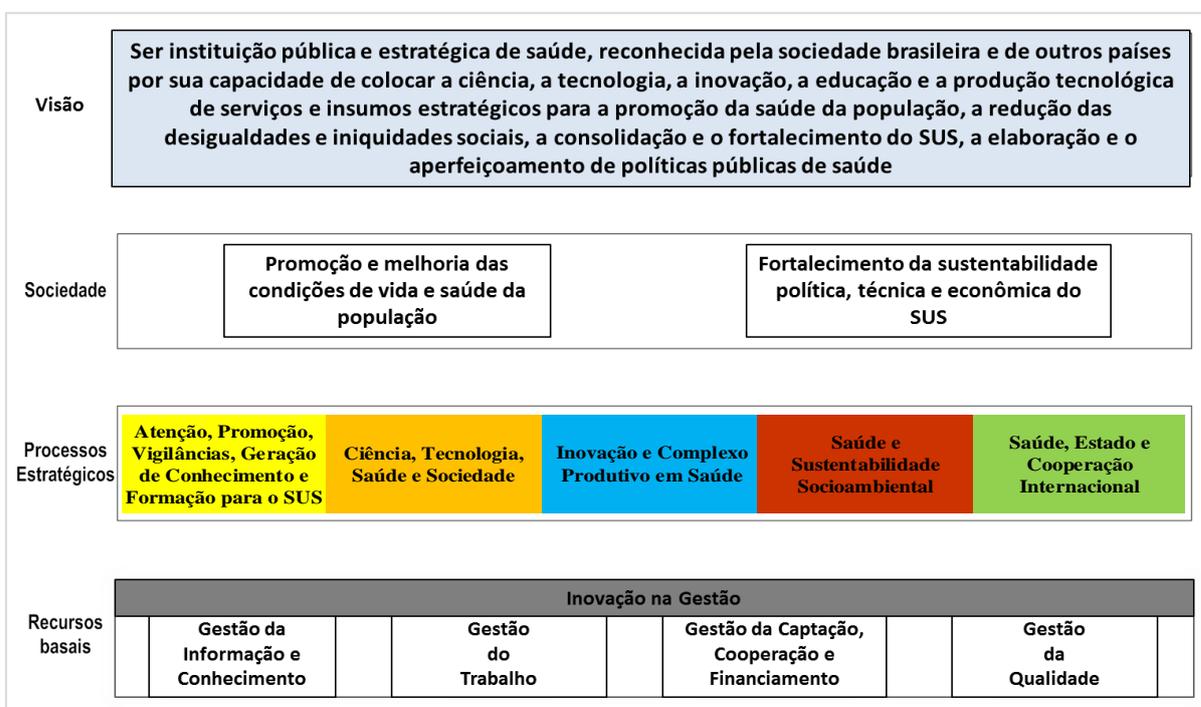
---

<sup>5</sup> Estes são os conceitos que pautam a atuação da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), vinculada ao Ministério da Saúde, “a mais destacada instituição de ciência e tecnologia em saúde da América Latina. Em suma: ser um agente da cidadania” (FIOCRUZ, s.d.).

<sup>6</sup> O Congresso Interno é o órgão máximo de representação da comunidade da Fundação Oswaldo Cruz. A ele compete deliberar sobre assuntos estratégicos relacionados ao macrojeto institucional, sobre o regimento interno e propostas de alteração do estatuto, bem como sobre matérias de importância estratégica para os rumos da instituição. As competências desse órgão colegiado estão explicitadas no Estatuto da Fiocruz. A cada quatro anos, o Congresso Interno se reúne. É presidido pelo presidente da Fiocruz e composto de delegados eleitos pelas unidades, em número proporcional aos de seus servidores (FIOCRUZ, s.d.).

conjunto de ações baseia-se nos princípios da gestão pública com foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade, que atendam às demandas da sociedade e valorizem o processo de melhoria contínua organizacional, valorizando também o estímulo à criatividade na realização do trabalho em ambientes de aprendizagem. É importante ressaltar que essa perspectiva basal (eixo) sugere inovações na gestão pública contextualizadas, a partir de condicionantes finalísticos (análises de contexto, ameaças, oportunidades e objetivos dos eixos finalísticos), evitando-se o autorreferenciamento para poder produzir as bases gerenciais adequadas às demandas finalísticas da instituição (FIOCRUZ, 2010).

Apresenta-se, na Figura 3, o mapa estratégico publicado no relatório do VII Congresso Interno (FIOCRUZ, 2016), com os recursos basais (Inovação na gestão).



**Figura 3. Mapa estratégico da Fiocruz**

Fonte: Fiocruz (2016, p. 10).

A inovação na gestão é representada como um eixo/processo estratégico, que deve trabalhar a inovação em todas as funções de gestão da Instituição, ocupando uma posição na perspectiva de “recursos basais” com os seguintes objetivos, conforme matriz analítico-sintética apresentada no Quadro 2.

Objetivos estratégicos	Ação	Objeto	Justificativa	Área	Macroprojeto	Setores da Presidência
<b>1) INOVAÇÃO NA GESTÃO</b>						
1.1) Avançar na prospecção de modelos de gestão que garantam eficiência, eficácia e efetividade para a sustentabilidade e governabilidade e para o desenvolvimento institucional, na condição de instituição pública de Estado;	prospectar	modelo de gestão	eficiência, eficácia e efetividade para a sustentabilidade, governabilidade e desenvolvimento institucional	modelo de gestão (governança)	Contratualização da gestão Fiocruz (interna e externa)	VPGDI
1.2) Inovar no modelo de gestão operacional (riscos, custos, compras, financeira, compartilhamento de recursos e afins), com monitoramento do desempenho;	innovar	modelo de gestão operacional/ monitoramento do desempenho	eficiência, eficácia e efetividade para a sustentabilidade, governabilidade e desenvolvimento institucional	modelo de gestão (operações)	Excelência da gestão operacional	VPGDI
1.3) Produzir estudos prospectivos periódicos em áreas estratégicas para orientar a reflexão em saúde e o planejamento estratégico institucional com base no aprimoramento das instâncias existentes na instituição;	produzir	estudos prospectivos em áreas estratégicas	reflexão em saúde e o planejamento estratégico institucional e aprimoramento das instâncias existentes	prospecção	Centro de Estudos Estratégicos em Saúde	PRES
1.4) Promover ações para maior integração dos planos diretores da Fiocruz nacional, a fim de gerar compartilhamento de recursos, alinhamento de estratégias e projetos;	promover	integração dos planos diretores da Fiocruz nacional	gerar compartilhamento de recursos, alinhamento de estratégias e projetos	gestão dos <i>campi</i> (planos-diretores)	Contratualização da gestão Fiocruz (interna e externa)	VPGDI
1.5) Estabelecer processo de acompanhamento e avaliação para implementar o Plano de Longo Prazo 2022 e os Planos Quadrienais da Fiocruz;	acompanhar e avaliar	acompanhamento e avaliação para implementar o Plano de Longo Prazo 2022 e Planos Quadrienais da Fiocruz	demonstração e transparência de impactos e resultados esperados pela Sociedade ( <i>accountability</i> - responsabilização)	monitoramento e avaliação	Excelência da gestão operacional	VPGDI
1.6) Envidar esforços para mudança do marco legal, estabelecendo um regime jurídico especial para licitações e contratos realizados por instituições de ciência e tecnologia e elaboração de regulamentação própria para contratações de bens, obras e serviços no âmbito da Fiocruz.	mudar	mudança do marco legal - regime jurídico especial para licitações e contratos por ICT's/ regulamentação da contratação de bens e serviços na Fiocruz	eficiência, eficácia e efetividade para a sustentabilidade, governabilidade e desenvolvimento institucional	marco regulatório (aquisições)	Controladoria – Fortalecimento das políticas e práticas de monitoramento, avaliação e controle	VPGDI

**Quadro 2. Matriz analítico-sintética dos objetivos estratégicos da perspectiva basal na Fiocruz**

Fonte: elaborado originalmente pela Coordenação-Geral de Planejamento da Fiocruz (Cogeplan), adaptado pelo autor.

No VII Congresso Interno (FIOCRUZ, 2016), a instituição deliberou pela construção de cinco mapas institucionais baseados em eixos estratégicos. Cada um dos mapas teve como perspectiva de base a inovação na gestão e foram aprovados os objetivos/diretrizes corporativas para o desenvolvimento institucional gerencial como, por exemplo:

- aperfeiçoamento do sistema de governança;
- estruturação de modelos empreendedores para projetos e áreas específicas;
- gestão de portfólio de Pesquisa Desenvolvimento e Inovação - PD&I e de Produção e modelagem de gestão de plataformas tecnológicas.

Alinhada com a atenção às necessidades de inovação na gestão, a Presidência da Fiocruz e suas diversas Unidades empreendem eventos e ações institucionais voltados para o fomento da cultura da inovação da gestão. Assim é que, entre outros, destaca-se a realização dos seguintes eventos de amplitude institucional: o Encontro de Inovação na Gestão Fiocruz e o Prêmio de Inovação na Gestão, ocorridos no ano de 2015, de cuja comissão organizadora o autor deste estudo foi integrante<sup>7</sup>.

Esses acontecimentos, conforme registros disponíveis em site específico, visaram “divulgar, mobilizar e fomentar a institucionalização de práticas gerenciais de excelência em curso na instituição, bem como debater as possibilidades futuras de aprimoramento de outras com potencial inovador”. A intenção principal do evento foi a de “criar um relevante ambiente de debate e reflexão técnico-científica, com evidente potencial de estímulo e fomento à inovação e à excelência do trabalho de analistas e gestores de Ciência, Tecnologia e Inovação - C&T&I, repercutindo diretamente nos resultados das diversas e complexas atividades finalísticas de nossa Instituição, e conseqüentemente no desenvolvimento socioeconômico regional e nacional, no campo da saúde e C&T&I” (ESCOLA CORPORATIVA FIOCRUZ, *on-line*).

O Encontro ocorreu durante quatro dias de debates e reflexões técnico-científicas sobre o tema da inovação, os quais foram encerrados com a entrega do Prêmio de Inovação na Gestão. Iniciou-se com uma Conferência-Magna, proferida pelo renomado professor da McGill University, no Canadá, Henry Mintzberg, o qual, em sua apresentação, citou a Fiocruz como “exemplo de instituição que valoriza a inovação e o modelo de gerenciamento engajado”. Os temas centrais, desenvolvidos em diversas atividades durante o Encontro, foram: “a inovação e o desempenho institucional objetivando a qualificação dos resultados dos processos

---

<sup>7</sup> Ações institucionais integrantes do “conjunto de estratégias adotadas pela Presidência da Fiocruz, denominado como Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), coordenado pela Escola Corporativa da Fiocruz”.

organizacionais, tanto no nível tático-operacional, quanto no estratégico” (FIOCRUZ, 2015, s.p.).

No Prêmio de Inovação na Gestão, as três experiências práticas premiadas foram escolhidas por uma comissão externa, dentre os 71 trabalhos apresentados por equipes de gestão representantes de 21 (vinte e uma) das Unidades da Fundação. Pode-se considerar, portanto, a efetivação desses eventos em destaque como uma demonstração de que, a inovação na gestão da Fiocruz se constitui um fator reconhecido como capaz de impulsionar o aperfeiçoamento de sua prestação de serviços à sociedade brasileira.

No VIII Congresso Interno (FIOCRUZ, 2018), a instituição trabalhou as grandes questões institucionais e respectivas teses, orientada ao desenvolvimento institucional, uma vez mais, tanto da perspectiva política quanto técnica, tendo deliberado, por exemplo sobre:

- desenvolvimento de autonomia, estabilidade e sustentabilidade para o cumprimento do seu papel na sociedade;
- a criação da plataforma de serviços de gestão;
- a política de gestão de risco.

Nesse contexto, a análise de ambiente realizada durante a preparação para o referido congresso indicou algumas questões centrais para o “desenvolvimento institucional e para a construção da Fiocruz do futuro”, como descrito no documento do Relatório final do VIII Congresso Interno (FIOCRUZ, 2018, p. 17). A partir dessas questões é que foram desenvolvidas as teses apreciadas naquele Congresso.

Destacam-se, no Quadro 3, as diretrizes mais aproximadas ao tema em estudo: a inovação na gestão (o **Anexo B** apresenta a íntegra da fundamentação, as diretrizes político-institucionais e todas as demais diretrizes da tese 8).

### DESTAQUES DO VIII CONGRESSO INTERNO – FIOCRUZ

**TESE 8:** A Fiocruz conquistou integridade institucional ao longo de sua história pública e é patrimônio da sociedade brasileira, devendo aprimorar sua política de governança, reestruturar seu sistema de controle interno e de gestão de risco, instituir um modelo de gerenciamento por meio de plataformas colaborativas, reforçar a integração, com segurança e efetividade, e fazer frente ao desmonte do serviço público, em permanente diálogo com a sociedade.

**QUESTÃO 8:** Como promover maior sinergia e efetividade nas ações institucionais, reduzindo-se a fragmentação e promovendo a integração das diversas áreas e ações da Fiocruz e, ao mesmo tempo, ampliar a segurança das ações institucionais, minimizando os riscos à integridade pública e imprimir maior eficiência e economicidade aos processos administrativos, gerando soluções focadas no crescimento e na produtividade da gestão com impactos positivos nos resultados finalísticos?

**DIRETRIZ POLÍTICA-INSTITUCIONAL:** Desenvolver e implantar Modelo de Governança/Gestão Administrativa Coletiva, integrando e coletivizando oferta e demanda e, criando um ambiente co-criativo gerador de soluções executivas, por plataforma, contendo governança colegiada e propostas e infraestruturas coletivas.

**Diretriz 03:** Inovar e aprofundar os mecanismos de gestão democrática e participativa, de modo a fortalecer um sistema de gestão criativa que priorize formas de tomada de decisão e de controle coletivas, pactuadas, baseadas em intensa comunicação e diálogo ampliado.

**Diretriz 07:** Aprimorar a transparência pública das informações institucionais por meio de políticas, programas e planos, como plano de dados abertos, viabilizando o acesso à informação, a participação cidadã e o controle social.

**Diretriz 08:** Desenvolver uma plataforma coletiva de gestão, baseada em um modelo integrado de governança administrativa, que favoreça o trabalho coordenado entre as áreas centrais de gestão e as unidades na busca de processos mais eficientes e com melhores resultados.

#### **Quadro 3. Tese 8, questão 8 e diretrizes em destaque do VIII Congresso Interno – Fiocruz**

Fonte: Relatório final do VIII Congresso Interno (FIOCRUZ, 2018, p. 54-56).

É preciso levantar a questão relacionada aos riscos a que a Fiocruz se submete ao não efetivar as inovações organizacionais-administrativas propostas e necessárias para a sua área de gestão. Observa-se que os governos e instituições públicas em diversos países já se encontram em estágios avançados de inovação, portanto, a Fiocruz precisa se alinhar ao desenvolvimento e à vanguarda em termos de inovação em sua gestão.

### 1.3 SITUAÇÃO-PROBLEMA

A partir da análise dos conteúdos coletados nos Congressos Internos e demais documentos públicos da Fiocruz, já sintetizados, pode-se afirmar que há na Fiocruz o interesse para a implantação de um modelo inovador de uma plataforma de gestão de serviços e da formalização de um laboratório de inovação organizacional-administrativo (LIOA) para o apoio à governança e gestão institucionais.

O autor desta pesquisa percebe, em razão de sua vivência na assessoria da Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional da Fiocruz (VPGDI), que desde o ano

de 2009, o titular da mencionada vice-presidência e sua assessoria já atuam como espaço catalizador de inovações para a excelência da gestão da Fiocruz, constituindo-se como um laboratório de inovação, ainda que não formalmente estabelecido ou nomeado ou inteiramente dedicado ao tema, o que se pode exemplificar pelo caráter inovador dos projetos idealizados e mobilizados, desde então, pela Equipe da VPGDI e sua Diretoria Executiva (DE), (conforme acima descritos e, com destaque, para o novo modelo de negócios da Empresa Biomanguinhos e, em especial, a plataforma de gestão de serviços etc.).

Analisando-se as diversas concepções inovadoras que a VPGDI tem eliciado ao longo do tempo, foram encontrados diversos projetos que ainda se encontram em andamento, os quais não foram levados a cabo ainda por diversas razões. São projetos que necessitam ser dinamizados e efetivamente implementados, o que pode ocorrer a partir da concretização de um laboratório de inovação organizacional-administrativo integrado a um ecossistema de plataforma de gestão de serviços e à plataforma em si.

PROJETOS PRIORITÁRIOS -VPGDI
Modelo de governança / Comitê e sistema de integridade
Controladoria/ Fortalecimento da Auditoria Interna - Audin / Acompanhamento de pendências de relatórios de auditoria
Implantação do sistema de monitoramento, avaliação e aprendizagem
Implantação do escritório de gestão por processos
Modelagem contábil-orçamentária – Sistemas governamentais atuais, etc. – "casado" com Business Intelligence - BI
Projeto integrado de plataforma de gestão / Web gestão – Portal corporativo / Modelo gerencial VPGDI
Modelo de logística integrada
Plano de ocupação do campus - POC; Plano diretor de obras - PDO
Integração de sistemas informacionais - Business Intelligence - BI
Aprimoramento do planejamento e orçamento/Modelo e plano de negócios
Fortalecimento da Escola Corporativa
Mobilidade de servidores
Desdobramento do Congresso Interno e alinhamento do planejamento
Implantação de redundância dos serviços de TIC
Implantação de Gestão por serviços de TIC
Governança digital e transparência

**Quadro 4. Projetos prioritários da VPGDI em andamento**

Fonte: adaptado de Esteves (2017, s.p.).

Assim, verifica-se haver a ambiência propícia para o incremento da inovação organizacional-administrativa da Fiocruz, em seu nível central, através da implementação do LIOA, visando dar, em consequência, a sustentação necessária às suas Unidades finalísticas. Sendo assim, entende-se ser possível avançar na perspectiva do aperfeiçoamento da gestão, através da inovação organizacional-administrativa das denominadas atividades-meio, que suportam toda a prestação de serviços e produção de bens finalísticos aos usuários da Instituição.

Diante do contexto acima descrito e dos conceitos introduzidos, a situação-problema que se propõe a investigar nesta pesquisa é, portanto: que modelo de laboratório de inovação organizacional-administrativa pode ser proposto para a área de gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), de forma a possibilitar sua alavancagem em direção à excelência?

#### 1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS E RESULTADOS ESPERADOS

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa se constitui em modelar a inovação organizacional-administrativa (IOA) na área de gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), por meio da proposição de um primeiro modelo de laboratório de inovação organizacional-administrativa (LIOA-FIO). Diante desse objetivo maior, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- (i) Avaliar experiências ativas internacionais e nacionais de laboratórios de inovação, por meio de critérios e variáveis de análise específicos e analisar os benefícios e as desvantagens dos tipos e formatos característicos de implantação e funcionamento dos mesmos, visando à proposição de um modelo capaz de promover a inovação organizacional-administrativa na área de gestão central da Fiocruz.
- (ii) Desenhar um primeiro modelo de laboratório de inovação organizacional-administrativo para a gestão central da Fiocruz.

A partir da consecução dos objetivos acima descritos, este estudo visa alcançar os seguintes efeitos:

- (i) Gerar uma proposta de um ecossistema de plataforma de inovação na gestão da Fiocruz, que possa abrigar todos os seus *stakeholders* componentes, incluindo o laboratório de inovação organizacional-administrativa da Fiocruz e a plataforma de gestão em serviços.

- (ii) Estruturar um modelo de laboratório de inovação local interno, que possa incitar a inovação organizacional-administrativa na área de gestão central da Fiocruz, com a apresentação da proposta de sua implantação, contendo a indicação mínima dos recursos e competências necessárias.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Registra-se que este estudo restringe-se aos limites da compilação e comparação dos dados e informações disponíveis nos respectivos sites, blogs e mídias sociais oficiais ativas de laboratórios de inovação nacionais e internacionais. Adicionalmente, também são utilizados elementos fornecidos por documentos, levantamentos e relatórios formais públicos sobre os laboratórios de inovação, disponibilizados pelos próprios laboratórios e por instituições de pesquisa e/ ou observatórios oficiais. Também para o estudo do caso, somente os documentos e os dados públicos da Fiocruz são utilizados.

Desta feita, neste trabalho, não são pesquisadas as opiniões de possíveis atores-chave (por exemplo: gestores e componentes dos laboratórios de inovação, ou mesmo da Fiocruz). Esta pesquisa limita-se, portanto, apenas à proposição de um primeiro modelo de laboratório de inovação organizacional-administrativa (LIOA) para a gestão central da Fiocruz, e, deste modo, não se configura como um projeto de intervenção institucional e não apresenta as análises de viabilidade técnico-econômica e de risco, ou mesmo, planos estratégico e/ou de trabalho detalhados para a implantação do LIOA.

## 1.6 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Destaca-se a questão da falta de uma abordagem de estudo sistemático e abrangente da inovação do setor público (MULGAN; ALBURRY, 2003; BOMMERT, 2010; BLOCH; BUGGE, 2013; DE VRIES, BEKKERS; TUMMERS, 2016), sendo digno de nota que, este tema e a situação-problema coadunam-se com as dimensões e princípios de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade exigidas à atuação e aos resultados da Administração Pública, a qual tem sido, cada vez mais, demandada pela geração de valor e impactos significativos, por parte da sociedade brasileira.

Desta feita, este trabalho de pesquisa demonstra possuir relevância social, visto que os assuntos aqui abordados – a inovação no setor público, a plataforma de inovação da gestão de

serviços e os laboratórios de inovação – constituem-se, ainda, como novidade no meio acadêmico nacional. Configuram-se como parte de um campo em desenvolvimento, com literatura acadêmica insuficiente, escassas pesquisas empíricas e poucos marcos teóricos consolidados.

Ademais, a razão para pesquisar o assunto diz respeito à corrente necessidade da Administração Pública em dar respostas adequadas às demandas sociais por inovações na gestão pública, em especial na esfera federal. Também se justifica pela contribuição específica desta pesquisa para as discussões e o aperfeiçoamento das práticas e dos instrumentais relativos à inovação organizacional-administrativa, no campo de estudo e aplicação da gestão pública.

Percebe-se que a área pública, por motivos da crescente escassez de recursos, da significativa expansão dos seus papéis frente à sociedade e das questões ampliadas das relações público-privadas, precisa devotar sua atenção à inovação de sua gestão.

Soma-se aos fatos acima apresentados a proposição, em 12/06/2017, do Projeto de Lei (PL 7843/2017) de autoria do Deputado Federal Alessandro Molon (REDE/RJ), que, de acordo com a sua ementa, visa: “instituir regras e instrumentos para a eficiência pública”, cuja situação aguarda a deliberação na Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP) na Câmara dos Deputados. Dentre as medidas e instrumentos de eficiência pública elencadas no referido projeto de lei (desburocratização, informatização, abertura de bases de dados, pesquisas periódicas de satisfação do cidadão e ouvidoria externa), este inclui, em seu capítulo VI, Art. 44, a obrigatoriedade da instituição de laboratórios de inovação:

Os entes públicos deverão instituir Laboratórios de Inovação, espaços abertos à participação e colaboração da sociedade para o desenvolvimento de ideias, ferramentas e métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos e o empoderamento do cidadão para o exercício do controle sobre a administração pública. (MOLON, 2017, p. 12).

Este fato demonstra que, havendo a aprovação da referida lei, a implementação dos laboratórios de inovação será mandatória aos entes públicos, o que corrobora com a situação-problema e objetivos deste estudo.

Objetiva-se, pois, com as proposições teórico-práticas deste estudo, contribuir para os possíveis modelos de incremento de impactos na prestação de serviços finais das instituições públicas brasileiras providos aos cidadãos pelo Estado, em especial, no caso real da Fiocruz. Tem-se ainda que, ao se explorar este objeto de estudo, há o acréscimo da construção do conhecimento científico da disciplina de Administração pública. O presente projeto de estudo se configura, pois, como significativo para a área de investigação da inovação organizacional-

administrativa em suas implicações e aplicações práticas para as instituições públicas e, em especial, traz contribuição à pesquisa na área de gestão da Fundação Oswaldo Cruz.

No próximo capítulo apresenta-se o referencial teórico desta pesquisa, que trata dos seguintes temas: a inovação no setor público, a inovação organizacional-administrativa e os laboratórios de inovação. Em seguida, tem-se o desenho metodológico proposto para esta pesquisa e suas atualizações ou adaptações ao longo de sua realização. Os capítulos seguintes tratam da apresentação e discussão dos resultados relativos aos dados pesquisados, sendo, logo a seguir, registradas as considerações, as proposições e as conclusões, com recomendações específicas para a Fiocruz e para futuras pesquisas advindas da análise deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

O recorte e a escolha dos conceitos principais para este referencial teórico visam estabelecer o embasamento conceitual de suporte à pesquisa (a saber: inovação no setor público, inovação organizacional-administrativa, laboratórios de inovação, ecossistema de inovação e plataforma de gestão de serviços da Fiocruz). Os constructos escolhidos possuem, portanto, relação direta com o escopo deste trabalho de pesquisa. Em função desse recorte, não são abordados outros conceitos, definições e discussões teóricas, que não apresentem relevância específica para a interpretação do caso em questão.

### 2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Identifica-se ser necessário, para o aumento da compreensão desta pesquisa, referenciar os principais aspectos específicos da inovação no setor público, visto ser este o foco do modelo de laboratório de inovação organizacional-administrativa a ser proposto para a área central da gestão da Fiocruz.

#### 2.1.1 Definições operativas e tipologias

De acordo com Motta (1997, p. 191), “[...] a inovação é um processo coletivo: altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos. A inovação pode alterar significativamente produtos, serviços, ações e valores da organização”. O autor também fez uma comparação entre criatividade e inovação, como se pode observar, a seguir:

Criatividade e inovação existem em ambientes de comunicações francas, autênticas e de livre circulação de ideias. Criatividade resulta de um clima de abertura, de valorização da autonomia individual de pensar e de se expressar, além dos incentivos e mecanismos para gerar ideias novas. A inovação origina-se no compromisso com a ação. (MOTTA, 1997, p. 176).

O autor destaca ainda que “a potencialidade da inovação existe em todos os tipos de organização, porque a criatividade é um recurso disponível em todos os indivíduos” (p. 232) e afirma que:

Algumas empresas e instituições são mais agressivas e proativas no desejo de inovar e, em virtude disso, mobilizam recursos e atenção para antecipar provocações do ambiente socioeconômico. Montam grupos ou setores de pesquisa e desenvolvimento, alocam recursos e mobilizam, por vezes, parte substancial da ação organizacional para projetos de inovação. (MOTTA, 2001, p. 232).

Quanto ao processo de conversão da criatividade em inovação, Motta (2001, p. 232), propõe e ressalta que “a transformação da criatividade em inovação é, em grande parte, um processo de transformar ideias individuais em ideias coletivas”. Para ele:

As ideias novas não são, por si mesmas, suficientes para produzir inovações; é preciso que elas ultrapassem os limites do desejo individual e se tornem preocupações coletivas no contexto organizacional. (MOTTA, 2001, p. 232 ).

Em discussão mais ampliada relativa ao processo de mudança nas organizações, Motta (2001, p. 239 ), ressalta que a “renovação organizacional se origina da necessidade de se sobrepor ou de se adaptar aos obstáculos ambientais e da necessidade de lutar pela sobrevivência”, e enfatiza ainda que:

A constatação da existência de obstáculos à sobrevivência e ao crescimento, juntamente com a atividade criativa, é que desencadeia o processo de mudança organizacional. A criatividade interna é o elo positivo entre o estado organizacional atual e o estado futuro desejado. (MOTTA, 2001, p. 239).

O autor mencionado traz uma discussão sobre o compromisso e a amplitude da inovação nas organizações, afirmando que “a inovação é, antes de tudo, um compromisso gerencial, que deve ser sentido por toda a organização.” (MOTTA, 2001, p. 247). Ele destaca ser preciso “quebrar os hábitos administrativos para devolver à organização o sentido da aventura e da novidade, que produzem inovações.” (p. 249). É nesse sentido que as afirmações de Motta precisam ser discutidas, introjetadas e difundidas, prioritariamente, aos gestores da Fiocruz, gerando um ciclo virtuoso de renovação e criatividade, que seja compartilhado, consolidando uma forte cultura da inovação, em todos os setores e colaboradores da instituição. Considera-se que o laboratório de inovação da Fiocruz pode dinamizar e perenizar este processo, a partir de suas ações específicas nesta área e a competente comunicação de suas realizações e impactos.

Nesse contexto, vale destacar as diversas definições e tipos de inovação que se alinham ao setor/ contexto em que se aplicam, conforme se apresenta no Quadro 5. Observando-se as definições e tipologias descritas no quadro, ousa-se afirmar que a Fiocruz se caracteriza como uma instituição inovadora na prestação dos seus serviços ao público, uma vez que tem atentado

para a consecução de novos métodos organizacionais e melhorias tecnológicas, bem como para a proposição de mudanças radicais de racionalidade, por meio de alguns de seus projetos e ações.

Autor(es)	Definição de inovação	Setor / contexto em que se aplica	Tipos de inovação
Schumpeter (1982)	Novas combinações de fatores de produção da empresa validados pelo mercado.	Setor privado	Produto, processo, mercado, fonte/suprimento, organizacional.
OCDE (2005) – <i>The Oslo Manual</i> (O manual de Oslo)	“Implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou processo, um novo método de comercialização/ <i>marketing</i> , ou um novo método organizacional em práticas empresariais, organização do local de trabalho ou relações externas” (p. 46).	Setor privado	Produto, processo, organizacional, <i>marketing</i> .
Earl (2002)	Mudança organizacional e melhoria tecnológica.	Serviços públicos	Organizacional, tecnológica.
Halvorsen (2005) – PUBLIN	“Implementação da entidade social e o desempenho de uma nova forma ou repertório específico de ação social que é implementado deliberadamente pela entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades das atividades da entidade” (p. 9)	Serviços públicos	Serviço, processo, administrativa, sistema, conceito, mudança radical de racionalidade.
<i>Audit - Commission</i> (2007)	Adoção de práticas aprimoradas caracterizadas pela novidade, mudança e melhor desempenho.	Serviços públicos	Serviço, processo ou gestão, democrática, estratégica.
Bloch (2010) – <i>The Copenhagen Manual</i> (O manual de Copenhagen)	“Implementação de uma mudança significativa na forma como uma organização opera em produtos fornecidos” (p. 27).	Serviços públicos	Produto, processo, organização, comunicação.
Djellal e Gallouj (2005); Gallouj e Weinstein (1997)	A inovação nos serviços é compreendida como um conjunto de vetores explicativos (competências do prestador e cliente, características técnicas e finalidade da prestação de serviços).	Setor de serviços	Radical, melhoria, incremental, <i>ad-hoc</i> , recombinação e formalização.

#### Quadro 5. Tipologias de inovação

Fonte: elaborado pelo autor com base em Sousa et al. (2015). Tradução nossa.

Para Bloch e Bugge (2013), uma inovação é a implementação de uma mudança significativa no *modus operandi* ou nos produtos oferecidos por uma organização. As inovações compreendem mudanças novas ou significativas em serviços e bens, bem como de processos

operacionais, métodos organizacionais ou a forma como a organização se comunica com os usuários. Os citados autores indicam que as inovações devem ser novas para a sua organização, embora possam ter sido desenvolvidas em outros contextos. Elas podem ser o resultado de decisões na organização ou uma resposta a novas regulamentações ou medidas políticas”.

Conforme a concepção de Ferreira et al. (2014), a inovação, em sentido amplo, poderia ser definida como a geração, o desenvolvimento e a implementação de novas ideias, objetos ou práticas por pessoas engajadas e inter-relacionadas dentro de um contexto institucional.

Já Silva e Buvnich (2017, p. 205 ) consideram que inovar, portanto, é mais que conceber uma ideia, é o “processo de desenvolver e viabilizar seu uso prático. Depende tanto do capital intelectual de seus colaboradores, quanto da estruturação de um ambiente favorável à troca, à transferência, à adaptação e à aplicação das ideias”.

Para prosseguir este referencial teórico, o autor desta pesquisa propõe uma questão norteadora para guiar o entendimento do tema: o que é a inovação no setor público? Em se tratando do setor público, Ferreira et al. (2014) ponderam que a inovação nessa área poderia ser considerada como qualquer ação que, supere um estado anterior da ação governamental, seja em uma ação administrativa, como a reestruturação ou criação de novos métodos ou processos de trabalho, seja em políticas públicas, que possam transformar a realidade social de forma mais eficiente e eficaz.

Diversas questões adicionais justificam o estudo do tema, pois, conforme afirmam Cavalcante e Camões (2017a, p. 119), “(a inovação) deixou de ser uma questão exclusiva de corporações e empresas privadas para ser relevante também em organizações públicas ao redor do mundo”. Os autores prosseguem destacando que:

Com isso, agências do setor público produzem ou adotam iniciativas em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas em um mundo mais globalizado e conectado, limitadas por aumento nas expectativas dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos apertados. (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017a, p. 119 ).

Assim como acredita o autor desta pesquisa, Cavalcante e Camões (2017a, p. 119) ressaltam que “muitos têm afirmado que a inovação pode contribuir não só para o crescimento econômico, a transformação industrial e a vantagem competitiva, mas também para melhorar a qualidade e eficiência do serviço público ao aumentar a capacidade governamental em resolver problemas”, e concluem que “a inovação no setor público é um assunto complexo e desafiador neste abrangente campo de pesquisa”.

Para Oliveira, Santana e Gomes (2014, p. 15), o setor público “envolve elementos menos diretos e objetivos do que a inovação no setor privado, onde a lógica pelo lucro prevalece. Para a inovação no setor público, elementos como ‘retorno social’ e ‘ganhos para a sociedade’ precisam estar presentes”.

Bloch e Bugge (2013), propõem uma reflexão específica, a partir de uma abordagem sistêmica do setor público, para a compreensão das muitas interfaces do setor público, seus diversos contextos e influências. Essas análises são elencadas no Quadro 6.

<b>INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: INTERFACES, CONTEXTOS E INFLUÊNCIAS</b>
1) entre o setor público e o setor privado (incluindo as empresas de propriedade pública);
2) entre o setor público e os cidadãos;
3) entre os níveis governamentais no setor público, ou seja, na formulação de políticas, administração pública e produção de serviços;
4) entre os vários níveis geográficos do setor público (local, regional, nacional) e
5) interfaces em diferentes domínios públicos (por exemplo, saúde, educação e defesa).
“Alguns dos níveis governamentais no setor público (isto é, o nível de política e o nível administrativo), nem sempre prestam serviços diretamente ao setor privado ou aos cidadãos; em vez disso, fornecem as estruturas políticas e regulamentares e a sua aplicação/implementação, nos vários tipos de serviços públicos. Essas interfaces são importantes para a compreensão da inovação do setor público, sua difusão e o papel de diferentes conjuntos de outros atores.
Em resumo, na gestão das suas atividades de inovação, muitas organizações do setor público precisam “navegar” por entre vários intervenientes/atores internos e externos, potencialmente com limitada autonomia na tomada de decisões em geral e, onde as estruturas de incentivo podem variar muito transversalmente nas organizações. A tomada de decisão e a estrutura organizacional dentro das quais, as organizações do setor público operam são, portanto, centrais na definição das condições de inovação. Tais condições podem ser muito diferentes das empresas privadas, e variar em todo o setor público. Organizações são tipicamente parte de uma estrutura organizacional complexa que impacta, tanto direta quanto indiretamente, como as organizações operam e inovam.” (BLOCH; BUGGE, 2013).

**Quadro 6. Interfaces, contextos e influências na inovação no setor público**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bloch e Bugge (2013). Tradução nossa.

Pensando sobre as formas de “materialização das inovações no setor público”, Oliveira, Santana e Gomes (2014) afirmam que:

Elas podem surgir na criação de um novo serviço público, ou ainda na melhoria de um serviço público já existente, por meio de novos processos ou rotinas gerenciais. Elas também podem surgir com a criação de novos sistemas integrados de gestão e mesmo com a criação e implementação de novas lógicas e concepções de ver a “coisa pública”. (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014, p. 47).

Prosseguindo com o objetivo de prover definições operativas, que clarifiquem os termos e ampliem o seu entendimento, tem-se que a inovação no setor público pode ser dividida em vários tipos, conforme aponta o relatório PUBLIN D9, de autoria de Koch e Hauknes (2005).

TIPOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO
Inovação de serviços: um serviço novo ou melhorado (por exemplo, cuidados de saúde em casa);
Inovação de processos (mudança na produção/ fabricação de um serviço ou produto);
Inovação administrativa (por exemplo, a utilização de um novo instrumento de política, que pode ser resultado uma mudança política);
Inovação do sistema (um novo sistema ou uma mudança fundamental de um sistema existente, por exemplo, pelo estabelecimento de novas organizações ou novos padrões de cooperação e interação);
Inovação conceitual (uma mudança na perspectiva dos atores; essas mudanças são acompanhadas da utilização de novos conceitos, por exemplo: gestão integrada da água ou leasing de mobilidade);
Mudança radical de racionalidade <sup>8</sup> (significando que a visão de mundo ou a matriz mental dos funcionários/servidores de uma organização está mudando);
As inovações podem classificadas ainda como: <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Inovações incrementais — inovações radicais (denotando o grau de novidade; na indústria, a maioria das inovações pode ser considerada melhoria incremental de produtos, processos ou serviços já existentes);</li> <li>ii. Inovações (top-down) de “cima para baixo” — inovações (<i>bottom-up</i>) “de baixo para cima” (indicando quem iniciou o processo levando a mudanças comportamentais, “o topo” – significando a gerência ou organizações ou instituições mais acima na hierarquia – ou “o fundo” – significando “trabalhadores de chão de fábrica”, neste caso, os servidores públicos, funcionários e decisores políticos de nível médio);</li> <li>iii. Inovações guiadas por necessidades e inovações conduzidas pela eficiência (indicando se o processo de inovação foi iniciado para resolver um problema específico ou para tornar os produtos, serviços ou procedimentos já existentes mais eficientes).</li> </ol>

#### **Quadro 7. Tipos de inovação no setor público**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Koch e Hauknes (2005). Tradução nossa.

Verifica-se que Windrum (2008 apud BLOCH; BUGGE, 2013) propõe uma tipologia de inovações públicas, apresentada no Quadro 8.

<sup>8</sup> No original em inglês “*radical change of rationality*”.

TIPOLOGIA DE INOVAÇÕES PÚBLICAS	
1.	As inovações de serviços são a introdução de novos produtos de serviços ou melhorias de produtos de serviços existentes;
2.	A inovação na prestação de serviços é uma nova forma de fornecer/ entregar serviços e interagir com os usuários;
3.	A inovação administrativa e organizacional implica a introdução de novos princípios organizacionais para a produção e a entrega de produtos de serviço;
4.	A inovação conceitual é “o desenvolvimento de novas visões de mundo, que desafiam pressupostos que sustentam produtos de serviços existentes, processos e formas organizacionais” (Windrum, 2008). Em termos de uma organização individual, isto referir-se-ia a uma alteração da estratégia global ou dos objetivos societais da organização;
5.	As inovações políticas são novos conceitos de política e podem, ou ser devidas a mudanças políticas, ou a mudanças nas políticas, novos programas ou grandes reformas;
6.	As inovações sistêmicas “envolvem maneiras novas ou melhoradas de interagir com outras organizações e bases de conhecimento.” Estas podem estar relacionadas com alterações organizacionais ou inovações conceituais (e seriam essencialmente incluídas na definição de inovação organizacional utilizada no manual de Oslo para as empresas).

#### Quadro 8. Tipologia de inovações públicas

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bloch e Bugge (2013). Tradução nossa.

Objetivando trazer visões adicionais, apresenta-se, a seguir, uma matriz-síntese contendo um esquema classificatório baseado no “Manual de Copenhague” (BLOCH, 2010), que qualifica a inovação no setor público em quatro tipos: produto, processo, organização e comunicação.

TIPO	DEFINIÇÃO
<b>Produto</b>	“introdução de um bem ou serviço que seja novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou usos pretendidos. Inclui: melhorias significativas no acesso ao cliente, facilidade de uso, especificações técnicas ou outras características funcionais que melhoram a qualidade do bem ou serviço oferecido” (Bloch, 2010, p. 29).
<b>Processo</b>	“implementação de um método novo ou significativamente melhorado para a criação e prestação de bens e serviços. Inclui: mudanças significativas nos métodos, equipamentos e/ou habilidades/competências, com o objetivo de melhorar a qualidade ou reduzir os custos ou o tempo de entrega”(Bloch, 2010, p. 30).
<b>Organizacional</b>	“implementação de mudanças significativas na forma como o trabalho é organizado ou gerenciado em uma organização. Inclui: alterações novas ou significativas nos sistemas de gestão, organização do local de trabalho e/ou programas para melhorar a capacidade de aprendizagem e inovação” (Bloch, 2010, p. 30).
<b>Comunicação</b>	“implementação de um novo método de promoção da organização ou de seus bens e serviços, ou novos métodos para influenciar o comportamento de indivíduos ou outras organizações” (Bloch, 2010, p. 31).

#### Quadro 9. Tipologia de inovação, de acordo com o Manual de Copenhague

Fonte: Sousa et al. (2015), com base no *Manual de Copenhague* (BLOCH, 2010). Tradução nossa.

Como se pode perceber há muitas definições da inovação, cada uma enfatizando aspectos diferentes do conceito (BEKKERS; TUMMERS, 2017). De acordo com Bekkers e Tummers (2017), a definição de inovação do setor público é muito ampla, e muitos estudiosos classificaram inovações em vários tipos. Segundo os referidos autores, quando esses tipos são aplicados ao setor público, uma classificação específica pode ser proposta, conforme se reproduz no Quadro 10.

TIPO DE INOVAÇÃO	DESCRIÇÃO E DEFINIÇÃO	EXEMPLO
1. Inovação de produtos ou serviços	Focada na criação de novos serviços públicos ou produtos.	Criação dos benefícios de invalidez laboral para jovens.
2. Inovação tecnológica	Focada na invenção de novas formas de informação e comunicação e outras tecnologias.	Técnicas de mineração de dados relacionadas à 'Big data'.
3. Inovação de processo	Focada no desenvolvimento e redesenho da qualidade e eficiência dos processos de políticas internas e externas, entrega de serviços públicos e processos administrativos.	Desenvolvimento de “balcão único” por um município, onde os cidadãos podem obter vários serviços em um único local.
4. Inovação organizacional	Focada na criação de novas formas organizacionais, na introdução de novos métodos de gestão, de técnicas e de novos métodos de trabalho.	Introdução de teletrabalho em uma organização do setor público.
5. Inovação da governança	Focado no desenvolvimento de novas formas e processos de governança, a fim de abordar problemas sociais específicos.	A prática de governança que tenta melhorar as capacidades de auto-regulação e auto-organização dos cidadãos.
6. Inovação conceitual	Focada na introdução de novos conceitos, quadros de referência ou até mesmo novos paradigmas, que contribuam para reformular a natureza dos problemas e suas soluções.	A introdução do paradigma de que, ao olhar para a capacidade de uma pessoa incapacitada para o trabalho, os médicos de seguros já não analisarão o que as pessoas não podem fazer, mas, em vez disso, analisarão o que elas ainda podem fazer, incidindo portanto sobre o potencial de capacidade de trabalho ao invés de sobre o potencial de incapacidade.

**Quadro 10. Classificação dos tipos de inovações do setor público**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bekkers e Tummers (2017). Tradução nossa.

Embora Bekkers e Tummers (2017) apresentem essa proposta de classificação, eles reiteram que ela serve como uma ferramenta analítica útil para compreender os vários tipos de inovações. No entanto, não há fronteiras claras nesse contexto, as inovações da vida real podem ter características de vários tipos.

Em seus estudos sobre as barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro (pela análise da percepção de dirigentes), Brandão e Bruno-Faria (2017) indicam que, a inovação em gestão tem sido a mais frequente nas pesquisas nacionais sobre o tema. As autoras propõem a discussão sobre as inovações organizacionais ou administrativas e as caracterizam. Para elas, as inovações organizacionais concentram-se basicamente: “em estruturas, processos, sistemas administrativos, conhecimento usado para o trabalho de gestão e habilidades gerenciais que permitem à organização funcionar e ser bem-sucedida no uso de recursos de maneira efetiva” (p. 147).

Bloch e Bugge (2013) também pontuam que se pode encontrar uma série de definições de inovações do setor público e privado na literatura, e demonstram algumas a partir da proposição de algumas questões (principalmente relacionadas à mensuração das inovações, objeto do seu estudo específico nesta referência). Essas questões estão resumidas no Quadro 11, para colaborar nesse processo de aprofundamento do tema.

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO	DISCUSSÃO EM DESTAQUE
Moore et al. (1997)	Definem a inovação do setor público em termos de novidade e do grau de mudança em relação à organização: “as mudanças que valem a pena reconhecer como inovação devem ser... novas para a organização, grandes e duráveis o suficiente para afetar sensivelmente as operações ou o caráter da organização.”	Esta é uma definição muito geral, mas coloca um foco particular nos critérios para quando uma mudança é significativa o suficiente para ser considerada uma inovação; isto não é em termos de novidade em comparação com outras organizações, mas as mudanças têm de ser significativas em termos das operações globais da organização.
Mulgan (2007)	“A definição mais simples é que a inovação do setor público é sobre novas ideias que trabalham na criação de valor público. As ideias têm que ser, pelo menos em parte, novas (ao invés de melhorias); têm que ser assumidas (ao invés de apenas serem boas ideias); e têm que ser úteis.”	Em termos de mensuração, um critério de que a inovação seja “útil” requer que se tenha decorrido tempo suficiente para que uma avaliação do impacto possa ser feita. Portanto, isso é problemático para a medição de inovações recentes. A definição de Mulgan (2007) inclui um elemento de implementação, o de que as inovações precisam ter sido “assumidas”.
O Manual de Oslo (OECD/Eurostat 2005)	Define inovação (no setor privado), como “a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço) ou processo, um novo método de comercialização, ou um novo método organizacional em práticas empresariais, organização do local de trabalho ou relações externas” (p. 146).	Os principais elementos da definição de que, uma inovação deve ser nova ou significativamente melhorada e que deve ser implementada, podem, assim também, ser encontrados em definições de inovação do setor público.

**Quadro 11. Definições de inovações do setor público da literatura**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bloch e Bugge (2013). Tradução nossa.

Bloch e Bugge (2013), na tentativa de discutir, atualizar e sumarizar os conceitos, propõem definições, desenvolvidas a partir dos seus estudos para o seu projeto de pesquisa “Mensurando a inovação no setor público nos países nórdicos”<sup>9</sup>. Destaca-se que, o objetivo desse projeto é desenvolver um quadro de referências para a coleta de dados comparáveis, em nível internacional, sobre a inovação no setor público.

<b>DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO (MEPIN)</b>
A <b>inovação do produto</b> é a introdução de um serviço ou bem, que é novo ou significativamente melhorado, em comparação com os serviços ou bens existentes em sua organização. Isso inclui melhorias significativas nas características do serviço ou do bem, no acesso ao cliente ou na forma como é usado.
Uma <b>inovação de processo</b> é a implementação de um método para a produção e prestação de serviços e bens, que é novo ou significativamente melhorado, em comparação com os processos existentes na sua organização. Isso pode envolver melhorias significativas, por exemplo, equipamentos e/ou habilidades/competências. Isso também inclui melhorias significativas em funções de suporte como a TI, contabilidade e compras.
Uma <b>inovação organizacional</b> é a implementação de um novo método de organização ou sistema de gestão, que difere significativamente dos métodos existentes na sua organização. Isto inclui melhorias novas ou significativas nos sistemas de gestão ou na organização do local de trabalho.
Uma <b>inovação de comunicação</b> é a implementação de um novo método de promoção da organização dos seus serviços e bens, ou novos métodos para influenciar o comportamento dos indivíduos. Estes devem divergir significativamente dos métodos de comunicação existentes na sua organização.
<b>DISCUSSÕES E COMPARAÇÕES COM DEFINIÇÕES ANTERIORES</b>
As principais mudanças aqui foram: a alteração das inovações de marketing para inovações de comunicação e modificações em todas as quatro definições, para refletir melhor a natureza dos serviços e processos do setor público.
As definições de inovações de produtos e processos são semelhantes às do manual de Oslo; embora, com um enfoque menos técnico para melhor refletir os serviços públicos.
As inovações organizacionais incluem: novos sistemas de gestão, novos métodos de organização das responsabilidades de trabalho e tomada de decisões, novas formas de organização das relações externas e novos sistemas de coleta de conhecimentos e de construção de capacidades inovadoras.
As inovações de comunicação tentam levar em conta o fato de que, a maioria das organizações do setor público não opera num mercado, mas onde a promoção é, no entanto, importante para as suas operações. Além disso, as organizações do setor público podem fazer uma série de campanhas ou promoções que, essencialmente, não fornecem um serviço aos usuários. Identificam-se três tipos de inovações de comunicação: novos métodos de promoção da organização ou de seus serviços, novos métodos para influenciar o comportamento do usuário e "comercialização", pela primeira vez, de bens ou serviços.

**Quadro 12. Definições de inovação no setor público (MEPIN)**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bloch e Bugge (2013). Tradução nossa.

Na concepção de Oliveira, Santana e Gomes (2014, p. 47), “no caso de inovação no setor público, ganhos econômicos não significam, necessariamente, retornos econômicos e

<sup>9</sup> Em inglês: *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries* (MEPIN).

financeiros, mas, sim, retornos positivos para a sociedade”. E, por esta razão, propõem que “definir inovação para o setor público passa a ser mais complexo do que definir inovação para o setor privado, onde os mecanismos de incentivos sempre são muito claros e explícitos.” (p. 47 ). Essa afirmação toma mais sentido quando posta, lado a lado, com a posição sobre o setor público de Hartley, Sørensen e Torfing (2013), que o definiram como um esforço coletivo para produzir e entregar o valor público, que é autorizado ou patrocinado pelos governos em seus níveis federal, estadual, provincial ou local.

Brandão e Bruno-Faria (2017) trazem uma visão positiva sobre a inovação na área pública, e afirmam que, as organizações públicas inovadoras buscam gerar impactos diretos e indiretos nos ambientes interno e externo, preconizando a percepção de valor de seus *stakeholders*.

Uma observação digna de nota refere-se à afirmação feita por Carlos Santiso (Chefe da Divisão de Inovação para Servir o Cidadão do Setor de Instituições para o Desenvolvimento Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID), no livro Governos que servem: “a inovação deve estar no cerne da reinvenção do Estado moderno e da modernização da gestão pública, especialmente em tempos de austeridade fiscal e restrições orçamentárias”. Essa mesma ênfase é apresentada por Vries, Bekkers e Tummers (2016), ao considerarem que a inovação do setor público é uma questão importante na agenda dos decisores políticos e acadêmicos, quando se discute o papel do governo na lida com “problemas complexos” (*wicked problems*). Nesse mesmo sentido, Cavalcante e Camões entendem e ressaltam que:

As razões da atuação do Estado no ecossistema de inovação incorporam tanto a busca pela construção de sistemas de inovações, como também em função das próprias falhas de governo, crescimento de problemas cada vez mais complexos, transversais, incertos e estruturantes (*wicked problems*), além de demandas por mais e melhores serviços e mais participação social no processo decisório de políticas públicas. (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017b, p. 251).

Farias et al. (2016, p. 2) destacam, nesse contexto, a “janela” de oportunidade que a inovação representa, especialmente para os gestores das áreas de governos: “a inovação não pode ser vista como um fim, mas como uma ocasião para fazer as mesmas coisas, de forma diferente ou, fazer coisas diferentes visando à consecução, de forma mais eficiente e eficaz, dos objetivos de uma organização”.

Os mesmos autores ressaltam a novidade e o potencial ainda não explorado, que foram iniciados pelo desejo dos cidadãos de passar a “exercer papéis ativos” em relação ao governo: “essa disposição, reforçada por novas ferramentas tecnológicas, levou vários autores a

identificar o surgimento de novas formas de convivência democrática em que, o capital social interage com os governos na geração de valor público” (FARIAS et al., 2016, p. 4).

Como enfatizam Cavalcante e Camões (2017b, p. 250): “embora, em sua maioria, não envolva a necessidade de lucro e competitividade no mercado, a prática inovadora na prestação de serviços públicos segue outros objetivos, como, por exemplo, a revitalização da confiança e da legitimidade do Estado junto aos cidadãos”.

Essas afirmações coadunam com a posição de Motta (2013, p. 87), que considera que: “a contemporaneidade administrativa reforça a necessidade de flexibilidade e da mentalidade da mudança cotidiana, dos resultados e do desempenho eficiente e eficaz das organizações públicas”. Desse modo, cabe também assinalar, tal como o fizeram Bloch e Bugge (2013), que, embora haja uma crescente conscientização de que, ocorrem muitas inovações no setor público, é também reconhecido que são necessários esforços mais sistemáticos para promover a inovação e para enfrentar os desafios econômicos e sociais, que envolvem os setores públicos.

Bloch e Bugge (2013) também destacam a baixa percepção externa quanto às realizações e ao potencial inovador do Estado, pois, embora possam ser atribuídos importantes avanços inovadores ao setor público, as instituições desse setor são muitas vezes consideradas como conservadoras e burocráticas.

Refletindo especificamente sobre a situação no Brasil e “os notórios fatores inibidores da inovação no setor público”, Cavalcante e Camões (2017b, p. 249) pontuam que, a despeito daqueles, “observa-se a superação de visões estigmatizadas e preconceituosas acerca da capacidade inovadora no governo e se avança para reforçar o seu protagonismo em variadas perspectivas”. Além disso, “em muitos casos, as inovações organizacionais e nas políticas públicas são construídas a partir de processos altamente endógenos”.

Ainda para Cavalcante e Camões (2017a, p. 120), “a pesquisa sobre inovação tem contribuído para quebrar a percepção negativa da gestão e das políticas públicas, difundidas na opinião pública”. Ainda, segundo eles, “o *status* do fenômeno tem escalado na administração pública nos últimos vinte anos, especialmente, porque os governos têm priorizado estrategicamente soluções de ‘melhorias em pequena escala’ para questões públicas, em vez de ampla reforma” (p. 136-137). Os referidos autores entendem que, neste contexto,

As organizações públicas adaptaram-se, a fim de lidar com mudanças frequentes em um mundo mais globalizado e conectado, restringidas por crescentes expectativas do cidadão, problemas complexos e orçamentos apertados. Seus focos estratégicos podem variar, mas geralmente os governos focam em executar melhor, melhorando suas entregas. (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017a, p. 137).

Segundo Bloch e Bugge (2013), noções como *crowdsourcing* (HOWE, 2008), cocriação (BASON, 2013) ou wiki-governo (NOVECK, 2009) habilitadas por tecnologias interativas, permitem que os cidadãos se tornem ativos e engajados em formulação de políticas e produção social. Para os autores, a criação de valor não está mais confinada ao setor público e privado sozinho, vários atores diferentes devem se encontrar “em cena”, para o êxito do processo de inovação.

Verifica-se que, esta visão é compartilhada por Souza et al. (2017, p. 235), para os quais:

A inovação aberta aplicada ao serviço público pode promover o aperfeiçoamento utilizando um dos métodos, que mais se destacam ao envolver um grande número de pessoas: o *crowdsourcing*. Ele está começando em um nível básico, oferecendo plataformas *on-line*, nas quais as pessoas podem interagir com, por exemplo, a sua administração local.

Desta feita, percebe-se que o atual momento vivido pela Administração pública, de forma mundial (e, naturalmente, também no Brasil), tem exigido formas inovadoras de se relacionar com os seus públicos, como se destaca, a seguir:

O uso crescente de metodologias baseadas em experimentação e participação, como *design thinking* e *human-centered design*, por meio de equipes, unidades ou laboratórios de inovação, está impulsionando políticas e programas na direção das necessidades reais do público, por meio da conjunta criação, produção e avaliação de soluções. (FARIAS et al., 2016, p. 4).

Souza et al. (2017, p. 233) defendem, portanto que, “abordagens abertas de aprimoramento dependem de atividades de *crowdsourcing*, que são uma forma de alavancar a inteligência coletiva das comunidades *on-line* para atender aos objetivos de negócio, melhorar a participação pública na governança de produtos e resolver problemas”.

Criado, Rojas-Martín e Silván (2017) reforçam que não é novidade a utilização do termo inovação no setor público, embora nos últimos anos tenha havido um aumento do seu interesse. Para os autores, isso está relacionado com o surgimento de uma nova geração de tecnologias sociais, acompanhada de grandes quantidades de dados, cujo resultado é o acúmulo de inteligência coletiva e o desenvolvimento de novos formatos, tais como os laboratórios de inovação.

Cavalcante e Camões (2017b, p. 256) visualizam a “inovação como um imperativo” e reiteram a inovação como “orientação prioritária no setor público que não advém unicamente de boas ideias e intenções, mas, sobretudo, de esforços deliberados e contínuos de construção

de capacidades dentro do aparelho do Estado”. E eles resumem que, isto é alcançado através de um “quadro funcional qualificado e constantemente preparado para inovar”.

Conforme evidenciam Brandão e Bruno-Faria (2017) ao abordar a coprodução / cocriação da inovação, trata-se de algo relevante para o sucesso de experiências organizacionais inovadoras, pois permite a transação de diferentes recursos, materiais e intelectuais, entre os envolvidos e interessados nessa inovação. Essas concepções acima expostas também são preconizadas e defendidas neste estudo, e serviram como pressupostos basilares para a proposição de um modelo de laboratório de inovação para a gestão central da Fiocruz.

### **2.1.1 Ecossistema de inovação**

Koslosky, Speroni e Gauthier (2015) apresentam argumentos para o estabelecimento de ecossistemas de inovação:

A Lei de Inovação Tecnológica nº 10.973 no Brasil, aprovada em 2 de dezembro de 2004 e regulamentada em 11 de outubro de 2005 pelo Decreto nº 5.563, está organizada em torno de três eixos: (i) a constituição de ambiente propício a parcerias estratégicas entre universidades, institutos tecnológicos e empresas; (ii) o estímulo à participação de institutos de ciência e tecnologia no processo de inovação; (iii) e o estímulo à inovação nas empresas. A lei foi um marco importante na evolução dos instrumentos de promoção e incentivo à inovação e à realização de parcerias tecnológicas entre os diversos atores no Brasil. (KOSLOSKY; SPERONI; GAUTHIER, 2015, p. 13).

Para os autores, a “utilização de ecossistemas de inovação, onde a inovação é baseada no usuário, permite que estes assumam os mais variados papéis durante o processo, atuando desde a concepção até a utilização dos bens e serviços gerados” (KOSLOSKY; SPERONI; GAUTHIER, 2015, p. 13). Na sua revisão sistemática de literatura, os referidos autores trazem algumas definições, que podem servir de orientação para o ecossistema da plataforma de inovação na gestão da Fiocruz, conforme apresentado no Quadro 13.

### DEFINIÇÕES DE ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

“Um ecossistema de inovação é uma rede de organizações interconectadas, ligadas a uma empresa focal ou plataforma tecnológica, que incorpora tanto produtores quanto usuários, criando e apropriando novos valores através da inovação” (Autio, Thomas, 2013).

“Um ecossistema de inovação é definido como uma infraestrutura para fomentar inovação, onde ofertantes e demandantes de inovação interagem como público estratégico. O usuário é chamado a participar como cocriador da inovação” (Namba, 2006).

“O ecossistema de inovação é descrito como uma estrutura de rede, que engloba ligações para todos os participantes, tais como consumidores, provedores de serviço, fornecedores para as empresas, incluindo o ambiente. Estas ligações mostram fluxos de valor em um ecossistema de inovação. Pode ser uma descrição de alto nível, como em nível conceitual, ou pode ter descrições mais precisas, como exemplos de casos reais. Isso inclui eventos a partir de mudanças na sociedade, bem como os impactos da inovação na sociedade.” (Sawatani et. al. 2007).

“Ecossistema de inovação é um sistema de inovação que contém organismos inovadores e ambientes de inovação com fluxo de material inovador, fluxo de energia e de informações em algum tempo e espaço. A pesquisa de ecossistemas de inovação aponta para o desenvolvimento sustentável como objetivo e usa as teorias e métodos da ecologia para discutir a formação do ecossistema de inovação e suas regras de evolução para fazer sugestões tecnológicas e econômicas para o desenvolvimento sustentável do meio ambiente.” (Guo, 2009).

“O sistema dinâmico de instituições e as pessoas interconectadas que são necessários para impulsionar o desenvolvimento econômico tecnológico tem sido descrito como o ecossistema de inovação. Este ecossistema inclui uma gama de atores da academia, indústria, fundações, organismos científicos e econômicos, e do governo, em todos os níveis. A organização de um ecossistema de inovação não é rigidamente planejada com papéis bem definidos para os diversos atores. Como resultado, as posições relativas de cada ator, bem como as condições para encorajar ou restringir o processo de inovação, podem mudar continuamente.” (Wang, 2010).

“O ecossistema de inovação não é um processo e é mais do que uma plataforma virtual e de demonstração. É uma abordagem aberta e holística, que incentiva a inovação tecnológica em todo o organismo através do compartilhamento de informações e colaboração.” (Thompson et. al. 2012).

“Ecossistemas de inovação são caracterizados por uma combinação de iniciativas 'bottom up' e 'top down', liderando a rede de colaboração entre partes interessadas, a qual finalmente estará se estendendo para as comunidades reais de inovação.” (Komninos, Pallot, Schaffers, 2013).

#### **Quadro 13. Definições de ecossistema de inovação**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Koslosky, Speroni e Gauthier (2015).

O recente Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018, que regulamenta diversas leis relacionadas à inovação e que 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 e regional”; traz também uma definição de ecossistemas de inovação, classificando-os como uma das dimensões dos ambientes promotores da inovação <sup>10</sup>:

<sup>10</sup> “espaços propícios à inovação e ao empreendedorismo, que constituem ambientes característicos da economia baseada no conhecimento, articulam as empresas, os diferentes níveis de governo, as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação, as agências de fomento ou organizações da sociedade civil, e envolvem duas dimensões” (BRASIL, 2018, p. 10).

Ecosistemas de inovação - espaços que agregam infraestrutura e arranjos institucionais e culturais, que atraem empreendedores e recursos financeiros, constituem lugares, que potencializam o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e compreendem, entre outros, parques científicos e tecnológicos, cidades inteligentes, distritos de inovação e polos tecnológicos. (BRASIL, 2018, p. 10).

### 2.1.2 Plataforma de gestão de serviços da Fiocruz

Com base nas informações obtidas dos repositórios das discussões da Comissão do Congresso Interno (2017), tem-se os registros das premissas, conceituação e benefícios transcritos no Box 1 conforme propostos originalmente por Esteves (2017). Estes se constituem como um apropriada referência teórica para a conceituação da referida plataforma de gestão de serviços da Fiocruz.

BOX 1. Plataforma de gestão de serviços da Fiocruz: premissas, definições e benefícios (ESTEVEES, 2017)<sup>11</sup>.

#### **Plataforma de Gestão de Serviços da Fiocruz**

A Fiocruz precisa repensar o seu modelo de organização da gestão a partir de dinâmicas de gestão de processo mais eficazes e eficientes, em ambientes compartilhados, gerando economias de escala e escopo com elevada percepção de benefício para as unidades, que pode ser alcançado a partir de diluição de custos e maior utilização de ativos, além da ampliação da competência para conceber e operar a gestão, que passam coletivamente a ser o principal ativo da gestão. O nome desse modelo de gestão compartilhada é plataforma de gestão, que deverá gerar um ecossistema virtual e físico disruptivo, fornecendo serviços coletivos de baixo custo e de melhor capacidade global/colegiada de resposta, permitindo as unidades aderirem ou não às ofertas de serviços da plataforma, sem perda de autonomia gerencial e com maior transparência institucional.

A plataforma de gestão de serviços da Fiocruz é um espaço de elaboração e consecução de soluções de gestão adequados às demandas das unidades, que requer a criação de uma cadeia integrada de processos de sustentação e gestão, com vistas a sustentar, criar e proteger valor.

A função central da plataforma é gerar, sempre que possível, soluções coletivas criando economia compartilhada, a partir de um “efeito de rede” da demanda, que amplia o valor e a utilidade da plataforma. A plataforma de gestão criará um ambiente de interatividade entre unidades, onde deve haver pelo lado da demanda (unidades) exposição individual e coletiva de problemas e necessidades, e, pela oferta (administradores e plataforma) taxonomia de questões e geração de soluções coletivas, num encontro sistemático desses atores, que poderá contar com outros tipos atores como fornecedores, gerando um ecossistema de soluções que vai além da integração e qualificação da gestão institucional, na medida em que, toma como ativo mais importante a comunidade de gestão da Fiocruz, com a principal estratégia de

<sup>11</sup> O texto na íntegra encontra-se no Anexo C desta dissertação.

facilitar as interações entre usuários, aumentar o valor para o usuário e maximizar o valor do ecossistema.

A plataforma representa outra forma de organização e desenvolvimento de atividades de gestão, não exigindo uma nova estrutura organizacional. As plataformas, em geral, possuem governança colegiada (ex. políticas, decisões de recursos versus processos, alocação de recursos coletivos), propostas coletivas (ex. estratégia coletiva, arquitetura de serviços, premissas/regras de decisão coletivas) e infraestruturas coletivas (ex. recursos, processos, TIC's). Para que as plataformas não se transformem em entidades autorreferidas, as suas soluções devem focar no crescimento e na produtividade da gestão com impacto nos resultados finalísticos, devendo ter seus planos monitorados, avaliados e revistos, a partir de ciclos de aprendizagem adaptativa (*loop* operacional) e generativa (*loop* estratégico). As plataformas precisam de, pelo menos, revisões de médio e curto prazos para ajuste de *portfólio* de soluções (processos e projetos) e de competências gerenciais. A discussão tecnológica das soluções gerenciais é outro ponto de extrema relevância, que precisa ser bastante apreciado para a definição da arquitetura estratégica de solução coletiva.

Não obstante as plataformas possuam dinâmicas subjacentes comuns, existem diversas tipologias de plataformas em função da forma como principalmente se expressam. Assim, existem, por exemplo, plataformas de investimento, plataformas de inovação, plataformas de serviços e plataformas integradas. O conceito de plataforma prestadora de serviço, ainda que administrativo, se aproxima do modelo aqui preconizado e pode ser entendido como um fio condutor facilitador de trocas de experiências e geração de soluções entre unidades, plataformas de terceiros: como órgãos reguladores, fornecedores, sociedade, etc.

As plataformas de serviços possuem três pilares clássicos, que explicam como a gestão por plataformas é capaz de gerar dinâmicas gerenciais mais efetivas, tendo como condição necessária que, os administradores estejam mais atentos às interações, tanto do ponto de vista da oferta (integrando e coletivizando a área administrativa), quanto da demanda (integrando e coletivizando a área finalística):

1. A orquestração de recursos, no qual o principal ativo é a capacidade de os recursos administrativos serem operados coletivamente;
2. A otimização da cadeia administrativa interna, mas com orientação “para fora”, ou seja, com relevante interação dos atores administrativos para com os atores finalísticos, no sentido de persuadi-los, estabelecendo a governança do ecossistema;
3. A ampliação do foco no ator finalístico para o coletivo de atores finalísticos, maximizando o valor total do ecossistema, num processo interativo e de avaliação e reforço permanente.

## 2.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

Os laboratórios de inovação se configuram como um campo de estudo acadêmico e prático relativamente novo e incipiente em termos de teorias e pesquisas (GRYSZKIEWICZ, LYKOURENTZOU; TOIVONEN, 2016; TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017; CRIADO; ROJAS-MARTÍN; SILVÁN, 2017). Ainda que sejam, como assegura Bason (2016), um fenômeno emergente, não há nenhuma dúvida de que os laboratórios e os estúdios de inovação do governo encontram-se em ascensão. Por essa razão, empreende-se aqui um esforço para

apontar um breve histórico de seu surgimento, a sua apropriada conceituação e a descrição detalhada das suas principais características, vantagens e desafios.

### **2.2.1 Histórico, conceituação e características**

De acordo com a análise de Tõnurist, Kattel e Lember (2015), os laboratórios de inovação não seriam inteiramente um novo fenômeno, se comparados ao movimento dos laboratórios de “reinvenção” ocorrido nos Estados Unidos, nos anos 1990. Os autores afirmam que o diferente, no caso da onda atual de laboratórios de inovação, é o contexto e a lógica que potencializaram o início dessas estruturas, isto é, a combinação de lógica de produção de serviço orientada pelo usuário, o maior poder computacional e a austeridade fiscal.

Na concepção de Acevedo e Dassen (2016), os laboratórios de inovação começaram a entrar no cenário político latino-americano e global como entidades, cujo trabalho é assumir riscos e estimular o dinamismo. Para os autores, isso ocorre no interior dos organismos públicos tradicionais, onde a mudança de processos e políticas implica riscos e dificuldades. Tõnurist, Kattel e Lember (2017) observam, em sua pesquisa, que os laboratórios podem ser encontrados nos níveis regional e nacional.

McGann, Blomkamp e Lewis (2018), quanto ao surgimento dos laboratórios de inovação do setor público (LISP); destacam que, estes têm sido associados a várias tendências políticas, incluindo o crescente interesse em políticas baseadas em evidências e na busca por agendas para fomentar a confiança e a transparência, através dos dados públicos mantidos mais acessíveis, para além das organizações governamentais.

Tõnurist, Kattel e Lember (2017) entendem que, tendo-se em conta as características contextuais das organizações do setor público, é possível discernir seis razões das teorias organizacionais e evolutivas clássicas pelas quais, os laboratórios de inovação podem ser criados: complexidade externa (ambiente), tecnologia, concorrência entre estruturas antigas e novas, emulação, consolidação de expertise e de aprendizado. Outra interpretação é a de que o surgimento de laboratórios de inovação pode ser visto como um dos elementos do discurso da inovação do setor público, em curso, sendo uma das tentativas de reforma relacionadas pelos autores.

Nesse sentido, Criado, Rojas-Martín e Silván (2017) identificam que surgiu a ideia dos laboratórios de inovação pública porque, nas sociedades atuais não há apenas um novo modelo de produção de serviços públicos, mas também novas formas de inovar e entender como

governar o público. Farias et al. (2016, p. IX) reforçam que “laboratórios de inovação em vários países começam a disseminar práticas inovadoras sob os mais diversos guarda-chuvas, tais como *design thinking*, *nudge e*, implementação de política baseada em evidências (*evidence-based policy making*)”. E, seguem exemplificando:

Dentre os elementos comuns a todas (as práticas inovadoras) destaca-se o desenvolvimento de empatia em relação aos cidadãos e empresários, com base em fundamentos concretos mensuráveis e verificáveis. Isto significa uma nova forma de se modelar novas políticas públicas e de se revisar as existentes. A revolução digital potencializa, barateia, simplifica e massifica essas possibilidades. (FARIAS et al. 2016, p. IX-X ).

De acordo com McGann, Blomkamp e Lewis (2018), os governos estão, cada vez mais, se voltando aos laboratórios de inovação do setor público (LISP) para abordarem as deficiências percebidas das abordagens-padrão da política e do *design* de serviços.

Ao se conceituar os laboratórios de inovação, uma das primeiras situações a enfrentar se refere às diversas “nomenclaturas” ou “nomeações” utilizadas pelos autores da academia e profissionais da prática, muitas das vezes de forma intercambiável, para designá-los (WILLIAMSON, 2015; MCGANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018), tais como:

- a) Laboratórios de inovação em governo (LIG);<sup>12</sup>
- b) Laboratórios de inovação do setor público (LISP);<sup>13</sup>
- c) Laboratórios de inovação social;
- d) Laboratórios de inovação pública e social;
- e) Laboratórios de mudança;<sup>14</sup>
- f) Laboratórios de política;<sup>15</sup>
- g) Laboratórios de *design*;
- h) Equipes de inovação.<sup>16</sup>

É importante destacar e distinguir também que, algumas pessoas e áreas de governos usam a palavra “laboratório”, ou mesmo a expressão “laboratório de inovação”, para descrever eventos únicos ou projetos de tempo limitado, com uma metodologia rápida para atender a objetivos específicos, ou mesmo, durante uma curta reunião de trabalho, por exemplo. Assim é

<sup>12</sup> Em inglês: *Government innovation labs* (GIL).

<sup>13</sup> Em inglês: *Public section innovation labs* (PSIL).

<sup>14</sup> Em inglês: *Change labs*.

<sup>15</sup> Em inglês: *Policy labs*.

<sup>16</sup> Em inglês: *Innovation teams* (i-teams).

que, o autor desta pesquisa manteve o seu interesse voltado apenas para os laboratórios de inovação como “estruturas mais permanentes”.

Para Hassan (2014), os laboratórios sociais são plataformas para abordar desafios sociais complexos. E, conforme registrou, uma abordagem para a resolução de problemas, reunindo o melhor pensamento de diferentes disciplinas e de diferentes perspectivas, é a abordagem que, os principais laboratórios de pesquisa nas ciências naturais (*hard*) estão adotando para abordar os problemas mais espinhosos em seus campos. Hassan destaca que, Ito Joi, diretor do MiT Media Lab, argumenta que hoje se tem laboratórios científicos e técnicos para se resolver os mais difíceis desafios científicos e técnicos. Precisa-se, agora, de laboratórios sociais que resolvam os mais prementes desafios sociais.

Manzini e Staszowski (2013) definiram em seu trabalho que, um laboratório de inovação governo é um tipo específico de lugar de inovação pública, que se caracteriza por uma conexão direta com o setor público. Os laboratórios de inovação são criados para enfrentar os desafios complexos, que as estruturas governamentais mais tradicionais procuram resolver. Esses espaços desenvolvem e propõem serviços públicos e políticas inovadoras, enquanto, ao mesmo tempo, tentam reformar e mudar a maneira de o governo operar.

A visão apresentada por Tönurist, Kattel e Lember (2017) é a de que, estruturalmente, os laboratórios de inovação são separados do resto do setor público. É esperado que eles sejam capazes de atrair financiamento externo e de “vender” suas propostas para o próprio setor público.

Selloni et al. (2013) trazem a noção de “lugares de inovação pública”<sup>17</sup>, como sendo “ambientes autorizadores”, que fomentam experiências inovadoras. Segundo os autores, esses ambientes seriam sites experimentais, agências ou laboratórios criados para desenvolver soluções inovadoras para exercer pressão sobre os problemas sociais, dedicados à criação de redes e parcerias, lançando novos projetos, eventos e plataformas. Ainda para os autores, o conceito de laboratórios de inovação governamental (LIG) seria uma série de organizações caracterizada por uma conexão direta com o setor público e desenvolvida para desafiar as questões públicas complexas.

Conforme a descrição de Williamson (2015), os laboratórios de inovação podem ser “híbridos de *think tanks*”, laboratórios de pesquisa digital, empresas sociais e organizações filantrópicas. Segundo o autor, eles possuem uma missão dupla: a de fomentar, no setor público,

---

<sup>17</sup> Em inglês: *Public Innovation Place* (PIP).

a lógica de produção de serviços ativada/habilitada pelas TIC, orientadas para o usuário, e, a de lidar com mudanças externas.

Na concepção de Acevedo e Dassen (2016), os laboratórios de inovação governamental podem ser definidos como espaços dinâmicos, onde a criatividade é promovida para a concepção de novas soluções de políticas públicas. Geralmente esses espaços possuem membros, que fazem parte de múltiplos setores e trabalham numa abordagem colaborativa para a solução dos problemas.

Para Criado, Rojas-Martín e Silván (2017), os laboratórios de inovação são constituídos, em sua maioria, como espaços de experimentação nas organizações públicas. Eles destacam que, esses laboratórios são novos cenários orientados para a transformação da gestão pública, a partir de uma lógica de abertura, participação e colaboração.

Conforme indicam Tõnurist, Katel e Lember (2017), os laboratórios de inovação criados atualmente são bastante únicos em sua missão. Espera-se que eles atuem como agentes de mudança dentro do setor público e tenham autonomia na definição de seus objetivos e métodos de trabalho.

Um destaque nesse movimento de lançamentos de laboratórios de inovação, refere-se ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)<sup>18</sup>, que publicou em seu relatório anual, os delineamentos sobre os denominados *laboratórios de inovação no setor público* (UNDP, 2017). O PNUD havia iniciado, em 2014, vários projetos objetivando promover a “inovação para o desenvolvimento”<sup>19</sup> (especificamente relacionados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS)<sup>20</sup>, e, dentre aqueles, estava o projeto de “criação de laboratórios de inovação com governos para o redesenho da entrega de serviços públicos”, os quais, seriam projetados como interfaces com os cidadãos para políticas colaborativas e abertas.

Confirmando o posicionamento proposto pelo PNUD, para Criado, Rojas-Martín e Silván (2017), as administrações públicas seguem uma tradição garantista e burocrática, contando com uma lógica organizacional rígida e piramidal. Para os autores, portanto, esse modelo administrativo vigente não é o ideal para gerar ideias inovadoras. Consequentemente, é essencial criar espaços adequados para o seu desenvolvimento.

Gryszkiewicz, Lykourantzou e Toivonen (2016) definiram “laboratório de inovação” como sendo uma organização semiautônoma, que envolve diversos participantes (em uma base

---

<sup>18</sup> Em inglês: *United Nations Development Programme* (UNDP).

<sup>19</sup> “Inovação para o desenvolvimento trata sobre a identificação de novas e mais eficazes soluções, que agreguem valor para as pessoas afetadas pelos desafios de desenvolvimento.” (PNUD, s.d.).

<sup>20</sup> Em inglês: *Sustainable Development Goals* (SDGs).

de longo prazo) em colaboração aberta, com o propósito de elaborar soluções para desafios sistêmicos “abertos-fechados”<sup>21</sup>.

Cabe indagar, tal como o fazem Puttick, Baeck e Colligan (2014), sobre a importância das equipes de inovação. Esses autores indicam haver “razões bastante compreensíveis” para serem assim consideradas, visto que, tradicionalmente, os funcionários são, de modo geral, focados nas atividades do dia a dia; há tempo limitado para pensar em novas abordagens; os orçamentos principais são mais propensos a sustentar abordagens antigas, em vez de promover novas; a própria natureza da burocracia pode rejeitar e dificultar a experimentação e a mudança. Os autores destacam que os governos, assim como as empresas e outras organizações, necessitam de estruturas, capacidades e espaços dedicados para permitir que a inovação possa acontecer.

Mas, em que esses laboratórios seriam diferentes de outras organizações bem geridas ou de equipes devotadas aos processos de inovação dentro dos governos? A resposta para Puttick, Baeck e Colligan (2014) é que os laboratórios de inovação estão recorrendo a métodos experimentais para enfrentar as questões sociais e públicas. Por outro lado, McGann, Blomkamp e Lewis (2018) sugerem que, uma característica importante diferenciadora os laboratórios de inovação do setor público das demais estruturas presentes nos governos, que tratam da questão é a sua ênfase na aplicação de uma abordagem de “*design thinking*”.

Outra questão a se destacar se refere a como se dão as relações entre os laboratórios de inovação e os demais órgãos dentro dos governos. Tönurist, Kattel e Lember (2015) afirmam que embora os laboratórios de inovação tenham sido criados para catalisar a mudança no setor público, eles necessitam sobreviver no contexto daquele setor, no qual as capacidades relacionais e de *design* de serviços parecem mais vitais, do que as capacidades tecnológicas. Eles também destacam que, como regra geral, os laboratórios de inovação não têm autoridade sobre outras estruturas do setor público, e por isso sua eficácia depende de sua capacidade de comunicar e persuadir outras unidades, através de redes informais. Isso fornece aos laboratórios autonomia, além de um incentivo para experimentar novas soluções e processos.

O posicionamento de Criado, Rojas-Martín e Silván (2017) a respeito do crescimento dos laboratórios de inovação pública é o de que, eles representam a oportunidade aos governos e administrações públicas de todo o mundo, para uma experimentação frente à crescente complexidade dos problemas públicos. Em alguns casos, os laboratórios podem ser promovidos por si mesmos como espaços internos para o desenvolvimento de ideias e dinâmicas

---

<sup>21</sup> i.e., sem uma data de término ou uma maneira planejada de terminar.

colaborativas. Em outros casos, como espaços híbridos para interagir com outras organizações com problemas comuns, bem como para situar a cidadania e o ser humano no centro de tudo.

Outro foco de atenção são as características específicas, as abordagens particulares e as metodologias de trabalho escolhidas pelos laboratórios de inovação, conforme descritas na literatura. De acordo com Gryszkiewicz, Lykourantzou e Toivonen (2016), os laboratórios geralmente buscam soluções para grandes desafios “sistêmicos”, com implicações sérias para o futuro da sociedade. Eles se esforçam para aplicar abordagens criativas de múltiplos níveis, que abrangem os limites de diferentes setores e organizações.

De acordo com Criado, Rojas-Martín e Silván (2017), os laboratórios de inovação caracterizam-se, em muitos casos, como entidades autônomas das instâncias ou agências governamentais, baseadas na geração de inovação. Esses laboratórios se dedicam a apoiar as organizações públicas na busca de soluções para os problemas sociais, através de metodologias abertas, que geralmente colocam as pessoas no centro.

Para Tönurist, Kattel e Lember (2017), normalmente laboratórios de inovação são construídos em torno de um determinado método de *design* usuário-dirigido, mas lançam mão de uma variedade de abordagens como: ensaios de controle randomizado, etnografia e pesquisa-ação para trabalhar direta e juntamente com as pessoas impactadas. Desse modo, geralmente nos laboratórios de inovação são reunidas equipes heterogêneas de pesquisadores, *designers* e outras partes interessadas em descobrir e analisar os problemas de diferentes ângulos, bem como para desenvolver, testar e melhorar os protótipos, visando à sua aplicação.

Acevedo e Dassen (2016) entendem que algumas dessas unidades ensaiam suas inovações através de experimentos e avaliam rigorosamente seus impactos, consolidando-se como espaços para testes controlados de inovações gerenciais. Outros, menos dedicados à geração direta de inovações, esforçam-se para fortalecer o ecossistema e levar a inovação ao restante da administração pública.

Da mesma forma, Criado, Rojas-Martín e Silván (2017) entendem que, dentre os benefícios que poderiam resultar da aplicação de “tecnologias colaborativas no setor público”, conta-se com o potencial de se contribuir para aumentar tanto a eficácia dos processos administrativos e serviços públicos, quanto a transparência da dinâmica da inovação.

É necessário ressaltar as potencialidades e vantagens, mas também as dificuldades e barreiras que os laboratórios de inovação têm que enfrentar. Nesse sentido, Bason (2016) afirma que os laboratórios têm chance não só de ajudar a abordar problemas atuais complexos, como também de contribuir para a formação de visões de futuros desejáveis, mas também menciona que esta é uma promessa a ser realizada nos anos e décadas por vir. Bason (2016) também

acredita que há, pelo menos, três blocos críticos de altos e baixos que os laboratórios de inovação devam abordar, e que, se não forem verificados, podem desfazer as equipes de inovação e prejudicar o seu trabalho. Os referidos desafios e barreiras são apresentados no Quadro 14.

DESAFIOS DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO
1. Criação ambientes de autorização: embora as novas entidades (“laboratórios”, “centros” e “espaços”) sejam lançadas para ajudar a criar raízes, ainda há um desafio formidável na incorporação dessa abordagem dentro do governo. Garantir o financiamento, a ancoragem da mudança na organização, obter a gestão por adesão, e, realmente executar as novas ideias e soluções são todas tarefas difíceis. Muitas das iniciativas continuam a se esforçar por encontrar o seu lugar como parte legítima da infraestrutura de concepção de políticas.
2. Construção e acesso de capacidade: as organizações do setor público não podem depender exclusivamente da expertise interna para a inovação <i>design</i> -dirigida; elas simplesmente não possuem pessoas suficientes (se houver) com essas habilidades. No entanto, o mercado dos serviços de consultoria para o <i>design</i> do sector público é ainda imaturo e, em alguns países, estão em declínio (o Reino Unido é um caso em questão).
3. Abertura da burocracia à coprodução: quando as organizações do setor público começam a adotar uma abordagem para a inovação mais centrada no usuário ou no cidadão, elas invariavelmente descobrem que muitas outras organizações desempenham papéis críticos na vida das pessoas. O <i>design</i> centrado no ser humano obriga as organizações a ter uma visão muito mais abrangente, colaborativa e inclusiva de quem precisa fazer parte do processo de cocriação de iniciativas, que realmente funcionem no mundo real. Mas, a inovação social e pública, que adota uma abordagem centrada no cidadão e orientada para o valor é, em última análise, disruptiva para o paradigma de governança pública existente. É seriamente desafiadora para a lógica de comando e controle de organizações hierárquicas e para a lógica linear do processo de elaboração de políticas.

**Quadro 14. Os grandes desafios dos laboratórios de inovação**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bason (2016). Tradução nossa.

De acordo com Schuurman e Tönurist (2017), outras situações negativas enfrentadas pelos laboratórios de inovação relacionam-se ao fato de que, normalmente, eles possuem orçamentos relativamente baixos. Além disso, geralmente são organizações fluidas, pequenas e dependentes de recursos externos (por exemplo, de fundos, de recursos humanos, que são cooptados para as suas atividades).

Entretanto, como meios que tangenciam essas barreiras/entraves, Gryszkiewicz, Lykourantzou e Toivonen (2016) indicam que as equipes-núcleo dos laboratórios de inovação geralmente são, elas mesmas, ativas na concretização de parcerias com várias organizações externas, porque entendem que os laboratórios sozinhos têm capacidades limitadas. Nesse sentido, Tönurist, Kattel e Lember (2017) apontam como caminho a colaboração – dentro e fora do setor público – e a capacidade de coordenar as necessidades interdisciplinares dos usuários, entre os diferentes parceiros.

Puttick, Baeck e Colligan (2014) indicam que, para que qualquer equipe de inovação ou laboratório seja bem-sucedida, é necessário que comece com uma missão clara e um desafio.

Isto também exige capacidades de dedicação, habilidades, métodos específicos e apoio político consistente. Corroborando essa tendência de atuação, Lewis, Ricard e Klijn (2017) reforçam que a importância das redes para facilitar a inovação e dar forma às vias de inovação, em nível organizacional, setorial e nacional, já reconhecida no âmbito da literatura sobre inovação no setor privado, está sendo agora, cada vez mais, distinguida no setor público.

Criado, Rojas-Martín e Silván (2017) afirmam que os laboratórios de inovação têm a tarefa de inovar com base em uma filosofia clara, isto é, a de servir como uma ponte entre o mundo acadêmico e o setor público, transferindo conhecimento através da lógica de laboratório, por meio de pesquisa básica teorizada na gestão pública e, relacionada com problemas práticos, utilizando os conhecimentos empíricos adquiridos da intervenção em problemas reais, enriquecendo a disciplina da gestão pública.

Alinhado a esse posicionamento, quanto aos relacionamentos internos e externos por parte dos laboratórios de inovação, Mulgan (2014) traz uma discussão sobre o desafio fundamental enfrentado pelos laboratórios (o "dilema radical clássico"): ou se trabalha do lado de fora para criar uma alternativa coerente para o *status quo*, mas se corre o risco de ser ignorado e marginalizado, ou se trabalha de dentro do sistema e influencia diretamente as alavancas do poder, mas se arrisca em ser cooptado e deslocado da mudança radical para a incremental. Mulgan assegura que não há uma fórmula simples, pois a ponte entre o lado de dentro e o de fora é inerentemente instável, devido à gama de variáveis envolvidas.

Tönurist, Kattel e Lember (2017) também trazem para a discussão outro dilema dos laboratórios de inovação, a saber: entre se manter a autonomia – conservando-se pequeno – e o de se expandir a sua capacidade de atuação – correndo o risco de perder a sua flexibilidade. Isso também está muito presente no cotidiano dos laboratórios. Os autores reforçam que a presença de um patrocinador político (*Sponsor*) ainda é um condicionante vital para a sobrevivência dessas instituições, e chamam a atenção para o fato de que, os laboratórios também são ainda vistos como uma “moda”, o que enfatiza a necessidade de catalisar e legitimar as mudanças propostas.

Em defesa do projeto de laboratórios de inovação, Criado, Rojas-Martín e Silván (2017) argumentam que, o valor público gerado pelos laboratórios de inovação derivar-se-á da sua capacidade de alterar as atuais regras de funcionamento, tanto formais como informais, bem como os equilíbrios de poder, não só dentro das organizações públicas, mas também em seu relacionamento com a sociedade.

Observa-se um fato, na realidade brasileira, que ressalta a discussão sobre o tema, qual seja: há atualmente, em tramitação no Congresso Nacional um Projeto de Lei - PL 7843/2017,

que diz respeito às possíveis previsões legais para os laboratórios de inovação no governo (ainda em discussão), com destaque para o seu art. 45, incisos I a X e art. 46, segundo as quais, os Laboratórios de Inovação terão como diretrizes:

- I - colaboração interinstitucional e com a sociedade;
  - II - promoção e experimentação de tecnologias abertas e livres;
  - III - uso de práticas ágeis de desenvolvimento e prototipação de softwares;
  - IV - foco na sociedade e no cidadão;
  - V - fomento à participação social e à transparência pública;
  - VI - incentivo à inovação;
  - VII - apoio ao empreendedorismo;
  - VIII - uso estratégico da informação, a fim de subsidiar a tomada de decisão e melhorar a gestão pública;
  - IX - estímulo à participação de servidores, estagiários e colaboradores em suas atividades; e
  - X - difusão de conhecimentos no âmbito da administração pública;
- Art. 46. As ideias, ferramentas, softwares, resultados e métodos inovadores desenvolvidos nos Laboratórios de Inovação serão de uso e domínio livre e público compartilhados por meio de licenças livres não restritivas. (MOLON, 2017, p. 6).

Finalmente, tendo em vista o referencial teórico aqui apresentado, destacam-se no Quadro 15, os principais conceitos e definições escolhidos como modelares para esta pesquisa.

<b>CONCEITOS E DEFINIÇÕES ADOTADOS</b>
<b>Inovação organizacional no setor público:</b> “implementação de mudanças significativas na forma como o trabalho é organizado ou gerenciado em uma organização. Inclui: alterações novas ou significativas nos sistemas de gestão, organização do local de trabalho e/ou programas para melhorar a capacidade de aprendizagem e inovação.” (BLOCH, 2010, p. 30).
<b>Laboratórios de inovação:</b> “ilhas de experimentação”, onde o setor público pode testar e dimensionar as inovações do serviço público (SCHUURMAN; TÔNURIST, 2017, p. 185).
<b>Ecossistema de inovação:</b> Um ecossistema de inovação é uma rede de organizações interconectadas, ligadas a uma empresa focal ou plataforma tecnológica, que incorpora tanto produtores e usuários, criando e apropriando novos valores através da inovação (AUTIO, 2013, s.p.).
<b>Plataforma de gestão de serviços da Fiocruz:</b> “A plataforma de gestão de serviços da Fiocruz é um espaço de elaboração e consecução de soluções de gestão adequados às demandas das unidades, que requer a criação de uma cadeia integrada de processos de sustentação e gestão, com vistas a sustentar, criar e proteger valor.” (ESTEVEVES, 2017, s.p.).

**Quadro 15. Conceitos e definições adotados nesta pesquisa**

Fonte: elaborado pelo autor.

### 2.2.2 LAB.ges – Exemplo brasileiro de um laboratório de inovação na gestão

Como fonte de referência e, para exemplificar a consolidação de um laboratório de inovação na gestão no Brasil, apresenta-se a experiência do LAB.ges. Apesar de recente, ele

parte do *benchmarking* prévio em outros laboratórios já estabelecidos no mundo e também no Brasil.

Assim, transcreve-se a seguir o resumo das principais proposições, dificuldades e metodologia empregadas pelo referido laboratório de inovação, conforme publicação de Marília Assis (2017) na Rede de Inovação no Setor Público (InovaGov).

BOX 2. O Laboratório de Inovação na Gestão do Governo do Estado do Espírito Santo (ASSIS, 2017).

### O Laboratório de Inovação na Gestão do Governo do Estado do Espírito Santo – LAB.ges



A equipe de inovação da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER) realizou pesquisas sobre ações e os laboratórios de inovação em governo chamaram a atenção, sobretudo por terem enorme potencial para agregar diferentes temáticas e atores, além de apresentarem diversas metodologias inovadoras, experimentais e colaborativas.

Inspirada por visitas virtuais a diversos laboratórios de governo pelo mundo (Reino Unido, França, Holanda, Chile, Dinamarca, EUA, dentre outros países) e pelas visitas presenciais ao G.Nova, em Brasília, e ao iGovSP, MobiLab e LabProdam, em São Paulo, a Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES) criou o Laboratório de Inovação na Gestão – LAB.ges, uma iniciativa que tem como objetivo promover a inovação na gestão pública, transformar cultura e desenvolver soluções para resolver desafios do Governo. Trata-se de um ambiente

criado para estimular e desenvolver atitudes empreendedoras e fomentar a utilização de ferramentas e metodologias inovadoras para a solução de problemas complexos.

O LAB.ges foi estruturado com três focos principais:

- Criação de ambiente para a inovação;
- Promoção de uma cultura de inovação;
- Viabilização de soluções inovadoras para a gestão.

### AMBIENTES PARA A INOVAÇÃO

O LAB.ges propõe espaços físicos e virtuais que estimulem a criatividade dos servidores e os convidem a pensar ‘fora da caixa’, realmente fora de seus ambientes tradicionais de trabalho. O ambiente físico consiste em uma sala no mesmo edifício da SEGER equipada com móveis, cores e recursos diferentes do que tradicionalmente se observa nos setores dos órgãos do governo do Estado do Espírito Santo. Neste local, podem ser realizadas reuniões com a mediação da equipe do Laboratório ou, por qualquer equipe, que tenha interesse em trabalhar nesse ambiente diferenciado.

Já o ambiente virtual é composto pelo site do LAB.ges (<http://labges.es.gov.br/>) e pela página do Facebook (<https://www.facebook.com/labges/>), ambos criados para potencializar a comunicação das atividades do laboratório e a participação do maior número possível de pessoas em todas as suas iniciativas.

### CULTURA DE INOVAÇÃO

No âmbito da promoção de uma cultura de inovação, há cinco iniciativas estruturadas, com foco na realização de eventos e capacitação para os servidores:

- Meetup.Gov;
- Cinedebate.Gov;
- Inovés 2.0;
- Inovaday;
- LAB.Esesp.

Os MEETUP.GOV são eventos informais, nos quais são tratados temas diversos relacionados à inovação, por servidores, convidados e autoridades nos assuntos abordados. Eles complementam as vivências experimentadas nos ambientes de inovação do LAB.ges, físico e virtuais, bem como a dos cursos oferecidos na ESESP, nossa escola de governo. Os Meetups também têm o objetivo de capacitar, mas fora do formato tradicional de sala de aula, pois são oportunidades de conversas e trocas de experiências, que facilitam as conexões e o *networking*.

O CINEDEBATE.GOV é uma iniciativa que, como o próprio nome diz, promove o encontro de servidores para um filme ou produção audiovisual de temática relacionada aos desafios da gestão e do setor público em sua missão de atender às necessidades e anseios da sociedade, seguido de debate com especialistas e outros convidados. A ideia é enriquecer o espectro de referências e histórias para inspirar a atuação do servidor e também proporcionar momentos de ócio criativo no tempo de trabalho.

O Prêmio INOVES, Programa realizado com sucesso por 12 anos no Espírito Santo com o objetivo de reconhecer e premiar resultados concretos de projetos inovadores, se apresenta também no escopo do LAB.ges, porém em novo formato, o INOVES 2.0. Em sua reformulação, o objetivo do Programa passa a ser, além de reconhecer e premiar projetos com resultados concretizados, identificar, premiar e apoiar, técnica e financeiramente, ideias e projetos ainda em fase de implementação com alto potencial de inovação. O primeiro ciclo do novo formato será lançado no início de 2018, com premiação prevista para o segundo semestre do mesmo ano.

O INOVADAY é um encontro mensal realizado pelo iGovSP. Cada evento conta com a participação de palestrantes especializados em gestão do conhecimento e inovação, que abordam temas variados. O LAB.ges é parceiro da iniciativa e retransmite ao vivo todas as suas edições em seu ambiente físico.

O LAB.ESESP, com capilaridade que garante a possibilidade de participação de todos os servidores do Governo do Estado, servidores dos municípios capixabas e também de membros da sociedade civil organizada, é o eixo de inovação da Escola de Governo do Estado do Espírito Santo (ESESP). A ESESP oferece, em parceria com o LAB.ges, uma trilha de aprendizagem cuja abordagem criativa e diferenciada busca aprimorar nos servidores os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para impulsionar a inovação no governo.

## SOLUÇÕES INOVADORAS

Quando focado na viabilização de soluções inovadoras para a gestão, o LAB.ges apresenta quatro ações principais:

- HUB.ges;
- Plataforma de Talentos;
- Escritório de Processos;
- Caixa de Ferramentas.

O HUB.GES é a ação para suporte técnico e metodológico às ideias e aos projetos identificados nos diversos ambientes e momentos de vivência da inovação. Sua principal função é compor arranjos específicos (recursos humanos, materiais, metodológicos, etc.) para dar o apoio necessário ao desenvolvimento de cada iniciativa identificada pelo LAB.ges como objeto de sua ação. Assim, com o apoio de parceiros de todo o Governo e também do

setor privado, universidades e ONGs, novos projetos serão criados e projetos já testados poderão ganhar escala e ser disseminados e replicados.

A PLATAFORMA DE TALENTOS, em fase de implementação, será a ferramenta utilizada para identificar potenciais parceiros para as atividades do LAB.ges entre os servidores. Com a possibilidade de anunciar seu interesse e suas competências para contribuir em ações de inovação, os servidores poderão também se conectar e fortalecer a rede de inovação do Governo do Espírito Santo (ES).

O ESCRITÓRIO CENTRAL DE PROCESSOS do Governo do ES atua na disseminação da cultura do Gerenciamento de Processos a partir da criação de uma rede de Escritórios Locais nas diversas Secretarias e Autarquias do Estado. Os Escritórios Locais têm a missão de administrar, dar suporte e fomentar iniciativas de Gerenciamento de Processos (BPM – *Business Process Management*) no âmbito do seu órgão, sob a supervisão e mentoria do Escritório Central, com vistas a automatizar os seus processos.

A CAIXA DE FERRAMENTAS é um conjunto de métodos e abordagens para livre acesso de todos os servidores, com vistas a subsidiar seu trabalho, a partir da disponibilização de referencial teórico e instrumental sobre inovação. Buscamos sempre conectar os servidores ao rico material disponibilizado por reconhecidas instituições, tais como o Tribunal de Contas da União – TCU e o *Mindlab*.

Algumas peculiaridades do projeto impuseram desafios, que a equipe do LAB.ES tratou de enfrentar com ousadia e coragem. Abaixo, destacamos alguns deles:

Dificuldade na compra de materiais para aplicação de metodologias e ferramentas inovadoras e colaborativas, muito diferentes do que se está habituado a adquirir na SEGER (post-its e fitas adesivas coloridas, cortiça, lego, tinta para preparação de paredes de lousa, e materiais para prototipação);

Resistência em relação a gastos com reforma da sala, decoração e plano de comunicação visual para um ambiente propício à criatividade e inovação no laboratório físico;

Resistência de alguns servidores com medo da mudança, em oposição à motivação com o diferente e novas possibilidades;

Necessidade de sensibilizar a alta e média gestão para as dificuldades em cobrar uma postura de resultados dos servidores quando eles não são estimulados ou são impedidos de participar de atividades diferentes das suas rotinas;

Falta de estrutura adequada para a inovação e criatividade: redes sociais bloqueadas, baixa qualidade de conexão, ambientes antiquados cheios de pilhas de papel e processos, etc.

A experiência da implantação do LAB.ges é relativamente curta, mas já deixa algumas lições aprendidas desse processo colaborativo e da utilização do modelo disruptivo trazido pelo enfoque experimental dos laboratórios de inovação.

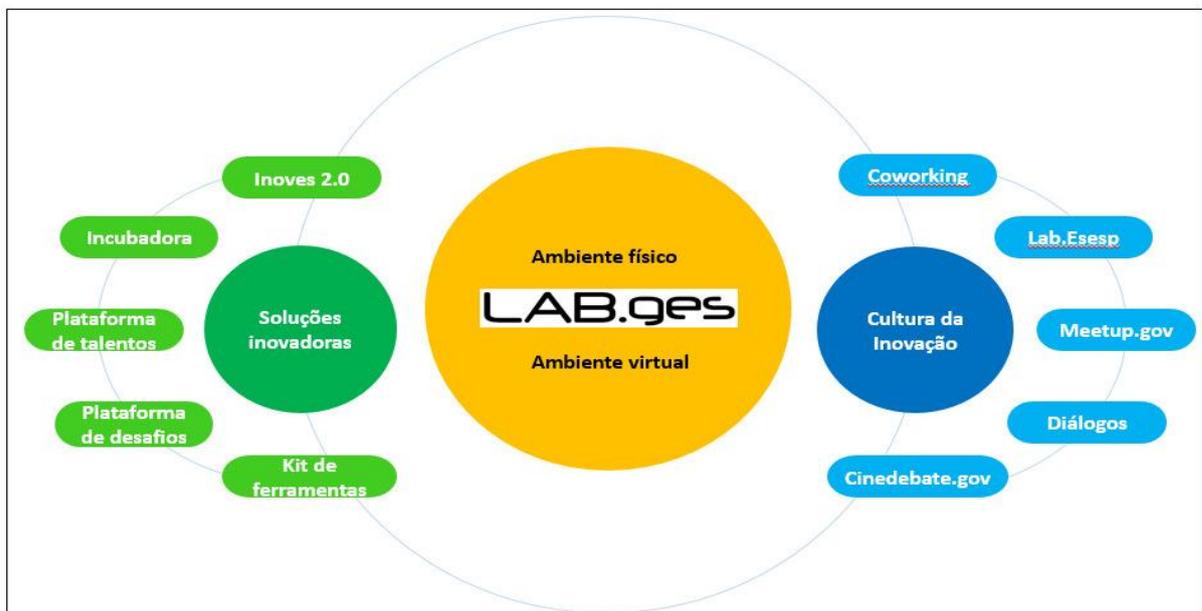
O formato de Laboratório, por seu enorme potencial em agregar diferentes temáticas, atores multissetoriais, metodologias inovadoras, experimentais e colaborativas de gestão, se

mostrou um modelo bastante dinâmico e pertinente para solucionar os problemas do Governo.

Os obstáculos identificados estão sendo enfrentados e paulatinamente vencidos, principalmente os que representam quebra de paradigmas e posturas tradicionalmente estabelecidas e cristalizadas que já não condizem com o novo cenário em que vivemos. Essa postura de convencimento e enfrentamento construtivo, de proposição e construção colaborativa do novo é o que se espera, enfim, de uma área de inovação na gestão pública atuante.

Por fim, foram fatores críticos de sucesso para a implantação do LAB.ges o apoio da alta gestão, que acreditou e investiu nesse projeto inovador, tanto em sua forma, quanto em seu conteúdo; a escolha do modelo de laboratório, com formato dinâmico que permite abarcar as diferentes ações setoriais e promover a sinergia entre elas, otimizando esforços e potencializando resultados; e o comprometimento da equipe e de outros atores envolvidos, somando seus conhecimentos e promovendo trocas e aprendizado contínuo.

Temos a convicção de que os primeiros passos foram dados e de que estamos no caminho certo. Mas a caminhada ainda é longa e, para que siga sendo uma caminhada de sucesso, a participação ativa na Rede InovaGov e a interação permanente e construtiva com os demais membros será fundamental e muito enriquecedora.



**Figura 4. Áreas de atuação e ações do Laboratório de Inovação na Gestão - LAB.ges**

Fonte: Assis e Caliman (2017, p. 9).

Esta pesquisa mantém, portanto, uma visão positiva quanto ao futuro dos laboratórios de inovação no mundo e no Brasil. Considera-se que, mesmo enfrentando dilemas e entraves em seu processo de consolidação como resposta às necessidades de inovação no setor público;

tendo em vista as experiências negativas do passado. Bem como, as formas como alguns laboratórios já estabelecidos as têm enfrentado, estes servem como exemplos para os novos laboratórios, numa espiral ascendente e de garantia de sucesso futuro.

O capítulo 3, a seguir, apresenta o desenho metodológico elaborado para este trabalho de pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

---

Esta seção detalha os métodos de pesquisa utilizados, a forma ou o desenho como se pretende obter os dados necessários à elucidação da situação-problema e os procedimentos metodológicos adotar para a análise e interpretação dos dados coletados.

Destaca-se que, quanto aos fins, este trabalho se constitui como uma pesquisa descritiva-aplicada; e, quanto aos meios, a investigação utiliza-se das pesquisas bibliográfica e documental e do estudo de caso (VERGARA, 2009; YIN, 2015). Ressalta-se que esta pesquisa não se aproxima do desenho metodológico de um projeto de intervenção institucional, visto que não pretende resolver ou solucionar o problema da inovação na gestão da Fiocruz, mas visa propor um caminho ou alternativa possível a ele.

Este estudo reveste-se de conotação essencialmente qualitativa, devido à natureza da pesquisa e aos meios e métodos utilizados para a obtenção das informações/dados (que suportam o estudo), como também para as suas análises. Os dados coletados estão estruturados e codificados para permitir considerações, recomendações e conclusões objetivas.

Estabeleceu-se, no projeto original, que a amostra desta investigação seria composta de 3 (três) laboratórios de inovação em governo internacionais e 3 (três) nacionais, no mínimo. O processo de coleta de dados seria realizado através de consultas diretas aos sites, blogs e mídias sociais oficiais dos laboratórios de inovação. Definiu-se, à época, que para a seleção dos laboratórios internacionais e nacionais, prioritariamente seriam escolhidos, para cada categoria: um que tivesse o Governo como proprietário (PR), um que tivesse o Governo como cofinanciador (CF) e um que tivesse o Governo como cliente (C) (SELLONI et al., 2013).

Houve também a previsão de que, caso não se verificasse a possibilidade de selecioná-los de acordo com os critérios acima descritos, outros laboratórios de inovação poderiam ser incluídos, desde que se encaixassem em critérios próximos (isto é, por semelhança). Seriam, portanto, consultadas as informações pertinentes (em sites, blogs e mídias sociais oficiais) de 3 (três) laboratórios de inovação em governo nacionais (brasileiros) e 3 (três) internacionais (estrangeiros), selecionados de acordo com a classificação e critérios específicos descritos, na sequência, que correspondem às categorias propostas por Selloni et al. (2013), na *Survey do Parsons Design for Social Innovation and Sustainability* – DESIS Lab, adotados integralmente neste trabalho de pesquisa. A Figura 5 apresenta a proposição de Selloni et al. (2013).

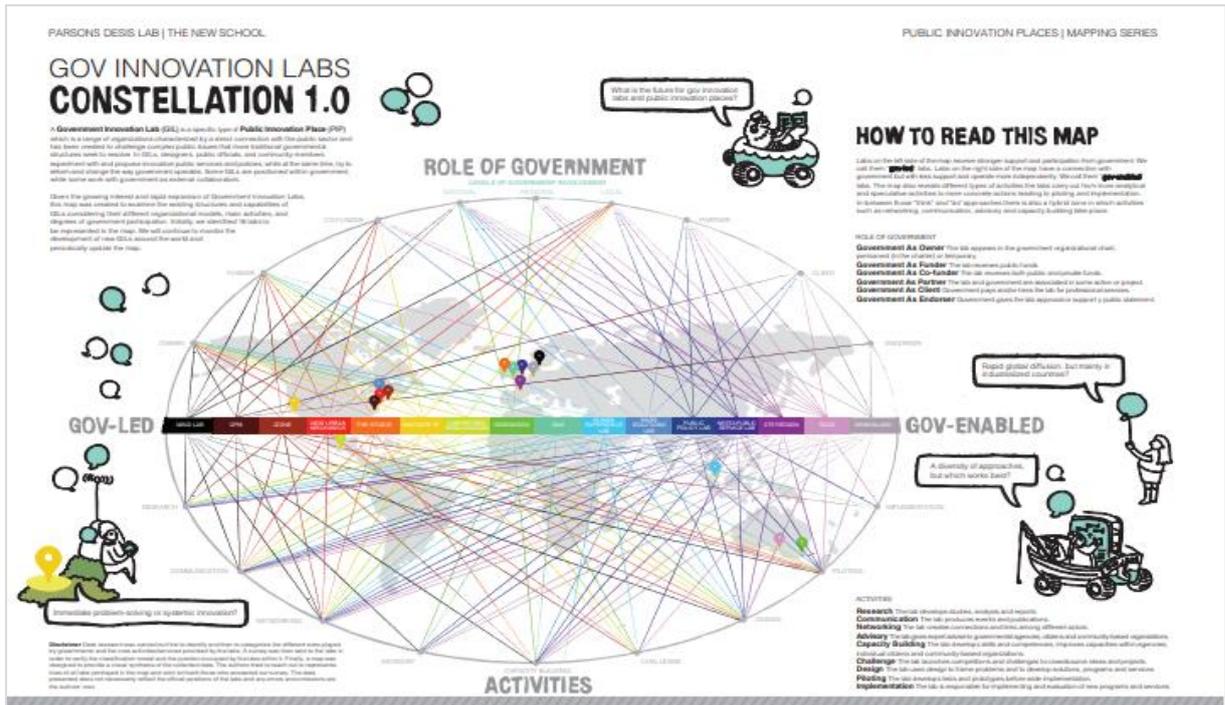


Figura 5. Survey do Parsons DESIS Lab sobre laboratórios de inovação

Fonte: Selloni et al. (2013, s.p.).

Os critérios propostos por Selloni et al. (2013) adotados nesta pesquisa são:

- **Papel do governo:**

- a. Governo como proprietário (PR): o laboratório aparece no quadro de estrutura organizacional do governo, como permanente (no organograma) ou temporário;
- b. Governo como financiador (F): o laboratório recebe fundos públicos;
- c. Governo como cofinanciador (CF): o laboratório recebe fundos públicos e privados;
- d. Governo como parceiro (P): o laboratório e o governo estão associados em alguma ação ou projeto;
- e. Governo como cliente (C): o governo paga e/ou contrata o laboratório para lhe prestar serviços profissionais;
- f. Governo como endossador / acreditador (A): o governo concede aprovação/ qualificação para o laboratório ou apoio e “declaração pública”.

- **Nível de envolvimento/participação do governo:**

- a. Laboratórios com recebimento de apoio e participação mais forte do governo, chamados de laboratórios “governo-guiados (GG)”;
- b. Laboratórios que têm uma conexão com o governo, mas com menos apoio, e operam de forma mais independente, chamados de laboratórios “governo-habilitados (GH)”.

- **Tipos de atividades que os laboratórios realizam:**

- a. Analíticas e especulativas (“pensar”);
- b. Ações mais concretas (“fazer”), que conduzem à pilotos, protótipos e implementação de iniciativas/ projetos;
- c. Zona híbrida entre essas abordagens de “pensar” e “fazer”, em que ocorrem atividades como *networking*, comunicação, assessoria e capacitação.

Para efetivar a referida comparação dos laboratórios de inovação, seriam consideradas, a priori, as seguintes variáveis de análise:

- a) Origem/nascimento, propriedade atual, fonte de financiamento e sustentabilidade do laboratório (público, misto - parceria ou privado);
- b) Clientela de atendimento;
- c) Área de atuação e abrangência espacial;
- d) Credo estratégico: Missão/ visão / objetivos/ metas/ princípios;
- e) Tipos de projetos desenvolvidos e tipos de inovação;
- f) Metodologia de trabalho (inovação aberta, *crowdsourcing*, *design thinking*, ...);
- g) Controle / monitoramento de resultados/ impactos/ resultados/ efeitos;
- h) Composição das infraestruturas física e humana.

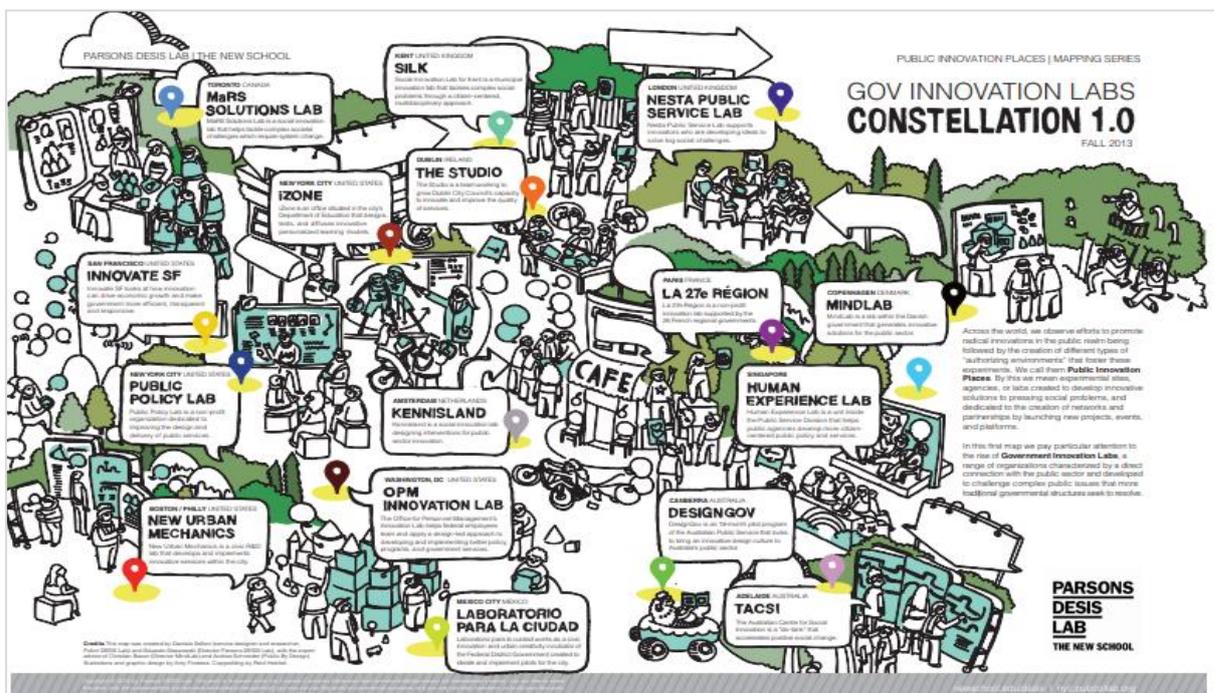
Ao elaborar o desenho metodológico admitiu-se que, a principal limitação ao projeto de investigação poderia se relacionar à disponibilidade das informações durante a fase da coleta de dados, o que poderia exigir a revisão da metodologia proposta. De fato, visando trazer consistência e abrangência necessárias ao estudo, e em face da realidade encontrada durante a coleta de dados, optou-se, neste trabalho de pesquisa, por ampliar o quantitativo dos laboratórios investigados, com prévia revisão de alguns dos critérios de análise.

Assim, a amostra final desta pesquisa se constituiu de 23 laboratórios de inovação (sendo 14 internacionais e 9 nacionais), conforme consta em lista no **Apêndice A**. Entende-se que esse quantitativo se evidencia como uma amostra representativa da população de laboratórios de inovação (em atividade durante a realização da coleta dos dados) e com atuação relacionada ou próxima das ações de inovação na área governamental, o que propicia melhores contribuições aos objetivos deste estudo. A delimitação e definição dessa amostra tomou também como referência a quantidade de laboratórios de inovação verificada no levantamento feito por Tönurist, Kattel e Lember (2015), onde consta que foram identificados 35 laboratórios de inovação dentro ou diretamente financiados pelo setor público, com base em pesquisas na *internet* e nos relatórios anteriores produzidos por *National Endowment for Science*,

*Technology and the Arts* (Nesta)<sup>22</sup>, *International Business Machines (IBM) Center for The Business of Government* e *Parsons Government Innovation Labs Constellation 1.0*.

Sendo assim, essas referências são adotadas para apoio à seleção da amostra, em função de expressarem os atributos favoráveis a essa pesquisa. Essas menções permitem complementar os critérios de seleção, que confirmam 23 (vinte e três) laboratórios como sendo um número representativo desta população.

Esclarece-se que as referidas escolhas se justificam, dado que estes são alguns dos principais laboratórios de inovação que permanecem ativos atualmente e se encontram registrados nas listas de alguns laboratórios de inovação de referência, como o Nesta, do Reino Unido, ou o LABX, de Portugal (vide as demonstrações gráficas dos laboratórios de inovação catalogados pelo LABX e pelo Lab.ges do Espírito Santo - Brasil, nas Figuras 6 e 7). Os laboratórios selecionados para a pesquisa possuem os seus dados disponibilizados em sites e mídias sociais ou documentos de referência, representam adequada e significativamente os diferentes modelos e formatos de laboratórios de inovação e cobrem uma gama significativa de países/ regiões do planeta e do Brasil, onde se encontram os laboratórios de inovação. Assim, diversifica-se e amplia-se a visão sobre eles, evitando-se possíveis vieses na sua análise.



**Figura 6. Constelação de laboratórios de inovação elaborada pelo Parsons DESIS Lab**

Fonte: Selloni et al. (2013, s.p.).

<sup>22</sup> “Nesta é uma instituição filantrópica de inovação com a missão de “ajudar pessoas e organizações a dar vida a grandes ideias” (<http://www.nesta.org.uk/>). Tradução nossa.

<b>1</b>	TORONTO CANADA <b>MARS SOLUTION LAB</b> <a href="http://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/">www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/</a>	<b>7</b>	CIDADE DO MÉXICO MÉXICO <b>LABORATORIO PARA LA CIUDAD</b> <a href="http://www.labplc.mx">www.labplc.mx</a>	<b>13</b>	PARIS FRANÇA <b>LE 27<sup>e</sup> RÉGION</b> <a href="http://www.la27eregion.fr/en/">www.la27eregion.fr/en/</a>
<b>2</b>	NOVA IORQUE ESTADOS UNIDOS <b>iZONE</b> <a href="http://www.izonenyc.org">www.izonenyc.org</a>	<b>8</b>	BOGOTÁ COLOMBIA <b>CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL</b> <a href="http://www.theiteams.org">www.theiteams.org</a>	<b>14</b>	CAMBERRA AUSTRALIA <b>DESIGN GOV</b> <a href="http://www.design.gov.au/about/">www.design.gov.au/about/</a>
<b>3</b>	SÃO FRANCISCO ESTADOS UNIDOS <b>INNOVATION SF</b> <a href="http://www.innovatesf.com">www.innovatesf.com</a>	<b>9</b>	KENT REINO UNIDO <b>SILK</b> <a href="http://www.socialinnovation.typepad.com/silk/">www.socialinnovation.typepad.com/silk/</a>	<b>15</b>	ADELAIDE AUSTRALIA <b>TACSI</b> <a href="http://www.tacsi.org.au">www.tacsi.org.au</a>
<b>4</b>	NOVA IORQUE ESTADOS UNIDOS <b>PUBLIC POLICY LAB</b> <a href="http://www.publicpolicylab.org">www.publicpolicylab.org</a>	<b>10</b>	LONDON REINO UNIDO <b>NESTA PUBLIC SERVICE LAB</b> <a href="http://www.newurbanmechanics.org">www.newurbanmechanics.org</a>	<b>16</b>	COPENHAGA DINAMARCA <b>MINDLAB</b> <a href="http://www.mind-lab.dk/en">www.mind-lab.dk/en</a>
<b>5</b>	BOSTON / FILADELFIA ESTADOS UNIDOS <b>NEW URBAN MECHANICS</b> <a href="http://www.newurbanmechanics.org">www.newurbanmechanics.org</a>	<b>11</b>	DUBLIN IRLANDA <b>THE STUDIO</b> <a href="http://www.dccstudio.wordpress.com/about/">www.dccstudio.wordpress.com/about/</a>	<b>17</b>	SITRA FINLÂNDIA <b>SITRA</b> <a href="http://www.sitra.fi">www.sitra.fi</a>
<b>6</b>	WASHINGTON ESTADOS UNIDOS <b>OPM INNOVATION LAB</b> <a href="http://www.opm.gov">www.opm.gov</a>	<b>12</b>	AMSTERDÃO HOLANDA <b>KENNIS LAND</b> <a href="http://www.kl.nl">www.kl.nl</a>	<b>18</b>	SINGAPURA <b>HUMAN EXPERIENCE LAB</b> <a href="http://www.psd.gov.sg">www.psd.gov.sg</a>

Figura 7. Lista de laboratórios de inovação do LabX<sup>23</sup>

Fonte: Portal do LabX<sup>24</sup>.

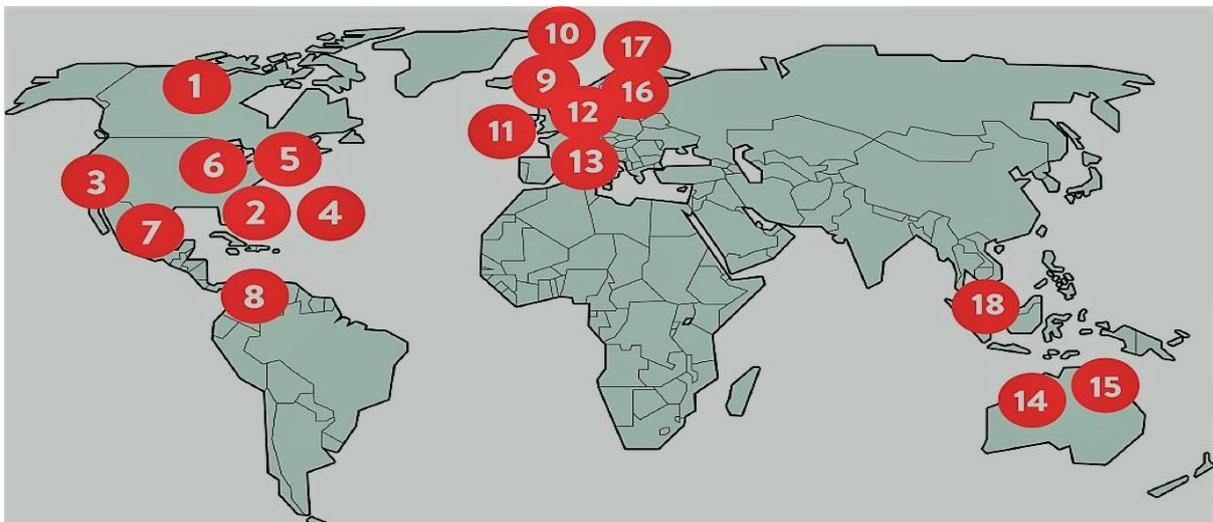


Figura 8. Mapa demonstrativo da Rede internacional de laboratórios de inovação

Fonte: Portal do LabX<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> Rede Internacional de Laboratórios de Inovação (*Government Innovation Labs*), disponível em: <https://labx.gov.pt/rede>. Acesso em: 10 abr. 2018.

<sup>24</sup> LabX. Disponível em: <https://labx.gov.pt/rede>. Acesso em: 10 abr. 2018.

<sup>25</sup> LabX. Disponível em: <https://labx.gov.pt/rede>. Acesso em: 10 abr. 2018.



**Figura 9. Laboratórios de Inovação em Governo pelo Mundo**

Fonte: Portal do Labges<sup>26</sup>.

Observa-se ainda que as variáveis de análise estão, portanto, redefinidas, visando trazer maior clareza à pesquisa e colaborar efetivamente para a construção de um modelo para a Fiocruz (as variáveis finais utilizadas na coleta dos dados estão registradas no **Apêndice B**).

Após a coleta dos dados da pesquisa e da subsequente análise qualitativa, elaborou-se uma síntese dos resultados, apresentada no próximo capítulo desta dissertação.

<sup>26</sup> Laboratório de Inovação na Gestão da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) - Governo do Estado do Espírito Santo. Disponível em: <http://labges.es.gov.br/laboratoriospelomundo>. Acesso em: 10 abr. 2018.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

---

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados e resultados, que se referem à pesquisa realizada no período de 26.03.2018 a 14.04.2018, através da consulta e coleta dos dados públicos disponíveis, realizadas pelo próprio pesquisador, em sites, blogs e mídias sociais oficiais ativas de laboratórios de inovação nacionais e internacionais (*LinkedIn, Facebook, YouTube* etc.). O diagnóstico realizado permite a análise e a construção do perfil dos dados da amostra.

Ressaltam-se duas características identificadas na amostra coletada dos 23 laboratórios de inovação pesquisados (lista completa no **Apêndice A**), as quais se referem ao suporte/dependência do governo sobre os laboratórios de inovação e a abrangência espacial dos laboratórios de inovação. Quanto à primeira (suporte/dependência do governo), os laboratórios de inovação governo-guiados (GG) representaram a maioria (**n=15** – 65,22%), e os governo-habilitados (GH) representaram 34,78% (**n=15**). A segunda característica (abrangência espacial), se apresentou como laboratórios de inovação, em sua maioria, de atuação federal (**n=13** dos 23, representando 56,52% da amostra total), seguidos por **n=10** de atuação regional (equivalendo-se a 43,48% da amostra pesquisada).

Laboratório de inovação	Nacional ou Internacional	Tempo de existência (anos)	Papel do Governo/ Setor Público*	Suporte/ dependência do Governo**	Abrangência espacial ***	Foco da atuação****
<i>Laboratorio de Gobierno</i>	I	4	PR	GG	Federal	IOA
<i>Centre for Public Service Innovation (CPSI)</i>	I	17	PR	GG	Federal	IOA
LabX	I	2	PR	GG	Federal	IOA
<i>San Francisco - SF Mayor's Office of Civic Innovation (MOCI)</i>	I	6	PR	GG	Regional	IOA
<i>The Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation</i>	I	3	PR	GG	Federal	IOA
Laboratório Avançado do Banco do Brasil (Labbs)	N	3	PR	GG	Federal	IOA
Gnova	N	2	PR	GG	Federal	IOA
Laboratório de Inovação em Segurança Pública – HUBSSP/SC	N	1	PR	GG	Regional	IOA
Laboratório de Inovação na Gestão Governo do Espírito Santo	N	1	PR	GG	Regional	IOA
coLAB-i	N	3	PR	GG	Federal	IOA
MobiLab Laboratório de Inovação em Mobilidade da Prefeitura de São Paulo	N	4	PR	GG	Regional	IOA
<i>El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)</i>	I	5	PR	GG	Regional	IS
<i>MindLab</i>	I	16	PR	GG	Federal	IS
<i>U.S. Office of Personnel Management -OPM Lab (Lab@OPM)</i>	I	6	PR	GG	Federal	IS
Laboratório Hacker - Câmara dos Deputados	N	5	PR	GG	Federal	IS

**Quadro 16. Suporte/dependência do governo e foco da atuação dos laboratórios de inovação da amostra**

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao papel do governo/ setor público tem-se que 65,22% (n=15) são de propriedade dos governos, como se verifica no Quadro 17.

Laboratório de inovação	Nacional ou Internacional	Papel do Governo/ Setor Público: Proprietário; Financiador; Cofinanciador; Parceiro; Cliente; Acreditador	Suporte/ dependência do Governo: Governo guiado ou governo habilitado	Foco da atuação (inovação social, inovação organizacional-administrativa etc.)
BrazilLAB	N	AC	GH	IOA
<i>MaRS Solutions Lab</i>	I	AC	GH	IS
<i>The GovLab - The Governance Lab</i>	I	C	GH	IS
<i>NovaGov.Lab España</i>	I	C	GH	IS
<i>Nesta's Innovation Lab</i>	I	C	GH	IS
<i>Kennisland</i>	I	C	GH	IS
Laboratório de Políticas Públicas (LAB)	N	P	GH	IOA
<i>La 27e Région</i>	I	P	GH	IS
<i>Laboratorio de Gobierno</i>	I	PR	GG	IOA
<i>Centre for Public Service Innovation (CPSI)</i>	I	PR	GG	IOA
LabX	I	PR	GG	IOA
<i>The Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation</i>	I	PR	GG	IOA
<i>San Francisco - SF Mayor's Office of Civic Innovation (MOCI)</i>	I	PR	GG	IOA
Laboratório de Inovação na Gestão Governo do Espírito Santo	N	PR	GG	IOA
Laboratório Avançado do Banco do Brasil (Labbs)	N	PR	GG	IOA
Gnova	N	PR	GG	IOA
Laboratório de Inovação em Segurança Pública – HUBSSP/SC	N	PR	GG	IOA
coLAB-i	N	PR	GG	IOA
MobiLab Laboratório de Inovação em Mobilidade da Prefeitura de São Paulo	N	PR	GG	IOA
<i>El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)</i>	I	PR	GG	IS
<i>MindLab</i>	I	PR	GG	IS

Laboratório de inovação	Nacional ou Internacional	Papel do Governo/ Setor Público: Proprietário; Financiador; Cofinanciador; Parceiro; Cliente; Acreditador	Suporte/ dependência do Governo: Governo guiado ou governo habilitado	Foco da atuação (inovação social, inovação organizacional-administrativa etc.)
Laboratório Hacker - Câmara dos Deputados	N	PR	GG	IS
U.S. Office of Personnel Management - OPM Lab (Lab@OPM)	I	PR	GG	IS

**Quadro 17. Papel do governo/ setor público nos laboratórios da amostra**

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando, de forma global, os laboratórios de inovação selecionados para este estudo, observa-se que eles representam uma distribuição relativamente equilibrada em relação ao foco de atuação principal dos laboratórios. Foram analisados 13 (treze) laboratórios dedicados prioritariamente a projetos de inovação organizacional-administrativa (IOA)<sup>27</sup> e 10 (dez) com dedicação majoritária a projetos de cunho de inovação social (IS)<sup>28</sup>, representando, respectivamente, 56,52% e 43,48% da amostra. Dentre eles, a maioria foi de laboratórios internacionais (**n=14**, representando 60,87% da amostra), seguida por 9 (nove) laboratórios de inovação nacionais/ brasileiros, que equivalem a 39,13% da amostra global.

Verifica-se que a média de tempo existência dos 23 laboratórios de inovação consultados foi de 5,96 anos, sendo a média de tempo de existência dos laboratórios internacionais significativamente maior (8,14 anos), em comparação com a dos nacionais (2,55 anos), evidenciando que estes últimos são ainda uma novidade no setor público brasileiro. Apresentam-se os laboratórios com a data de inauguração mais antiga e os com as datas mais recentes, com destaque para o internacional mais longo, o *Kennisland* (Amsterdã/ Holanda), inaugurado em 1998 (com 20 anos de existência) e os nacionais (brasileiros) com 1 ou 2 anos de inauguração. Nota-se também que, a maior frequência de lançamentos/ inaugurações dos laboratórios de inovação se dá nos anos de 2012, 2013 e 2016, ocorrendo, inclusive, o início de um laboratório de inovação no Brasil, como se demonstra no Quadro 18.

<sup>27</sup> Aqui também se utiliza, por proximidade, a definição de Bloch (2010) de inovação organizacional-administrativa (IOA) no setor público, já citada.

<sup>28</sup> Para fins de conceituação da inovação social (IS), adota-se aqui a seguinte definição proposta por Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008): uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente e sustentável, ou apenas soluções existentes para as quais, o valor criado se acumula principalmente para a sociedade como um todo, e não para indivíduos privados. Tradução nossa.

Laboratório de inovação	Nacional ou Internacional	Localização (Cidade/País)	Ano de lançamento	Tempo de existência em anos
<i>Kennisland</i>	I	Holanda/ Amsterdã	1998	20
<i>Centre for Public Service Innovation (CPSI)</i>	I	República da África do Sul / Centurion / Pretoria	2001	17
<i>MindLab</i>	I	Dinamarca / Copenhague	2002	16
<i>La 27e Région</i>	I	França/ Paris	2008	10
<i>Nesta's Innovation Lab</i>	I	Inglaterra / Londres	2009	9
<i>San Francisco - SF Mayor's Office of Civic Innovation (MOCI)</i>	I	Estados Unidos / São Francisco	2012	6
<i>U.S. Office of Personnel Management - OPM Lab (Lab@OPM)</i>	I	Estados Unidos / Washington	2012	6
<i>The GovLab - The Governance Lab</i>	I	Estados Unidos / Nova Iorque - NYU Tandon School of Engineering	2012	6
<i>El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)</i>	I	México / Cidade do México	2013	5
<i>MaRS Solutions Lab</i>	I	Canadá/ Toronto	2013	5
<i>NovaGov.Lab España</i>	I	Espanha / Madri	2013	5
Laboratório Hacker - Câmara dos Deputados	N	Brasil/ DF / Brasília	2013	5
<i>Laboratorio de Gobierno</i>	I	Chile / Santiago	2014	4
MobiLab Laboratório de Inovação em Mobilidade da Prefeitura de São Paulo	N	Brasil / São Paulo / São Paulo	2014	4
<i>The Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation</i>	I	Emirados Árabes Unidos / Dubai	2015	3
Laboratório Avançado do Banco do Brasil (Labbs)	N	Brasil/DF / Brasília/ e Estados Unidos / Califórnia/ Vale do Silício	2015	3
coLAB-i	N	Brasil/ DF /Brasília	2015	3
LabX	I	Portugal/ Lisboa	2016	2
Laboratório de Políticas Públicas (LAB)	N	Brasil/ Rio de Janeiro/ Rio de Janeiro	2016	2
Gnova	N	Brasil/ DF/ Brasília	2016	2
BrazilLAB	N	Brasil/ São Paulo/ São Paulo	2016	2
Laboratório de Inovação em Segurança Pública – HUBSSP/SC	N	Brasil / Santa Catarina / Florianópolis	2017	1
Laboratório de Inovação na Gestão Governo do Espírito Santo	N	Brasil / Espírito Santo/ Vitória	2017	1

**Quadro 18. Tempo de existência dos laboratórios de inovação**

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação à clientela-foco dos laboratórios pesquisados, a maioria tem os servidores públicos como o seu alvo de atenção, sendo o Laboratório Hacker da Câmara dos Deputados do Brasil a única exceção verificada, dadas as suas especializações e propósitos (Quadro 19).

i-lab	Clientela-foco	Especializações
Laboratório Hacker - Câmara dos Deputados	Cidadãos; legisladores, rede de desenvolvedores e de ativistas cívicos.	Desenvolvimento de aplicações digitais; Participação social.

**Quadro 19. Clientela-foco do Laboratório Hacker da Câmara dos Deputados do Brasil**

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise das afirmações componentes do credo estratégico dos laboratórios de inovação demonstra uma falta de registros diretos sobre a missão, visão e valores nos sites e mídias sociais desses laboratórios. Esse fato é palpável visto que, em muitos sites e mídias sociais dos laboratórios, as definições das visões, premissas, princípios e valores, objetivos e metas não se encontram clara ou especificamente demonstradas. Por isso, é possível tomar como referência ou exemplo apenas as declarações de Missão de 4 (quatro) laboratórios internacionais e 2 (dois) nacionais (nestes, a visão também foi descrita). Somente esses laboratórios as identificam objetivamente em seus sites, conforme se apresenta nos Quadros 20 e 21.

i-labs	Missão	Foco da atuação*	Clientela-foco
<i>Kennisland</i>	Nossa missão é tornar a sociedade mais inteligente e capacitar as pessoas a aprender e a se renovar continuamente.	IS	Governo, empresas, institutos de conhecimento, realizadores da cidade, organizações sociais, etc.
<i>Centre for Public Service Innovation (CPSI)</i>	Missão: atuar como facilitador para o “desenterramento”, desenvolvimento e implementação prática de soluções inovadoras dentro e em todo o serviço público.	IOA	Servidores públicos.
<i>Nesta's Innovation Lab</i>	Nossa missão é apoiar e ampliar a inovação para o bem público; trabalhar com parceiros para a execução de fundos de inovação, programas, processos de inovação aberta e prêmios de desafio. Nossa missão é incubar a inovação, dimensionar o que funciona e incentivar a adoção de novos métodos e abordagens de inovação.	IS	Cidadãos; servidores públicos.
<i>San Francisco - SF Mayor's Office of Civic Innovation (MOCI)</i>	Nossa missão é apoiar os departamentos da cidade, introduzindo novas abordagens, recursos e tecnologia para as prioridades do prefeito. Trabalhamos com departamentos da cidade, parceiros comunitários e moradores para impulsionar o impacto em alguns dos maiores desafios da cidade.	IOA	Cidadãos; Departamentos da cidade, parceiros comunitários e residentes.

\* (IS - Inovação Social / IOA - Inovação Organizacional-Administrativa)

**Quadro 20. Exemplos de declaração de Missão dos laboratórios de inovação internacionais**

Fonte: elaborado pelo autor com base nos sites dos laboratórios de inovação. Tradução nossa.

Laboratório de inovação	Nacional ou Internacional	Localização (Cidade/País)	Ano de lançamento	Tempo de existência	Missão	Visão	Foco da atuação	Clientela-foco
Laboratório de Políticas Públicas (LAB)	N	Brasil/ Rio de Janeiro	2016	2	Missão: Testar soluções estruturais para problemas públicos, buscando gerar impacto real na administração pública e contribuir para o desenvolvimento do Brasil de forma inovadora.	Visão: Ser reconhecida como uma entidade inovadora, comprometida com desenvolvimento nacional e responsável pela melhoria na prestação dos serviços públicos.	IOA	Órgãos públicos
BrazilLAB	N	Brasil/ São Paulo	2016	2	Missão: Ser um <i>hub</i> que fomenta a inovação dentro do governo gerando impacto para o Brasil.	Visão: Ser uma referência para a pauta de inovação e governo promovendo o Brasil que dá certo.	IOA	Empreendedores e servidores públicos

**Quadro 21. Exemplos de declaração de Missão dos laboratórios de inovação nacionais**

Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre o tipo de atividades que os laboratórios realizam com maior frequência, com base em seus registros públicos disponíveis (a saber: analíticas e especulativas – “pensar”; ações mais concretas – “fazer”: que conduzem à pilotagem, prototipagem e implementação de iniciativas/ projetos ou, de zona híbrida entre essas abordagens de “pensar” e “fazer”, em que ocorrem atividades como *networking*, comunicação, assessoria e capacitação) - aqui em redução da amostra para demonstrar apenas os laboratórios dedicados à inovação social – IS - constata-se que, as atividades de “pensar e fazer” (PF) são a maioria (8 em 10), como demonstrado no Quadro 22.

Foco da atuação*	Tipo de atividades**
IS	F
IS	F
IS	PF
* Inovação Social (IS); Inovação Organizacional-Administrativa (IOA)	
** Pensar (P); Fazer (F); Pensar e Fazer (PF)	

**Quadro 22. Tipos de Atividades dos laboratórios de inovação social (IS)**

Fonte: elaborado pelo autor.

Entretanto, quando se analisa os tipos de atividades dos laboratórios de inovação organizacional-administrativa (LIOA), feita a redução da amostra para destacar e distinguir os resultados específicos destes LIOA, observa-se uma diferença em relação aos laboratórios de inovação social (LIS). Naqueles se constatou que há ocorrência mais equilibrada de atividades de “fazer” (em 6 dos 13 LIOA), e de “pensar e fazer” (em 7 dos 13 LIOA), como se demonstra no Quadro 23.

Foco da atuação*	Tipo de atividades **
IOA	F
IOA	PF
* Inovação Social (IS); Inovação Organizacional-Administrativa (IOA)	
** Pensar (P); Fazer (F); Pensar e Fazer (PF)	

**Quadro 23. Tipos de atividades dos laboratórios de inovação organizacional-administrativa**

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao tamanho dos quadros de pessoal dos laboratórios de inovação pesquisados, houve dificuldade em se obter esses dados em alguns dos sites e mídias sociais. Dentre os que fornecem estas informações em seus sites ou mídias sociais, identifica-se que, em sua maioria, há entre 10 a 50 funcionários e tem-se em média 19 funcionários. Os laboratórios com foco principal em IOA têm em média 15,83 funcionários, enquanto os de IS possuem a média de 21,71 funcionários. Para laboratórios com até 2 anos de existência, observa-se que a média é de 9,33 funcionários.

O Quadro 24 apresenta os tamanhos dos quadros de pessoal dos laboratórios de inovação pesquisados.

Laboratório de inovação	Tempo de existência em anos	Foco da atuação	Faixa de tamanho	Quantidades do quadro de pessoal
Laboratório de Inovação na Gestão Governo do Espírito Santo (LAB.ges)	1	IOA	2-10 funcionários	8
BrazilLAB	2	IOA	2-10 funcionários	8
Laboratório de Políticas Públicas (LAB)	2	IOA	11-50 funcionários	12
Laboratório Avançado do Banco do Brasil (Labbs)	3	IOA	11-50 funcionários	43
<i>Laboratorio de Gobierno</i>	4	IOA	11-50 funcionários	19
<i>San Francisco - SF Mayor's Office of Civic Innovation (MOCI)</i>	6	IOA	2-10 funcionários	5
<i>MaRS Solutions Lab</i>	5	IS	2-10 funcionários	6
<i>El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)</i>	5	IS	11-50 funcionários	17
<i>U.S. Office of Personnel Management -OPM Lab (Lab@OPM)</i>	6	IS	11-50 funcionários	21
<i>The GovLab - The Governance Lab</i>	6	IS	11-50 funcionários	29
<i>Nesta's Innovation Lab</i>	9	IS	11-50 funcionários	40
<i>MindLab</i>	16	IS	11-50 funcionários	20
<i>Kennisland</i>	20	IS	11-50 funcionários	19

**Quadro 24. Tamanho dos quadros de pessoal dos laboratórios de inovação pesquisados**

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que em 26,09% da amostra colhida (**n=6**) dos laboratórios não foi possível identificar, em domínio público, qualquer indicação sobre os “cargos principais” existentes nos laboratórios de inovação. Estes são laboratórios de propriedade do governo e atuam na inovação organizacional-administrativa, conforme mostra o Quadro 25.

Laboratório de inovação	Tempo de existência em anos	Papel do Governo/Setor Público	Suporte/dependência do Governo	Abrangência espacial	Foco da atuação	Cargos principais
<i>The Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation</i>	3	PR	GG	Federal	IOA	?
Gnova	2	PR	GG	Federal	IOA	?
Laboratório de Inovação em Segurança Pública – HUBSSP/SC	1	PR	GG	Regional	IOA	?
Laboratório de Inovação na Gestão Governo do Espírito	1	PR	GG	Regional	IOA	?
coLAB-i	3	PR	GG	Federal	IOA	?
MobiLab Laboratório de Inovação em Mobilidade da Prefeitura de São Paulo	4	PR	GG	Regional	IOA	?

**Quadro 25. Ausência de registro de cargos principais dos laboratórios de inovação**

Fonte: elaborado pelo autor.

Os cargos encontrados, com maior frequência e na maioria dos laboratórios de inovação são: *designers* de serviços, analistas de projetos, programadores e desenvolvedores de sistemas. Entretanto, as equipes parecem ter uma configuração bastante multidisciplinar, incluindo outros profissionais de outras áreas de conhecimentos e de práticas bem diversificadas.

Em relação aos cargos principais identificados nos sites e/ou mídias sociais, nota-se a existência de vários cargos relacionados à alta gestão e governança dos laboratórios de inovação, bem como funções de pesquisa e desenvolvimento, tanto em laboratórios com foco em inovação organizacional-administrativa, quanto em laboratórios de inovação social (vide Quadro 26).

A análise relativa aos projetos executados pelos laboratórios de inovação e seus potenciais impactos (por ordem de frequência dos tipos projetos identificados) demonstra que a maioria – 60,87% (**n=14** dos 23 da amostra) dos laboratórios tem projetos voltados para o aprimoramento da gestão pública, prioritariamente (vide Quadro 27).

Laboratório de inovação	Tempo de existência em anos	Papel do Governo/Setor Público	Suporte/dependência do Governo	Abrangência espacial	Foco da atuação	Cargos principais
<i>Laboratorio de Gobierno</i>	4	PR	GG	Federal	IOA	Gerente de finanças; Diretor adjunto de capacidades de inovação; Diretor executivo; Pesquisador social; Consultor de gestão de inovação; Vice-diretor de comunicações; Subdiretor de projetos e gestão de ecossistemas e investimentos.
<i>Centre for Public Service Innovation (CPSI)</i>	17	PR	GG	Federal	IOA	Chefe de componentes para o ambiente de habilitação; Chefe de pesquisa & desenvolvimento; Chefe de suporte de soluções.
<i>San Francisco - SF Mayor's Office of Civic Innovation (MOCI)</i>	6	PR	GG	Regional	IOA	Diretor de inovação; Gerente de programa, Diretor de projetos de banda larga.
Laboratório de Políticas Públicas (LAB)	2	P	GH	Regional	IOA	Diretores e líderes de produtos.
<i>Kennisland</i>	20	C	GH	Regional	IS	Presidente e assessor de política de <i>copyright</i> , Diretor e assessor de inovação social; Diretor e assessor de educação, Assessor de inovação social; Chefe de comunicações, Gerente de escritório, Assessores em várias áreas específicas.
<i>U.S. Office of Personnel Management - OPM Lab (Lab@OPM)</i>	6	PR	GG	Federal	IS	Diretor de criação do laboratório, Fundador e Diretor-executivo do laboratório; <i>Designer</i> de comunicação e especialista em inovação do setor público, Diretor de educação, Diretor administrativo.
<i>The GovLab - The Governance Lab</i>	6	C	GH	Federal	IS	Diretor de pesquisa e desenvolvimento; Diretor de Conhecimento; Diretor de criação; Conselheiro sênior; Coordenador da Academia; Diretor Financeiro; Assistentes de Pesquisa de pós-graduação; Diretor de Operações; Associado sênior; Diretor de Comunicações; Pesquisador -Visitante.

**Quadro 26. Cargos principais identificados nos sites e/ ou mídias sociais dos laboratórios de inovação**

Fonte: elaborado pelo autor.

Laboratório de inovação	Nacional ou Internacional	Ano de lançamento/ inauguração	Papel do Governo/ Setor Público: Proprietário; Financiador; Cofinanciador; Parceiro; Cliente; Acreditador	Suporte/ dependência do Governo: Governo-guiado ou governo-habilitado	Foco da atuação (inovação social, inovação organizacional administrativa etc.)	Impactos potenciais dos principais projetos (aprimoramento da gestão pública, ganhos econômico-sociais, transparência, satisfação do cidadão etc.)
<i>Laboratorio de Gobierno</i>	I	2014	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública
<i>Centre for Public Service Innovation (CPSI)</i>	I	2001	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública
<i>The Mohammed Bin Rashid Centre for Government</i>	I	2015	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública
<i>Innovation San Francisco - SF Mayor's Office of Civic Innovation (MOCI)</i>	I	2012	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública, satisfação do cidadão.
<i>MindLab</i>	I	2002	PR	GG	IS	Aprimoramento da gestão pública, ganhos econômico-sociais, transparência, satisfação do cidadão.
Laboratório Avançado do Banco do Brasil (Labbs)	N	2015	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública, melhoria de serviços; satisfação dos usuários/clientes.
BrazilLAB	N	2016	AC	GH	IOA	Aprimoramento da gestão pública.
Laboratório de Inovação na Gestão Governo do Espírito	N	2017	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública.
Gnova	N	2016	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública.
Laboratório de Inovação em Segurança Pública	N	2017	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública.
coLAB-i	N	2015	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública.
<i>U.S. Office of Personnel Management -OPM Lab</i>	I	2012	PR	GG	IS	Aprimoramento da gestão pública.

Laboratório de inovação	Nacional ou Internacional	Ano de lançamento/ inauguração	Papel do Governo/ Setor Público: Proprietário; Financiador; Cofinanciador; Parceiro; Cliente; Acreditador	Suporte/ dependência do Governo: Governo-guiado ou governo-habilitado	Foco da atuação (inovação social, inovação organizacional administrativa etc.)	Impactos potenciais dos principais projetos (aprimoramento da gestão pública, ganhos econômico-sociais, transparência, satisfação do cidadão etc.)
Laboratório de Políticas Públicas (LAB)	N	2016	P	GH	IOA	Aprimoramento da gestão pública; ganhos econômico-sociais, transparência
LabX	I	2016	PR	GG	IOA	Aprimoramento da gestão pública; satisfação do cidadão
<i>Nesta's Innovation Lab</i>	I	2009	C	GH	IS	Ganhos econômico-sociais, satisfação do cidadão.
<i>Kennisland</i>	I	1998	C	GH	IS	Ganhos econômico-sociais, satisfação do cidadão.
<i>The GovLab - The Governance Lab</i>	I	2012	C	GH	IS	Ganhos econômico-sociais, transparência, satisfação do cidadão.
<i>NovaGob.Lab España</i>	I	2013	C	GH	IS	Ganhos econômico-sociais, transparência, satisfação do cidadão.
<i>MaRS Solutions Lab</i>	I	2013	AC	GH	IS	Ganhos econômico-sociais.
<i>La 27e Région</i>	I	2008	P	GH	IS	Satisfação do cidadão
MobiLab Laboratório de Inovação em Mobilidade da Prefeitura de São Paulo	N	2014	PR	GG	IOA	Satisfação do cidadão.
<i>El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)</i>	I	2013	PR	GG	IS	Satisfação do cidadão; transparência.
Laboratório Hacker - Câmara dos Deputados	N	2013	PR	GG	IS	Transparência, satisfação do cidadão;

**Quadro 27. Impactos potenciais dos principais projetos dos laboratórios da amostra**

Fonte: elaborado pelo autor.

Em síntese, a análise objetiva dos dados evidencia que, a maioria da amostra pesquisada se configura com o seguinte perfil:

- Governo-guiados – 65,22%;
- Atuação de abrangência federal – 56,52%;
- Propriedade dos governos – 65,22%
- Foco de atuação em inovação organizacional-administrativa – 56,52%
- Internacionais – 60,87%
- Média de tempo de existência – 8,14 anos;
- Atividades mais frequentes: pensar e fazer– 65,22%;
- Impactos dos projetos: aprimoramento da gestão pública – 60,87%;
- Tamanho do quadro de pessoal – entre 10 e 50 funcionários.
- Média de funcionários – 19.

Finalmente, a partir dos resultados aqui tratados, apresentam-se no próximo capítulo, as considerações e recomendações resultantes desta pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

---

### 5.1 ECOSSISTEMA DA PLATAFORMA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DA FIOCRUZ

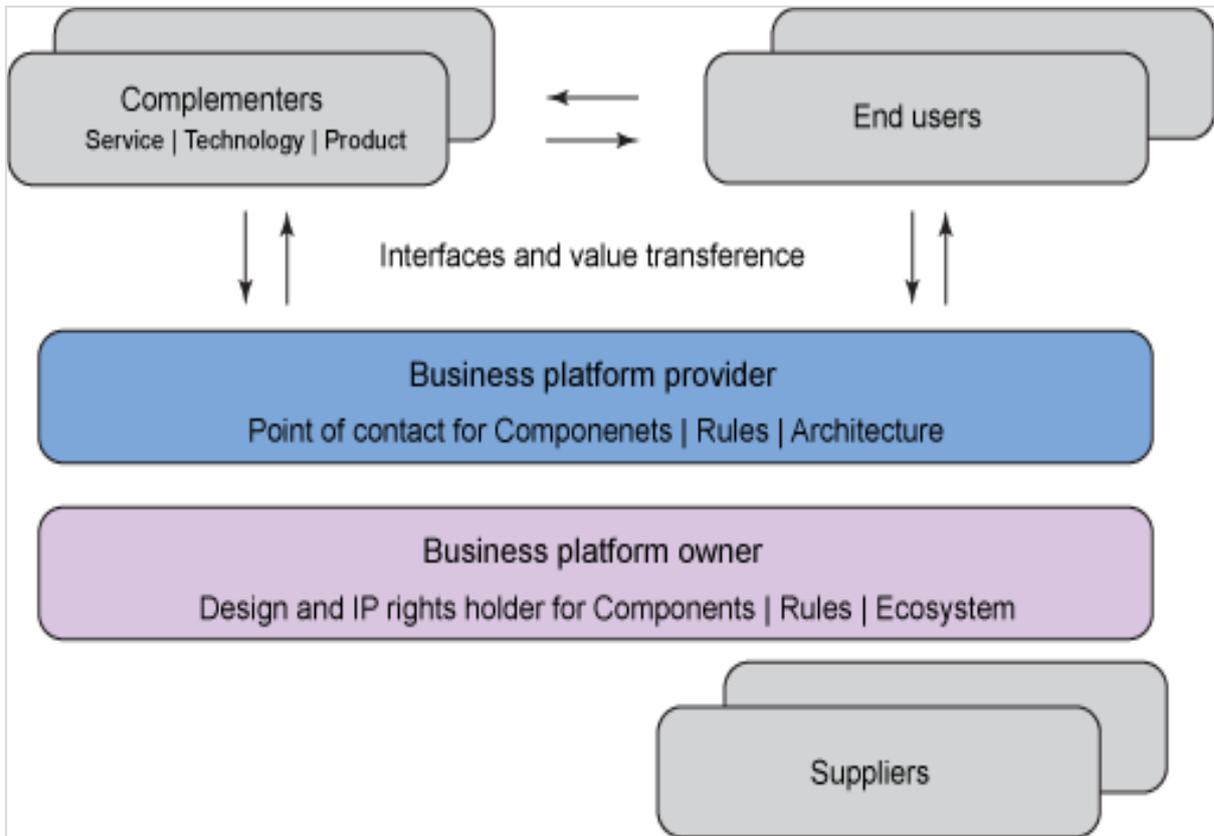
Para que se possa estruturar o ecossistema da plataforma de inovação na gestão da Fiocruz, de forma segura, entende-se que a Instituição precisa construí-la dentro dos conceitos acadêmicos ressaltados no referencial teórico desta pesquisa, mesclando-os com as questões técnico-políticas e práticas, que lhes são pertinentes. Para isso, considera-se que sejam realizadas discussões iniciais na Assessoria da VPGDI, com o seu Vice-Presidente e, a sua difusão aos demais Colegiados da Instituição para a discussão, elaboração de parecer técnico e tomada de decisão (Diretoria-Executiva, Câmara Técnica de Gestão e Desenvolvimento Institucional, Presidência e Conselho Deliberativo, nesta ordem).

Visando contribuir para a geração de uma proposta de um ecossistema de plataforma de inovação na gestão da Fiocruz, recomenda-se como basilar, o conceito de ecossistema de plataforma proposto por Hefele (2016), que envolve a plataforma propriamente ditas, as devidas aplicações secundárias desenvolvidas para a mesma, os atores que atuam fornecendo, estendendo e usando a plataforma e suas aplicações, as interações entre os elementos citados e os efeitos das mesmas.

Propõe-se também que seja escolhido o modelo de ecossistema de plataforma de inovação da IBM, visto que este tem o potencial de:

- orientar a melhor forma de se gerenciar a complexidade dos serviços inovadores da plataforma (gestão da complexidade);
- integrar o modelo de negócio e o portfólio de desenvolvimento tecnológico e de inovação (DTI) da gestão corporativa central da Fiocruz (gestão do negócio e de portfólio);
- ampliar a especialização da plataforma de gestão (escopo);
- otimizar as etapas dos processos DTI, com redução do custo de desenvolvimento (escala);
- mitigar redundâncias e riscos (maximizar recursos);
- criar o gerenciamento coletivo coordenado (governança colegiada);
- compartilhar resultados (projetos coletivos/em rede).

Sugere-se que estudos técnicos sejam realizados para identificar, mapear e classificar, de modo apropriado, todos os possíveis complementadores, usuários finais, provedores e fornecedores do ecossistema de plataforma de inovação da Fiocruz.



**Figura 10. Modelo de ecossistema de plataforma de inovação da IBM**

Fonte: Hefele (2016).

Apresentam-se alguns outros modelos existentes (reais e virtuais), no Brasil, que podem também ser estudados em profundidade, ou mesmo ser alvo de *benchmarking* e visitas técnicas para o seu conhecimento *in loco*. São modelos que podem servir como referências para o melhor aparelhamento do ecossistema da plataforma de inovação na gestão da Fiocruz (vide Figuras 11, 12 e 13).

SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

**TECPAR** INSTITUTO DE TECNOLOGIA DO PARANÁ

PESQUISAR NO SITE...

O TECPAR. INDÚSTRIA DA SAÚDE. SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS. TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. TECPAR EDUCAÇÃO. NOTÍCIAS. FALE CONOSCO. OUVIDORIA. CAMPI

Tecpar > Tecnologia e inovação > AGÊNCIA TECPAR DE INOVAÇÃO

## AGÊNCIA TECPAR DE INOVAÇÃO

A Agência Tecpar de Inovação desenvolve as atividades de prospecção e inteligência tecnológica. Nela são realizadas todas as tarefas relativas à gestão da propriedade intelectual dos produtos, processos e serviços, desde o projeto a sua elaboração, com foco em oportunidades de negócios.

A unidade é coordenadora do Núcleo de Inovação Tecnológica do Paraná – NITPAR e da Rede TT→ INOVA e participa do projeto PTV PARANÁ.

O trabalho da Agência Tecpar de Inovação também se estende à proteção do conhecimento tecnológico gerado internamente, bem como na sua difusão por meio de treinamentos. Ela é quem gerencia o processo de transferência de tecnologia. Todo o trabalho realizado pela Agência Tecpar de Inovação está submetido ao Código de Conduta do Tecpar.

A Agência possui quatro unidades organizacionais, com as seguintes atribuições:

- Escritório de Propriedade Intelectual: realiza estudos de prospecção tecnológica, gestão da propriedade intelectual do Tecpar, pesquisa de anterioridade em patentes, difusão da cultura da propriedade intelectual e prospecção de editais de fontes de fomento nacionais e internacionais
- Escritório de Projetos: unidade de apoio que orienta a tomada de decisão da diretoria executiva no que se refere à aprovação de propostas de projetos, para que estejam alinhados com os objetivos estratégicos do Tecpar
- Parques e Incubadoras Tecnológicas: estimulam e oferecem apoio ao processo de geração e consolidação de empresas de base tecnológica em áreas estratégicas para a sociedade
- Setor de Informações Tecnológicas: trabalha com ferramentas avançadas de Data Analytics, Gestão de Projetos e

Figura 11. Ecosistema de inovação TECPAR

Fonte: <http://portal.tecpar.br/tecnologia-e-inovacao/agencia-tecpar-de-inovacao/>. Acesso em: 01 jun. 2018.

PARANÁ SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná

ir para o conteúdo ir para a navegação mapa do site acessibilidade contraste A+ A 1 Transparência

Fundação Araucária palavra-chave Pesquisar

Fundação Araucária - CT&I Notícias

21/10/2013

### Tecpar lança o Centro de Inovação da Microsoft

O Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar), em parceria com a Microsoft, assinou na última sexta-feira (18), o termo de compromisso para a instalação do Centro de Inovação da Microsoft em seu campus da Cidade Industrial de Curitiba. O ato concretiza as ações decorrentes da assinatura de protocolo de intenções por parte do governador Beto Richa com a Microsoft Brasil para a utilização, pelo Estado, de soluções tecnológicas para capacitação de pessoas em tecnologia da informação (TI) e uso de plataformas de aprendizagem virtual.

A solenidade contou com a presença do secretário estadual da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, João Carlos Gomes, do diretor-presidente do Tecpar, Júlio C. Felix, do diretor de Inovação da Microsoft Brasil, Paulo Ludicibus, e do presidente da Associação Paranaense das Instituições de Ensino Superior e reitor da Unicentro, Aldo Nelson Bona, representante das sete universidades estaduais.

O secretário João Carlos Gomes destacou a importância da parceria, lembrando que o Tecpar já coordena o projeto do Parque Tecnológico Virtual do Paraná (PTV), e que o MIC vem somar com esse projeto de inovação, contemplando a área acadêmica, o setor produtivo e as instituições públicas. "Temos 100 mil alunos na nossa rede de ensino superior que vão poder usufruir dessas novas ferramentas. Queremos que nossos jovens sejam empreendedores com competitividade nacional e internacional", afirmou.

"O Centro de Inovação da Microsoft (MIC) já nasce como um modelo único no Paraná, porque vai trabalhar em rede com as sete universidades estaduais e vai incorporar, num segundo momento, outras instituições acadêmicas, além das empresas nascentes com base tecnológica", destacou Julio C. Felix. Ele também ressaltou que o Tecpar tem tradição em trabalhar com a cadeia produtiva na área de saúde e histórico de sucesso na incubação de empresas. "Nesta parceria com a Microsoft, crescemos as possibilidades de desenvolvimento de novas soluções e disseminação de tecnologias para a saúde, um compromisso que temos com a Secretaria de Estado da Saúde".

Página Inicial  
Institucional  
Programas (CPs e Pis)  
Inscrição de Projetos  
Resultados  
Deliberações  
Arquivos  
Licitações  
Processos Seletivos  
Lei de Acesso à Informação  
Contato

Figura 12. Centro de Inovação da Microsoft – TECPAR

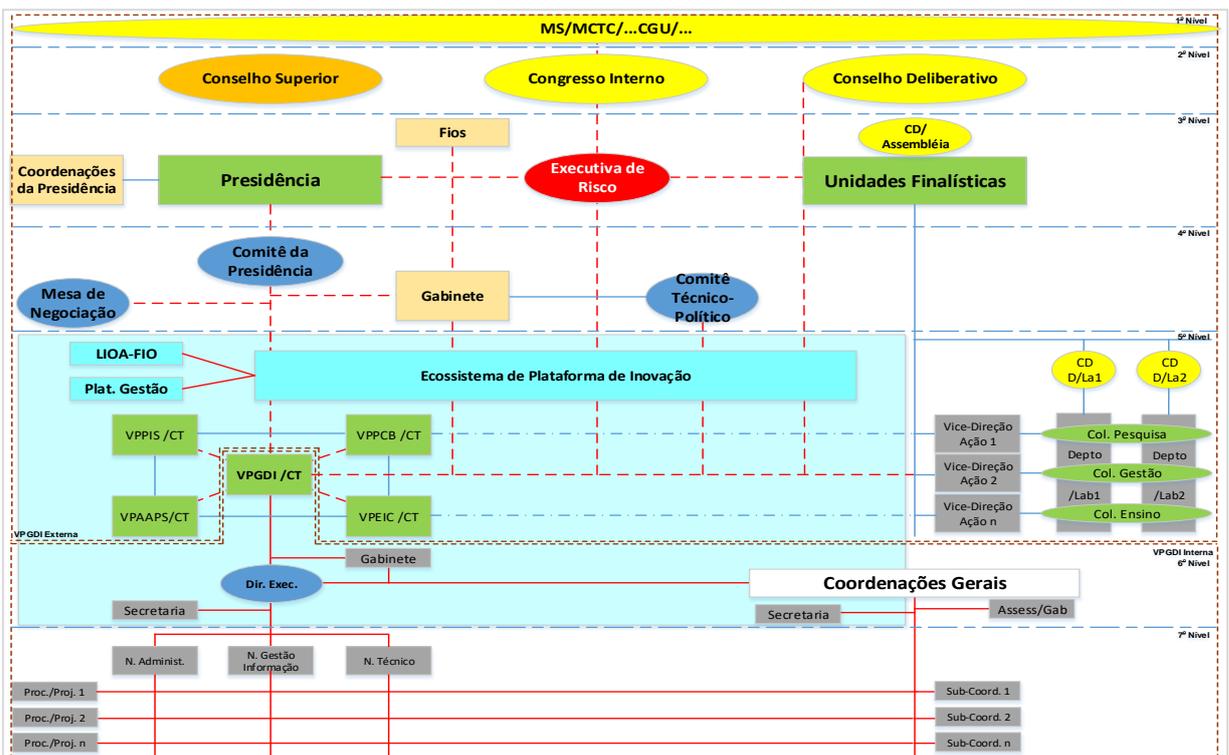
Fonte: <http://www.fappr.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=718>, Acesso em: 01 jun. 2018.



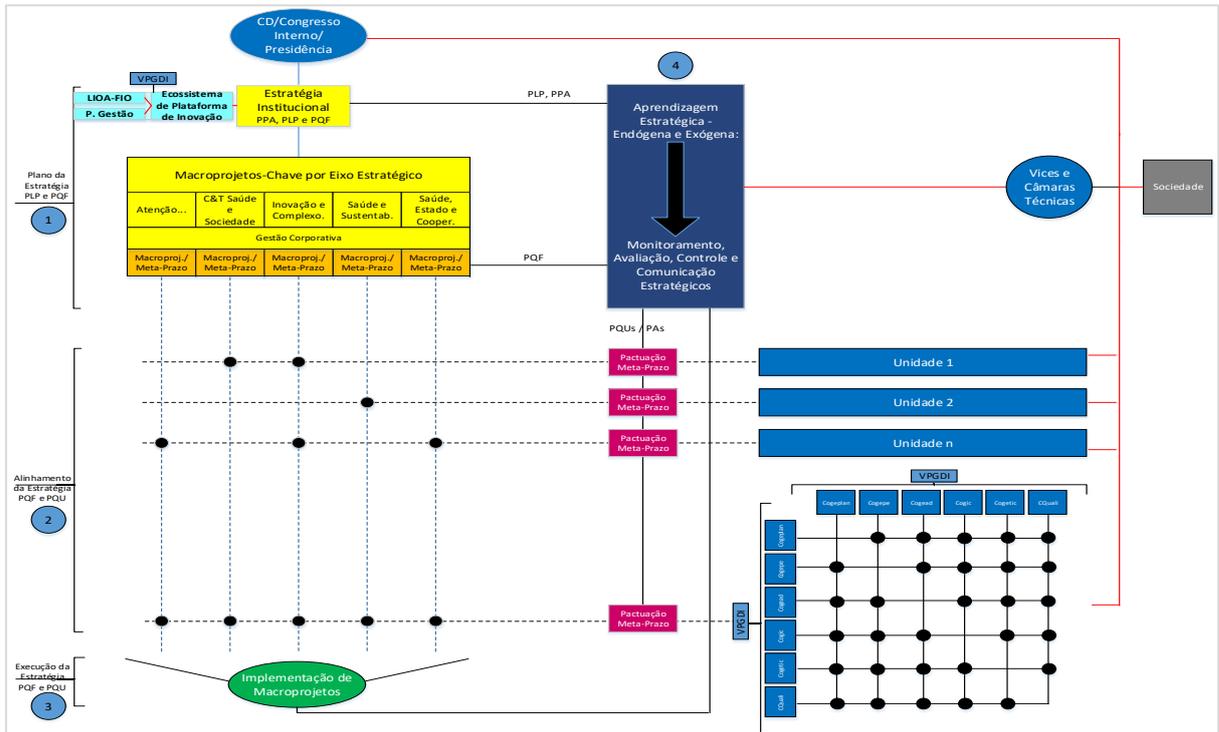
Figura 13. Ecosistema de inovação – inovaBra hub

Fonte: <https://www.inovabrahub.com.br/Account/Login?ReturnUrl=%2F>. Acesso em: 01 jun. 2018.

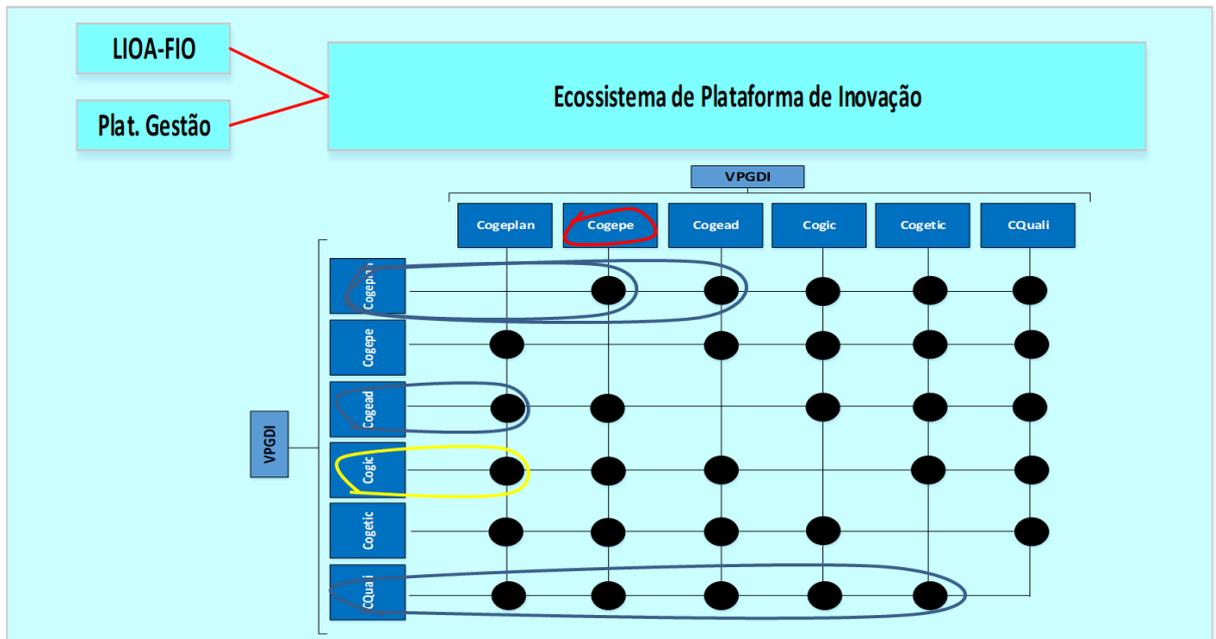
Esta pesquisa sugere um desenho (Figura 14), com a exata localização e posicionamento assim como, as relações do ecossistema da plataforma de inovação dentro da estrutura formal e de governança e de estratégia da Fiocruz e o seu detalhamento de atuação/relacionamento, em nível interno do desenho da gestão central da instituição (vide Figuras 15 e 16).



**Figura 14. Localização do ecossistema da plataforma de inovação na estrutura da Fiocruz**  
 Fonte: elaborada pelo autor.



**Figura 15. Relações do ecossistema da plataforma de inovação na estratégia da Fiocruz**  
 Fonte: elaborada pelo autor.



**Figura 16. Detalhamento das relações e atuação, em nível interno, da gestão central**  
 Fonte: elaborada pelo autor.

## 5.2 PLATAFORMA DE GESTÃO DE SERVIÇOS

Com base nas análises realizadas, indica-se que o instrumento de Política da Plataforma de gestão de serviços da Fiocruz, a ser construído, conforme o conceito destacado no referencial teórico desta pesquisa, e, o seu respectivo Plano de trabalho, contemplem a forma de relacionamento colaborativo, que a Plataforma estabelecerá com o LIOA-FIO; como também com o ecossistema da plataforma de inovação da gestão como um todo, visto que necessitam se pautar de forma integrada para garantir as suas respectivas sustentabilidades de ordem política, estrutural, econômico-financeira, etc.

## 5.3 MODELO DE LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVA PARA A GESTÃO CENTRAL DA FIOCRUZ (LIOA-FIO)

Partindo-se da análise da pesquisa empreendida, propõe-se, em síntese inicial, que o LIOA-FIO seja implementado com as seguintes características principais:

- seja de propriedade do governo;
- tenha o foco prioritário em atender aos servidores/ agentes públicos e cidadãos;
- sua atuação seja, em primeiro momento, voltada prioritariamente para a inovação organizacional-administrativa;
- execute atividades híbridas de “pensar e fazer”;
- seus projetos sejam direcionados para impactos no aprimoramento da gestão pública, sem se distanciar da atenção e satisfação ao cidadão e da inovação social;
- o tamanho de sua equipe, nos seus primeiros 2 (dois) anos de existência, seja em torno de 10 funcionários;
- seu quadro de pessoal, de acordo com evolução das suas demandas e direcionamento dos seus projetos, se configure na faixa de tamanho de 10 a 50 funcionários.

A pesquisa sugere alguns conceituados laboratórios de inovação (vide Quadro 28) como fontes de *benchmarking* primário, visitas técnicas, estabelecimento de parcerias e referências práticas para a configuração amadurecida do *modus operandi* do LIOA-FIO, visto que

representam realidades diversas em termos de tempo de existência, experiência, características culturais distintas e focos de atuação, tanto em IOA, quanto em IS<sup>29</sup>.

Laboratório de inovação	Nacional ou Internacional	Tempo de existência (anos)	Papel do Governo/ Setor Público*	Suporte/ dependência do Governo**	Abrangência espacial***	Foco da atuação****
<i>Laboratorio de Gobierno</i>	I	4	PR	GG	Federal	IOA
<i>Centre for Public Service Innovation (CPSI)</i>	I	17	PR	GG	Federal	IOA
LabX	I	2	PR	GG	Federal	IOA
<i>San Francisco - SF Mayor's Office of Civic Innovation (MOCI)</i>	I	6	PR	GG	Regional	IOA
<i>The Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation</i>	I	3	PR	GG	Federal	IOA
Laboratório Avançado do Banco do Brasil (Labbs)	N	3	PR	GG	Federal	IOA
Gnova	N	2	PR	GG	Federal	IOA
Laboratório de Inovação em Segurança Pública – HUBSSP/SC	N	1	PR	GG	Regional	IOA
Laboratório de Inovação na Gestão Governo do Espírito Santo	N	1	PR	GG	Regional	IOA
coLAB-i	N	3	PR	GG	Federal	IOA
MobiLab Laboratório de Inovação em Mobilidade da Prefeitura de São Paulo	N	4	PR	GG	Regional	IOA
<i>El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)</i>	I	5	PR	GG	Regional	IS
<i>MindLab</i>	I	16	PR	GG	Federal	IS
<i>U.S. Office of Personnel Management -OPM Lab (Lab@OPM)</i>	I	6	PR	GG	Federal	IS

<sup>29</sup> Para fins de conceituação da inovação social (IS), adota-se a já citada definição proposta por Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008).

Laboratório de inovação	Nacional ou Internacional	Tempo de existência (anos)	Papel do Governo/ Setor Público *	Suporte/ dependência do Governo **	Abrangência espacial***	Foco da atuação****
Laboratório Hacker - Câmara dos Deputados	N	5	PR	GG	Federal	IS

**Quadro 28. Laboratórios de inovação indicados para *benchmarking*, parcerias e modelagem do LIOA-FIO**

Fonte: elaborado pelo autor.

SINALIZADORES ESTRATÉGICOS PARA O LIOA-FIO			
AUMENTE	CRIE	REDUZA	ELIMINE
Quais fatores devem ser elevados bem acima dos padrões do setor?	Quais fatores devem ser criados e que o setor nunca ofereceu?	Quais fatores devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões do setor?	Quais fatores com os quais o setor há tempos concorre e que devem ser eliminados?
Consecução de patrocinadores do alto escalão entusiasta e comprometidos com o LIOA-FIO;	Desejo efetivo pelos produtos do LIOA-FIO;	Resistências de atores-chave;	Limitação das metodologias e ferramentas de trabalho;
Expertise e atuação técnico-política;	Demonstração de resultados de alta qualidade;	Desequilíbrio entre atuação para dentro e para fora do sistema;	Riscos políticos à continuidade do LIOA-FIO;
Incentivo à cultura da inovação; Oferta ampla de serviços e modelos de vanguarda; Gestão qualificada de projetos; Monitoramento efetivo da estratégia e dos resultados;	Equilíbrio orçamentário-financeiro e garantia de sustentabilidade futura;	Mensuração ineficaz do “tamanho” e da qualificação e competências necessárias ao quadro de pessoal do LIOA-FIO;	Barreiras orçamentário-financeiras;
Parcerias e redes colaborativas fortes e amadurecidas;	Métodos de trabalho e modelos ágeis e de vanguarda (estado da arte);	Riscos de encapsulamento e cooptação pelas estruturas e processos tradicionais;	Ausência de captação financeira;
Clareza e objetividade do propósito; dos objetivos e das metas.	Utilização de mecanismos modernos de <i>blockchain</i> e criptomoedas e sistemas de apoio aos processos do LIOA-FIO.	Visão distorcida sobre a importância, efetividade e impactos dos resultados do LIOA-FIO.	Toda a possibilidade de uso indevido (fora do escopo) ou separatista/elitista das instalações do LIOA-FIO.

**Quadro 29. Modelo das quatro ações**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Kim e Mauborgne (2005).<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Tratam-se de sinalizadores para a estratégia do LIOA-FIO, resultantes do exercício prévio do autor da pesquisa para a concepção do modelo do LIOA-FIO, com base em Kim e Mauborgne (2005).

### **5.3.1 Diretrizes e objetivos do LIOA-FIO**

Quanto à descrição da proposição de um primeiro modelo de laboratório de inovação organizacional-administrativa para a gestão central da Fiocruz (LIOA-FIO), nesta pesquisa ressalta-se a necessidade do acompanhamento e observância aos preceitos preconizados pelo, já citado Projeto de Lei 7843/2017, em tramitação no Congresso Nacional, no que diz respeito às possíveis previsões legais e diretrizes, que ainda estão em discussão; conforme registrado no referencial teórico desta pesquisa. Sendo assim, aconselha-se que o modelo de laboratório de inovação, que se propõe para a Fiocruz parta dos referidos princípios e adote as linhas gerais das diretrizes do referido PL, com as respectivas adaptações e aperfeiçoamentos necessários à sua realidade institucional complexa e distinta, sem deixar de se atentar para aqueles direcionadores, considerando-os como mínimos para a constituição do seu instrumento de política e respectivo plano de ações.

Recomenda-se ainda, tomando-se como base o documento da Secretaria de Planejamento de Desenvolvimento de São Paulo (2013), que o LIOA-FIO tenha, em seus documentos constituintes e de estratégia, os seguintes objetivos mínimos e basais para as suas atividades:

1. ampliar a efetividade das atividades da gestão central da Fiocruz;
2. estimular a cultura aberta à inovação na gestão central e irradiá-la para todas as Unidades finalísticas da Fiocruz;
3. fomentar a colaboração entre servidores e colaboradores da instituição, mormente na área da gestão central;
4. acelerar a criação e a circulação de tecnologias inovadoras dentro da gestão central e a sua difusão para as s Unidades finalísticas da Fiocruz;
5. ampliar as oportunidades de capacitação continuada e a gestão do conhecimento voltados para a inovação;
6. pesquisar e estimular o uso de modernas tecnologias, modelos de negócios e ferramentas gerenciais de ponta (“estado da arte”).

### **5.3.2 Governança e gestão**

Visando obter o apoio de patrocinador pertencente da alta direção da instituição, e em razão do evidente histórico de incentivo e apoio à inovação da gestão na Fiocruz, o laboratório

de inovação (LIOA-FIO) deve ser vinculado à Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional (VPGDI), que lhe destinará as orientações técnico-políticas e os recursos orçamentário-financeiros para a sua implementação, despesas de capital e operação corrente.

O LIOA-FIO deve ser administrado por um Coordenador-geral, que se encarregará das atividades de planejamento e gestão do laboratório e da seleção e contratação e capacitação da equipe multidisciplinar para as atividades do laboratório.

Como parte integrante de sua rede de governança colaborativa deve-se constituir o Comitê Gestor do Laboratório de inovação organizacional-administrativa (CGLIOA), formalmente constituído por portaria da Presidência da Fiocruz, composto do titular da Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional, de um Assessor sênior e do Coordenador-geral do Laboratório de Inovação (LIOA-FIO), para a devida aprovação das estratégias, planos de trabalho, seu respectivo projeto de monitoramento e avaliação e aperfeiçoamento, entre outras atribuições de cunho estratégico.

### 5.3.3 Premissas estratégicas

O LIOA-FIO, ao projetar sua estratégia e suas atividades, deve considerar as seguintes premissas elencadas na sequência:

1. A geração de ideias e de projetos inovadores e a integração colaborativa pela adoção de plataformas de inovação aberta, ou seja, com a colaboração de parceiros externos à Instituição, com diálogo multidisciplinar horizontal entre as áreas da gestão central e a aproximação com o público-alvo (redes colaborativas da plataforma de inovação Fiocruz);
2. A adoção de metodologias inovadoras para a resolução de problemas complexos como, por exemplo, o emprego de métodos e técnicas de *design* aplicado a serviços (*design* de serviços e *design thinking*);
3. A consecução e o uso de metodologias atuais de modelagem de negócios e de serviços;
4. A manutenção e a revitalização constantes dos seus ambientes físico e virtuais adequados à investigação, ideação, modelagem de soluções, prototipagem e testes-pilotos prévios ao dimensionamento, execução e implantação final das inovações;
5. O apoio à geração, lançamento e maturação de projetos inovadores; e

6. O desenvolvimento de competências, por meio das mais produtivas propostas e modelos pedagógicos e metodologias ativas de aprendizagem voltadas à inovação.

### **5.3.4 Elaboração do credo estratégico**

Para a elaboração do credo estratégico do LIOA-FIO, orienta-se que sejam tomados os cuidados para com a sua clareza e objetividade, de acordo com o que preconizam Martins e Marini (2010) em *Um guia de governança para resultados na Administração Pública*.

### **5.3.5 Monitoramento e avaliação**

O Comitê Gestor do laboratório de inovação organizacional-administrativa (CGLIOA) instituído elaborará relatórios quadrimestrais sobre o desenvolvimento das ações e metas previstas, bem como proporá os ajustamentos necessários ao seu cumprimento. Para uma segura estruturação da governança para resultados do LIOA-FIO, indica-se igualmente a atenção às orientações de Martins e Marini (2010).

### **5.3.6 Quantitativo de pessoas e competências necessárias**

Sugere-se que para a fase do pré-piloto, a equipe seja composta de 6 (seis) funcionários: 1 (um) Coordenador-Geral; 1 (um) Pesquisador sênior (especializado em redes e modelos de negócios inovadores); 1 (um) Analista de negócios; 1 (um) *Designer* de serviços; 1 (um) Analista de projetos e 1 (um) Assistente administrativo.

O relatório do *The Observatory of Public Sector Innovation*<sup>31</sup> (OPSI, 2017) apresenta 6 (seis) áreas de “competências fundamentais para a inovação do setor público”, as quais recomenda-se, a partir dos levantamentos desta pesquisa, sejam buscadas na seleção e desenvolvidas entre os componentes da equipe do LIOA-FIO e, de modo abrangente, entre todos os colaboradores da instituição, a saber:

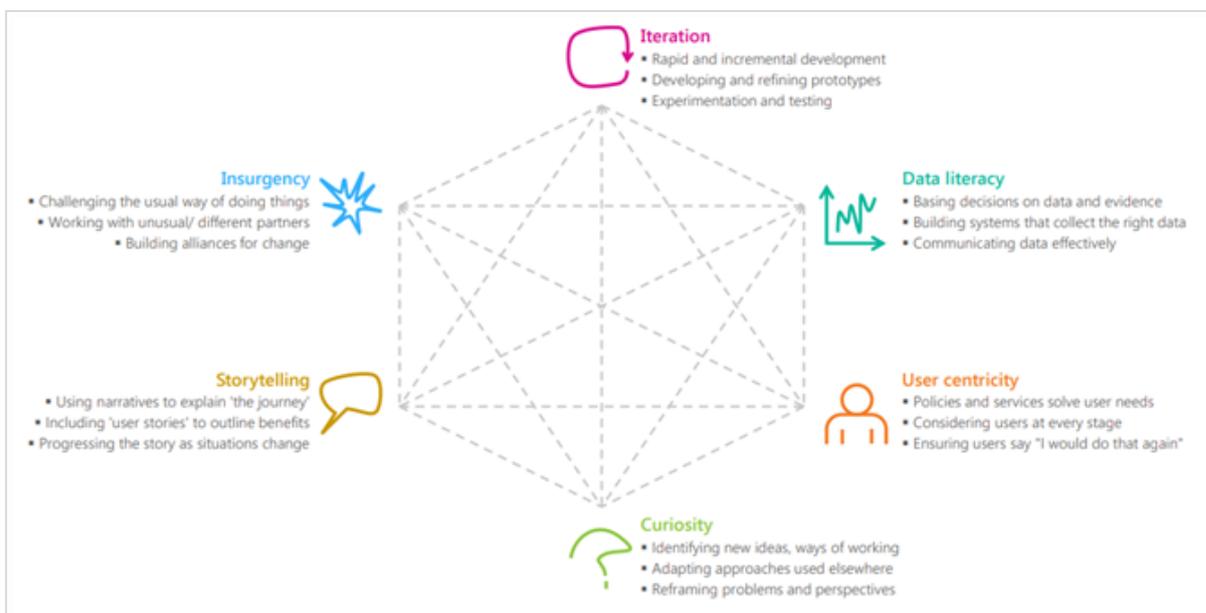
1. Iteração: incremental e experimentalmente desenvolve políticas, produtos e serviços;

---

<sup>31</sup> “Observatório de inovação do setor público”, em português.

2. Leitura de dados: assegura que decisões sejam orientadas a dados e que; os dados não sejam um pensamento posterior;
3. Centralidade do usuário: os serviços públicos devem ser focalizados na resolução e atendimento às necessidades do usuário;
4. Curiosidade: busca e tenta novas ideias ou maneiras de trabalhar;
5. Narração (*Storytelling*): explica a mudança de uma forma que constrói apoios;
6. Insurgência: desafia o *status quo* e trabalha com parceiros incomuns. (OPSI, 2017, p. 8, tradução nossa)<sup>32</sup>.

A Figura 17, na sequência, ilustra as seis áreas de competências fundamentais referenciadas para a inovação no setor público.



**Figura 17. Seis áreas de competências fundamentais para a inovação do setor público**

Fonte: OPSI (2017, p. 9).

Em outras palavras e, em linha com as áreas de competências acima descritas, Waintrop (2017) observa que, dentre as competências do inovador estão: a iteração e a possibilidade de testar métodos; a leitura de dados e o trabalho com eles; o foco no usuário; a curiosidade; a boa construção de uma narrativa; o desenvolvimento de um trabalho, que ultrapasse as limitações

<sup>32</sup> Trecho original:

- **Iteration:** *incrementally and experimentally developing policies, products and services*
- **Data literacy:** *ensuring decisions are data-driven and that data isn't an after thought*
- **User centricity:** *public services should be focused on solving and servicing user needs*
- **Curiosity:** *seeking out and trying new ideas or ways of working*
- **Storytelling:** *explaining change in a way that builds support*
- **Insurgency:** *challenging the status quo and working with unusual partners.* (OPSI, 2017, p. 8).

do que está estabelecido. Entende-se, portanto, que essas competências sejam a base para se desenvolver uma visão transversal de inovação nas organizações.

### **5.3.7 Desenvolvimento de parcerias e redes colaborativas**

O laboratório deve se integrar prontamente às parcerias da Rede de Inovação no Setor Público (InovaGov – <http://inova.gov.br/>) em nível nacional e do Ecossistema de inovação pública em nível internacional (Novagob – <https://novagob.org/>). Deve também desenvolver estudos técnicos adequados e entendimentos preliminares para identificar os objetivos comuns e as oportunidades de cooperação com outros parceiros nacionais e internacionais, no campo da inovação organizacional em gestão pública.

Indica-se a necessidade de que o laboratório busque parcerias proveitosas para o aprendizado de métodos e tecnologias inovadoras para a formação e capacitação, priorizando os contatos com reconhecidas *think tanks* e instituições de pesquisa, ciência, tecnologia e inovação em gestão. Para a estruturação das parcerias e a sua avaliação/ monitoramento, quanto à sua maturidade, aconselha-se a utilização do modelo proposto por Martins e Costa (2107).

O LIOA-FIO deve atuar em parceria com a Escola Corporativa da Fiocruz para ampliar as oportunidades de capacitação e desenvolvimento dos seus servidores, promovendo, de forma colaborativa:

- a revisão e a proposição de conteúdos para cursos e capacitações, procurando estimular e focar o processo de inovação em gestão organizacional e a colaboração;
- a promoção da cultura permanente da inovação nos ambientes de trabalho;
- a produção social de conhecimento, em especial, por meio de instituições universitárias renomadas e escolas de governo de referência.

### **5.3.8 Sugestão de esboço de plano de trabalho**

Primeira fase (Pré-piloto – 18 meses), compreendendo as seguintes ações:

- realização de estudos de viabilidade econômico-financeira para a implementação do LIOA-FIO;
- realização de análise e avaliação de riscos para implementação do LIOA-FIO;
- definição da estratégia do LIOA-FIO;
- elaboração do Plano de Ação para o primeiro ano (Piloto) de atividade do laboratório;

- concepção, planejamento da instalação do espaço físico do LIOA-FIO;
- instalação dos ambientes físico e virtual do LIOA-FIO.

Segunda fase (Piloto – 12 meses), compreendendo as seguintes ações:

- execução dos Plano de Ação proposto;
- elaboração dos Planos de Ação para a terceira fase (*Go live*);
- estipulação, realização e cumprimento de metas das ações previstas no plano de ação proposto.

### **5.3.9 Sugestão de ações iniciais para a fase Piloto (12 meses)**

Indica-se que as ações propostas devam ser estruturadas em 6 (seis) pilares ou dimensões para permitir o devido fomento da inovação da gestão da Fiocruz:

- a) consolidação e fortalecimento da cultura da inovação;
- b) desenvolvimento de competências para a inovação;
- c) prospecção de tecnologias para a inovação;
- d) projetos de inovação;
- e) governança da inovação; e
- f) captação de financiamento para inovação.

As sugestões de ações são descritas, a seguir:

#### **A. Consolidação e fortalecimento da cultura da inovação**

Ações de sensibilização e de conscientização relativas à importância da inovação para o aprimoramento do serviço público, bem como para a divulgação e compartilhamento de conhecimento e de experiências inovadoras, tais como:

- a realização de eventos presenciais, como palestras, oficinas vivenciais, seminários e sessões de vídeo, bem como a sua transmissão pela *internet*;
- a realização de eventos virtuais, como *webinars*, transmissão de conteúdo audiovisual, oferecimento de eventos interativos à distância, como debates, apresentação de conferências para a difusão de "ideias, que merecem ser disseminadas", no formato *Technology, Entertainment, Design* - TED's, rodas de conversa etc.;

- a publicação, em ambiente virtual, de casos de inovação da própria instituição e de parceiros externos representativos, de lições aprendidas, de notícias e material teórico e didático de apoio à inovação e de promoção da cultura de inovação nas organizações.

### **B. Desenvolvimento de competências para a inovação**

Ações de capacitação para a inovação abrangendo atividades de formação de servidores públicos e colaboradores para a inovação, por meio de metodologias e técnicas para a resolução de problemas complexos, como o *design thinking*, por exemplo, modelagem de negócios e uso de plataformas de inovação aberta, com o emprego de novas propostas pedagógicas e metodologias ativas de aprendizagem modernas, por meio de atividades de:

- reflexão/ rodas de conversas;
- dinamização/ mentoria em grupos; e
- cursos de extensão e/ou de aperfeiçoamento.

### **C. Prospecção de tecnologias para a inovação**

Ações voltadas ao contínuo acompanhamento de novidades tecnológicas, ferramentas, métodos e técnicas gerenciais e formatos/modelos organizacionais e institucionais, que possam ser utilizados para a melhoria do serviço público:

- pesquisas e *benchmarking*;
- visitas técnicas;
- confecção de protótipos para testes e dimensionamento; e
- comunicação e publicação de resultados.

### **D. Projetos de inovação**

Ações de apoio a projetos de inovação envolvendo o oferecimento de ambientes (físico e virtual) e instalações apropriadas, assim como a operação de estrutura de facilitação para o desenvolvimento de práticas inovadoras. Abrange a resolução de problemas e a modelagem de soluções para serviços de apoio à gestão, assim como o apoio conceitual e metodológico para a viabilização de projetos inovadores embrionários, compreendendo:

- oferta de instalações e operação de estrutura de facilitação para o emprego de metodologias e técnicas de redesenho de serviços, modelagem de negócios públicos e uso de plataformas de inovação aberta;
- realização de oficinas de modelagem e prototipagem de serviços públicos;

- realização de oficinas para a resolução de problemas complexos, a partir da seleção de casos levantados nas áreas da gestão central da Fiocruz;
- embasamento conceitual e metodológico a projetos embrionários, por meio de técnicas de facilitação, *coaching /mentoring* e consultoria de especialistas;
- apoio à realização de pilotos, inclusive modelagem de indicadores e testes;
- suporte a projetos embrionários na modelagem de estrutura de gestão, de estrutura de implantação, assim como o planejamento do dimensionamento e da ampliação de escala de lançamento, operação e reprodutibilidade efetiva das inovações.

### **E. Governança da inovação**

Ações de fomento e promoção da governança da inovação e para a devida estruturação de governança para a inovação no âmbito da Fiocruz, incluindo:

- definição de métricas e técnicas para uma avaliação adequada; e
- estabelecimento de formatos organizativos adequados à política de inovação da gestão da Fiocruz e o fomento à participação dos servidores e colaboradores.

### **F. Captação de financiamento para inovação**

Ações junto ao Escritório de Captação da Fiocruz ou estrutura similar para a viabilização de parcerias nacionais e internacionais com fundos e organizações renomadas, visando a manutenção da sustentabilidade financeira do LIOA-FIO.

#### **5.3.10 Métodos e tecnologias inovadoras**

O laboratório de inovação organizacional-administrativa da gestão central da Fiocruz (LIOA-FIO) deve adotar metodologias e técnicas gerenciais modernas (de ponta), centradas na colaboração e no desenvolvimento da criatividade, como o *design thinking* (método de abordagem de problemas, a partir de processos utilizados por *designers*), *design* centrado no ser humano (*Human-centered design*) e na experiência do usuário (*User experience*), ciência de dados (*Data Science*), insights comportamentais (*Behavioural insights*), abordagens baseadas em evidências (*Evidence-based approaches*), dentre outras, de acordo com as especificidades e necessidades da instituição. Ou seja, o LIOA-FIO deve adotar, como um de seus princípios, o aproveitamento das novas tecnologias (tais como: *Internet* das coisas, Inteligência artificial, Plataforma em nuvem (*Cloud Platform*), contratos inteligentes,

credenciamento digital (*Big data/ Digital Analytics, Blockchain*), processos de automação robótica (*Robotic Process Automation*), metodologias e ferramentas de trabalho avançadas disponíveis e a inteligência coletiva (*crowdsourcing*) de servidores, colaboradores e parceiros externos, na busca por mecanismos impulsionadores de soluções inovadoras para as dificuldades enfrentadas pela gestão central da Fiocruz. Como referência para a escolha das melhores ferramentas para utilização no LIOA-FIO, indica-se a consulta e o estudo detalhado das seguintes caixas e *kits* de ferramentas em *design thinking* e de modelos de negócios inovadores:

- o “kit de ferramentas *design thinking* aplicado ao serviço público” do G.Nova (s.d.);
- os “métodos e atitudes” do Mindlab (s.d.);
- “*toolkit* de *design thinking* para governo” (TOOLLKIT, s.d.);
- “ferramentas práticas para estimular e apoiar inovação social” (DIYTOOLKIT, s.d.);
- o “Analista de modelos de negócios: 75 exemplos para empreendedores dominarem a técnica de modelagem e prototipagem de negócios inovadores” (PEREIRA, 2016) – este em destaque, pois traz diferentes abordagens, que podem ser efetivamente adotadas pelo LIOA-FIO, visto que ampliam a capacidade metodológica para lidar com os diferentes tipos de desafios enfrentados pela instituição em termos de sua necessidade de geração de novos modelos de negócios.

### **5.3.11 Localização dos ambientes físicos e virtuais e seu funcionamento**

O LIOA-FIO deve ser constituído por espaços (físico e virtual) permanentes e customizados para a atuação dos seus profissionais estruturados em equipe de caráter multidisciplinar, responsável por gerar novas ideias e gerenciar projetos inovadores, que possam ser prototipados, testados e devidamente avaliados, para possibilitar a sua devida implementação e dimensionamento na Instituição.

O LIOA-FIO deverá funcionar de segunda-feira a sexta-feira das 08:00h às 17:00h, em área física de, no mínimo 50 (cinquenta) metros quadrados, devidamente preparada para atender às exigências de um ambiente incentivador da criatividade e da inovação, em local de fácil acesso no Campus de Manguinhos Rio de Janeiro, o mais próximo possível das unidades técnico-administrativas (UTAs), objetivando possibilitar a utilização frequente dos espaços e a livre participação por todos os colaboradores das referidas UTAs.

O referido espaço incluirá ambiente de aprendizagem, com capacidade para, no mínimo, 40 (quarenta) pessoas; local reversível para atividades de resolução de problemas, para apoio à criação, o desenvolvimento, prototipagem e lançamento de projetos e sala de descompressão e descanso, bibliotecas física e virtual, espaço para café e troca de ideias e de impressões e conexão entre os participantes.

Os encontros presenciais e virtuais do laboratório terão suas possibilidades ampliadas com 4 (quatro) lousas digitais e 10 (dez) computadores (em servidores de rede). A sala será equipada com microfones capazes de capturar o áudio ambiente e câmeras com rotação de 360°, e o sistema de videoconferência permitirá debates e capacitações em tempo real, com participantes geograficamente distantes da Sede da Fiocruz e/ou parceiros externos.

#### 5.4 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como agenda de pesquisas futuras, que possam aprofundar as questões relacionadas a este tema, sugere-se que estudos específicos, aplicados diretamente aos gestores e colaboradores dos laboratórios de inovação no Brasil e no mundo, possam contribuir para um mapeamento mais preciso e aprofundado de suas características.

Também é importante empreender pesquisas, que possibilitem avaliar as principais barreiras e dilemas enfrentados pelos laboratórios de inovação em gestão pública no Brasil, bem como identificar as respectivas causas e soluções utilizadas pelos diferentes tipos ou perfis de laboratórios. Outra linha de pesquisa poderia averiguar os tipos de projetos, que os laboratórios realizam e avaliar e medir os seus impactos e geração de valor público.

Estudos voltados para as mudanças nas culturas organizacionais em relação à inovação, em decorrência das ações promovidas pelos laboratórios, parecem ser bastante produtivos, assim como o estudo das interferências no clima organizacional e na motivação e/ou satisfação dos colaboradores, nos locais em que os laboratórios estejam implantados e operando dentro da gestão de órgãos públicos brasileiros.

Pesquisas específicas sobre formas alternativas de sustentabilidade orçamentário-financeira são indicadas, e também sobre a utilização das tecnologias e métodos de operação mais atuais pelos laboratórios de inovação brasileiros e internacionais podem ser desenvolvidas.

No caso das organizações públicas brasileiras, podem ainda ser realizados estudos que identifiquem os órgãos que têm interesse na implantação de seus laboratórios e, em que estágios de planejamento ou execução os mesmos se encontram.

Para a Fiocruz, um estudo sobre a opinião dos colaboradores quanto à implementação do laboratório de inovação na gestão pode ser empreendido. Além disso, havendo a implantação do LIOA-FIO, esta pode ser estudada em seus aspectos de contribuição e impactos para a Instituição. Ademais, a realização de um diagnóstico da situação para a implantação de laboratórios de inovação social temáticos para as diversas áreas de atuação finalística da Fiocruz, visando à proposição de modelos adequados e, com a participação direta dos cidadãos na cocriação, é um caminho de estudos a se desenvolver e que poderá trazer a consolidação da temática problematizada nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

---

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovando para una mejor gestión**: la contribución de los laboratorios de innovación pública. Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo, 2016.

ASSIS, M. O Laboratório de Inovação na Gestão do Governo do Estado do Espírito Santo – LAB.ges. **InovaGov**, 28 dez. 2017. Disponível em: <http://inova.gov.br/o-laboratorio-de-inovacao-na-gestao-do-governo-do-estado-do-espírito-santo-lab-ges/>. Acesso em: 14 jul. 2018.

ASSIS, M. C.; CALIMAN, N. A. Desafios da implantação de laboratório de inovação em governo: o caso do Estado do Espírito Santo. In: X CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília. **Anais...**, Brasília, jul. 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36\\_02.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36_02.pdf). Acesso em: 02 jul. 2018.

BASON, C. Design-led innovation in government. **Stanford Social Innovation Review**, Spring 2013. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/design\\_led\\_innovation\\_in\\_government](https://ssir.org/articles/entry/design_led_innovation_in_government). Acesso em: 02 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. (New) public goods. **The Journal of Design Strategies**, v. 8, n. 1, 2016.

BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. Perspectives on public sector reform: an innovation perspective. In: VAN DE WALLE, S.; GROENVELD, S.M. (Eds.). **Theory and Practice of Public Sector Reform**. London: Routledge, 2017. p. 61-78.

BLOCH, C. **Copenhagen Manual**: Towards a conceptual framework for measuring public sector innovation. Copenhagen: MEPIN, 2010.

BLOCH, C.; BUGGE, M. M. Public sector innovation – from theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 133-145, Dec. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0954349X13000477>. Acesso em: 11 abr. 2018.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap/Ipea, 2017. p. 145-164.

BRASIL. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta [...] para estabelecer 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 e regional. **Diário Oficial da União**, 08 fev.

2018, p. 10. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm). Acesso em: 14 jul. 2018.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. R. S. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap/Ipea, 2017a. p. 119-143.

\_\_\_\_\_. Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil. In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap/Ipea, 2017b. p. 249-260.

CRIADO, J. I.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVÁN, A. Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis del caso novagob.lab. **Revista de Gestión Pública Universidad Autónoma de Madrid**, Novagob (España), v. VI, n. 1, Enero-Junio 2017.

DIYTOOLKIT. Nesta. **Desenvolvimento, Impacto & Você: ferramentas práticas para estimular & apoiar inovação social**. (s.d.). Disponível em: <http://diytoolkit.org/toolkit/DIY-Portuguese.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2018.

ESCOLA CORPORATIVA FIOCRUZ. Encontro de inovação na Gestão Fiocruz. **Escola Corporativa Fiocruz** [on-line]. Disponível em: <http://escolacorporativa.fiocruz.br/?q=node/96>. Acesso em: 13 jul. 2018.

ESTEVES, F. **Registros dos repositórios das discussões da Comissão do Congresso Interno**. 2017. (Arquivo pessoal, não publicado).

FARIAS, P.; GOLDSMITH, S.; FLUMIAN, M.; MENDOZA, G.; WISEMAN, J. PORRÚA, M.; CASTILLO PÁEZ, P.; GARCÍA, A. C.; ZANABRIA, G. **Governos que servem: inovações que estão melhorando a entrega de serviços aos cidadãos**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. (Monografia do BID). Disponível em: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7971/Governos-que-servem-inovacoes-que-estao-melhorando-a-prestacao-de-servicos-aos-cidadaos.PDF?sequence=8&isAllowed=y>. Acesso em: 02 jul. 2018.

FERREIRA, V.S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C. Innovation in health services in Brazil: an analysis of the cases awarded in the innovation competition at the federal public administration. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, Sept./Oct. 2014.

FIOCRUZ – FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório final do VI Congresso Interno: a Fiocruz como instituição pública estratégica de Estado para a saúde**. 2010. Disponível em: <https://congressointerno.fiocruz.br/6%C2%BA-congresso-interno>. Acesso em: 10 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório final do VII Congresso Interno da Fundação Oswaldo Cruz – Conhecimento e inovação para a saúde, o desenvolvimento e a cidadania**. Fiocruz. 2016. Disponível em: <https://congressointerno.fiocruz.br/7%C2%BA-congresso-interno>. Acesso em: 10 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório Fiocruz 2013-2016**. Fiocruz. 2017. Disponível em: [https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatorio\\_fiocruz\\_2013\\_2016\\_final\\_abril\\_2017.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatorio_fiocruz_2013_2016_final_abril_2017.pdf). Acesso em 11 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório final VIII Congresso Interno da Fundação Oswaldo Cruz: a Fiocruz e o futuro do SUS e da Democracia**. Fiocruz. 2018. Disponível em: <https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/VIII%20Congresso%20Interno%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf>. Acesso em 14 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **Documento** - Política de Desenvolvimento Institucional da Fiocruz – texto aprovado em CD. Fiocruz. 2018. Disponível em: [https://intranet.fiocruz.br/intranet/ler\\_materia.php?id\\_materia=6468&id\\_secao=1685&id\\_secao\\_menu=879-880-&volta\\_historico=sim](https://intranet.fiocruz.br/intranet/ler_materia.php?id_materia=6468&id_secao=1685&id_secao_menu=879-880-&volta_historico=sim). Acesso em: 20 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Fundação. **Fiocruz**. (s.d.). Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/fundacao>. Acesso em: 10 abr. 2017.

G.NOVA LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO. ENAP. **Kit de ferramentas *design thinking* aplicado ao serviço público**. (s.d.). Disponível em: [http://www.enap.gov.br/documents/730933/31458062/Toolkit\\_DTSP\\_ENAP\\_vers%C3%A3o\\_final.pdf/df358be2-6057-461e-b456-d901cf926a90](http://www.enap.gov.br/documents/730933/31458062/Toolkit_DTSP_ENAP_vers%C3%A3o_final.pdf/df358be2-6057-461e-b456-d901cf926a90). Acesso em 14 jul. 2018.

GRYSZKIEWICZ, L.; LYKOURTZOU, I.; TOIVONEN, T. **Innovation Labs: Leveraging Openness for Radical Innovation?** April 2016. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2556692](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2556692). Acesso em: 13 jul. 2018.

HARTLEY, J; SØRENSEN, E; TORFING, J. Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. **Public Administration Review**, v. 73, n .6, p. 821-830, Nov. 2013.

HASSAN, Z. **The social labs revolution: a new approach to solving our most complex challenges**. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2014.

HEFELE, S. K. **Living Lab Connected Mobility** – Analysis and Description of Design Options for the Establishment of a Sustainable Mobility Ecosystem. 2016. Thesis (Master Thesis in Wirtschaftsinformatik) – Fakultät für Informatik, Der Technischen Universität München, München, 2016.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOCH, P.; HAUKNES, J. On innovation in the public sector – Today and beyond. **PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector, report n. D20**. Oslo: Nifu Step, 2005.

KOSLOSKY, M. A. N.; SPERONI, R. M.; GAUTHIER, O. Ecossistemas de inovação – uma revisão sistemática da literatura. **Espacios**. v. 36, n. 3, p. 13, 2015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n03/15360313.html>. Acesso em 13 jul. 2018.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS (SEGER). Governo do Estado do Espírito Santo. Disponível em: <http://labges.es.gov.br/laboratoriospelomundo>. Acesso em: 10 abr. 2018.

LABX. Disponível em: <https://labx.gov.pt/rede>. Acesso em: 10 abr. 2018.

LEWIS, J. M.; RICARD, L. M.; KLIJN, E. H. How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. **International Review of Administrative Sciences**, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>. Acesso em: 11 abr. 2018.

MANZINI, E.; STASZOWSKI, E. (eds.). **DESIS Network, Public & Collaborative: Exploring the Intersection of Design, Social Innovation and Public Policy**. DESIS Network, 2013. Disponível em: [http://www.desisnetwork.org/wp-content/uploads/2017/04/DESIS\\_PUBLIColab-Book.pdf](http://www.desisnetwork.org/wp-content/uploads/2017/04/DESIS_PUBLIColab-Book.pdf). Acesso em: 14 jul. 2018.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na Administração Pública**. São Paulo: Publix, 2010.

MARTINS, H. F.; COSTA, R. R. Um modelo de maturidade colaborativa: proposta inicial e validação de conteúdo. **Revista Estudos de Políticas Públicas**, v. 5, p. 11-23, 2017.

MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, p. 1-19, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-018-9315-7>. Acesso em: 13 jul. 2018.

MINDLAB. **Métodos e atitudes**. (s.d.). Disponível em: <http://mindlab.dk/pt/m%C3%A9todos-e-atitudes>. Acesso em 14 jul. 2018.

MOLON, A. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 7843 de 2017**. Institui regras e instrumentos para a eficiência pública. Disponível em: [http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1568383&filename=PL+7843/2017](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1568383&filename=PL+7843/2017). Acesso em: 14 jul. 2018.

MOTTA, P. R. M. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

\_\_\_\_\_. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MULGAN, G. **The radical's dilemma**: an overview of the practice and prospects of social and public labs, version 1. London: Nesta, 2014.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. São Paulo: FINEP Financiadora de Estudos e Projetos, 2006.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R. L.F.; GOMES, V. C. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal Brasília: ENAP, 2014. (Cadernos Enap n. 38).

OPSI - THE OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION. **Core skills for public sector innovation**: a beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations. April 2017. Disponível em: [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI-core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf). Acesso em: 14 jul. 2018.

PHILLS JR., J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, Fall 2008. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation). Acesso em: 13 jul. 2018.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Public sector innovation labs feature**. [s.d.]. Disponível em: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/innovation/Public%20Sector%20Innovation%20Labs.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. **Innovation teams and labs**: a practice guide. London: Nesta; Bloomberg Philanthropies, 2014.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE SÃO PAULO. Convênio SPDR USP FUNDAP SEADE CEPAM; Anexo I. **Plano de Trabalho – 2013/2015**. Out. 2013. Disponível em: <http://igovsp.net/sp/wp-content/uploads/2013/10/ANEXO-I-Plano-de-Trabalho-MinutaUSP-SecPlanej-FUNDAP-CEPAM-SEADE.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SELLONI, D.; STASZOWSKI, E.; BASON, C.; SCHNEIDER, A.; FINDEISS, A. **Gov innovation labs**: Constellation 1.0. New York City, 2013. Disponível em: <http://nyc.pubcollab.org/public-innovation-places/> Acessos em 10 de março de 2017.

SILVA, G. H. T.; BUVINICH, D. P. R. Fábrica de ideias: a experiência da Anvisa como estratégia para fomentar e incorporar a inovação como método de trabalho no ambiente institucional. In. CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap/Ipea, 2017. p. 205-216.

SILVA, J. P. Y. **Capacidade de inovação em organizações públicas**: uma proposta analítica a partir de um estudo de caso. 2013. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro

de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SOUSA, M. M.; FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J. J. Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 460-476, 2015.

SOUZA, W. V. B.; BERMEJO, P. H. S.; CAVALCANTE, C. C. M.; DOMINGOS, R. N. Inovação aberta no setor público: como o Ministério da Educação utilizou o crowdstorming para impulsionar a prospecção de soluções inovadoras. In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap/Ipea, 2017. p. 231-240.

SCHUURMAN, D; TÕNURIST, P. Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7, 2017. Disponível em: [www.timrevxiew.ca](http://www.timrevxiew.ca). Acesso em: 15 maio 2017.

TOOLLKIT. **Toolkit de design thinking para governo**. (s.d.). Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/inovaTCU/toolkitTellus/index.html>. Acesso em: 14 jul. 2018.

TÕNURIST, P. KATTEL; R.; LEMBER, V. Discovering innovation labs in the public sector. In: SOCIAL INNOVATION RESEARCH CONFERENCE (SIRC), Shanghai, China, 21-22 May, 2015. **Social Innovation Research Conference (SIRC)**, Shanghai, 2015.

\_\_\_\_\_. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? **Public Management Review**, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>. Acesso em: 10 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Descobrendo laboratórios de inovação no setor público**. In. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap/Ipea, 2017. p. 179-204.

UNDP – UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Spark, scale, sustain: innovation for the sustainable development goals**. New York: UNDP, 2017. Disponível em: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/innovation/Version%2022%20-%20July%2011%20-%20%20Annual%20Report%202016%20V17.pdf>. Acesso em: 14 ju. 2018.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos da EBAPE Rio de Janeiro: FGV, n. 52. 1990. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12861>. Acesso em: 10 abr. 2017.

VRIES, H. D.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

WAINTROP, F. **Podemos formar inovadores?** In: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO; ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Relatório da 3ª Semana de Inovação em Gestão Pública:** transformação digital. Brasília: Ministério do Planejamento; Enap, 2017. p. 58-60.

WILLIAMSON, B. **Testing government:** policy labs and political experimentation. March 30, 2015. Disponível em: <https://codeactsineducation.wordpress.com/2015/03/30/testing-government/>. Acesso em: 10 abr. 2017.

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

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – LISTA DOS 23 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PESQUISADOS

	Laboratório de Inovação	Site	Nacional ou Internacional	Localização (Cidade/País)	Ano de lançamento/inauguração	Tempo de existência em anos
1	<i>Kennisland</i>	<a href="https://www.kl.nl/em">https://www.kl.nl/em</a>	I	Holanda/ Amsterdã	1998	20
2	<i>Centre for Public Service Innovation (CPSI)</i>	<a href="http://www.cpsi.co.za/">http://www.cpsi.co.za/</a>	I	República da África do Sul / Centurion/ Pretoria	2001	17
3	<i>MindLab</i>	<a href="http://mind-lab.dk/pt">http://mind-lab.dk/pt</a>	I	Dinamarca / Copenhague	2002	16
4	<i>La 27e Région</i>	<a href="http://www.la27eregion.fr/en/">http://www.la27eregion.fr/en/</a>	I	França/ Paris	2008	10
5	<i>Nesta's Innovation Lab</i>	<a href="https://www.nesta.org.uk/innovation-lab">https://www.nesta.org.uk/innovation-lab</a>	I	Inglaterra / Londres	2009	9
6	<i>The GovLab - The Governance Lab</i>	<a href="http://www.thegovlab.org/">http://www.thegovlab.org/</a>	I	Estados Unidos / Nova Iorque - NYU Tandon School of Engineering	2012	6
7	<i>San Francisco - SF Mayor's Office of Civic Innovation (MOCI)</i>	<a href="http://www.innovation.sfgov.org/">http://www.innovation.sfgov.org/</a>	I	Estados Unidos / São Francisco	2012	6
8	<i>U.S. Office of Personnel Management - OPM Lab (Lab@OPM)</i>	<a href="https://lab.opm.gov/">https://lab.opm.gov/</a>	I	Estados Unidos/ Washington	2012	6
9	<i>MaRS Solutions Lab</i>	<a href="https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/">https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/</a>	I	Canadá/ Toronto	2013	5
10	<i>NovaGob.Lab España</i>	<a href="https://lab.novagob.org/">https://lab.novagob.org/</a>	I	Espanha / Madri	2013	5
11	<i>El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)</i>	<a href="https://labcd.mx/">https://labcd.mx/</a>	I	México / Cidade do México	2013	5
12	Laboratório Hacker - Câmara dos Deputados	<a href="http://labhackercd.leg.br/">http://labhackercd.leg.br/</a>	N	Brasil/ DF / Brasília	2013	5
13	<i>Laboratorio de Gobierno</i>	<a href="https://lab.gob.cl/">https://lab.gob.cl/</a>	I	Chile / Santiago	2014	4
14	MobiLab Laboratório de Inovação em Mobilidade da	<a href="http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/">http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/</a>	N	Brasil / São Paulo / São Paulo	2014	4

	Laboratório de Inovação	Site	Nacional ou Internacional	Localização (Cidade/País)	Ano de lançamento/inauguração	Tempo de existência em anos
	Prefeitura de São Paulo					
15	<i>The Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation</i>	<a href="https://www.mbrcgi.gov.ae/index.html">https://www.mbrcgi.gov.ae/index.html</a>	<b>I</b>	Emirados Árabes Unidos / Dubai	<b>2015</b>	<b>3</b>
16	coLAB-i	<a href="http://portal.tcu.gov.br/inovatcu/">http://portal.tcu.gov.br/inovatcu/</a>	<b>N</b>	Brasil/ DF /Brasília	<b>2015</b>	<b>3</b>
17	Laboratório Avançado do Banco do Brasil (Labbs)	<a href="https://www.labbs.com.br/">https://www.labbs.com.br/</a>	<b>N</b>	Brasil /DF / Brasília/ e Estados Unidos / Califórnia/ Vale do Silício	<b>2015</b>	<b>3</b>
18	LabX	<a href="https://labx.gov.pt/">https://labx.gov.pt/</a>	<b>I</b>	Portugal/ Lisboa	<b>2016</b>	<b>2</b>
19	Gnova	<a href="http://gnova.enap.gov.br/#">http://gnova.enap.gov.br/#</a>	<b>N</b>	Brasil/ DF/ Brasília	<b>2016</b>	<b>2</b>
20	BrazilLAB	<a href="https://brazillab.org.br/">https://brazillab.org.br/</a>	<b>N</b>	Brasil/ São Paulo/ São Paulo	<b>2016</b>	<b>2</b>
21	Laboratório de Políticas Públicas (LAB)	<a href="http://labfgv.com.br/">http://labfgv.com.br/</a>	<b>N</b>	Brasil/ Rio de Janeiro/ Rio de Janeiro	<b>2016</b>	<b>2</b>
22	Laboratório de Inovação na Gestão Governo do Espírito Santo	<a href="http://labges.es.gov.br/">http://labges.es.gov.br/</a>	<b>N</b>	Brasil / Espírito Santo/ Vitória	<b>2017</b>	<b>1</b>
23	Laboratório de Inovação em Segurança Pública – HUBSSP/SC	<a href="http://www.ssp.sc.gov.br/hubssp/">http://www.ssp.sc.gov.br/hubssp/</a>	<b>N</b>	Brasil / Santa Cararina / Florianópolis	<b>2017</b>	<b>1</b>

Quadro: Os 23 laboratórios de inovação pesquisados.

Fonte: elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – VARIÁVEIS UTILIZADAS PARA A COLETA DOS DADOS DOS  
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NOS SITES E MÍDIAS SOCIAIS

1. Apresentação (“Sobre”);
2. Ano de lançamento/ inauguração ou relançamento;
3. Credo estratégico: Missão; Visão; Premissas; Princípios / valores; Objetivos / metas;
4. Papel do Governo/ Setor Público: Proprietário; Financiador; Cofinanciador; Parceiro; Cliente; Acreditador;
5. Suporte/ dependência do Governo: Governo-guiado ou governo-habilitado;
6. Abrangência espacial (nível local/municipal, regional/estadual ou nacional);
7. Clientela-foco;
8. Foco da atuação (inovação social, inovação organizacional-administrativa, etc.);
9. Especializações;
10. Principais atividades e serviços oferecidos (treinamentos, premiações, <i>workshops</i> , etc.);
11. Tipo de atividades (de maior ocorrência ou destaque): Pensar (P); Fazer (F) ou Pensar e Fazer (PF);
12. Metodologia de trabalho (inovação aberta, co-criação, inteligência colaborativa ou <i>crowdsourcing</i> , <i>design thinking</i> , <i>design</i> de serviços, etc.);
13. Tipos de projetos (reforma do governo, desenho de política pública, desenvolvimento social, análise de dados, etc.);
14. Impactos potenciais dos principais projetos (aprimoramento da gestão pública, ganhos econômico-sociais, transparência, satisfação do cidadão, etc.);
15. Faixa de tamanho do (quantidade de colaboradores);
16. Composição: infraestrutura humana/ quantidade exata do quadro de pessoas;
17. Cargos principais da estrutura;
18. Anotações adicionais.

Quadro: Variáveis utilizadas para a coleta dos dados dos laboratórios de inovação nos sites e mídias sociais.  
Fonte: elaborado pelo autor.

## APÊNDICE C – LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PELO MUNDO

Laboratórios de Inovação Pelo Mundo				
#	Laboratório	Cidade	País	Site
1	Laboratório de Inovação na Gestão - LAB.ges	Vitória	Brasil	<a href="http://labges.es.gov.br">labges.es.gov.br</a>
2	Gnova - Laboratório de Inovação em Governo	Brasília - DF	Brasil	<a href="http://gnova.enap.gov.br/">http://gnova.enap.gov.br/</a>
3	LabHacker	Brasília - DF	Brasil	<a href="http://labhacker.cd.leg.br/">http://labhacker.cd.leg.br/</a>
4	IGov SP	São Paulo	Brasil	<a href="http://igovsp.net/sp/">http://igovsp.net/sp/</a>
5	Lab ProdAm	São Paulo	Brasil	<a href="https://labprodAm.weebly.com/">https://labprodAm.weebly.com/</a>
6	Mob Lab - Laboratório de Inovação em Mobilidade	São Paulo	Brasil	<a href="http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/">http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/</a>
7	BA Lab - Laboratório de Inovação de Buenos Aires	Buenos Aires	Argentina	
8	Laboratório de Gobierno	Santiago	Chile	<a href="http://www.lab.gob.cl/">http://www.lab.gob.cl/</a>
9	Centro de Innovación Pública Digital	Bogotá	Colômbia	<a href="http://centrodeinnovacion.gobiernoenlinea.gov.co/es">http://centrodeinnovacion.gobiernoenlinea.gov.co/es</a>
10	Laboratorio para la Ciudad	Cidade do México -	México	<a href="https://labcd.mx/">https://labcd.mx/</a>
11	Innovation Team	Los Angeles	Califórnia	<a href="http://losangelesinnovates.com/">http://losangelesinnovates.com/</a>
12	Superpublic	Berkeley	Califórnia	<a href="http://cityinnovate.org/">http://cityinnovate.org/</a>
13	Innovation SF	São Francisco	Califórnia	<a href="http://www.innovation.sfgov.org/">http://www.innovation.sfgov.org/</a>
14	Long Beach Innovation Team	Long Beach	Califórnia	<a href="http://longbeach.gov/team/">http://longbeach.gov/team/</a>
15	HHS Idea Lab	Distrito de Colúmbia	Washington, D.C.	<a href="https://www.hhs.gov/idealab/">https://www.hhs.gov/idealab/</a>
16	ABQ Innovate team	Albuquerque	Novo México	<a href="https://innovateabq.com/team/">https://innovateabq.com/team/</a>
17	Centennial Innovation Team	Centennial	Colorado	<a href="http://www.centennialco.gov/Government/meet-the-centennial-innovation-team.aspx">http://www.centennialco.gov/Government/meet-the-centennial-innovation-team.aspx</a>
18	Team Mobile			
19	Innovate Memphis   Delivering Civic Solutions	Nashville	Condado de Davidson	<a href="http://innovatememphis.com/">http://innovatememphis.com/</a>
20	LouieStat	Louisville	Kentucky	<a href="http://louiestat.louisvilleky.gov/">http://louiestat.louisvilleky.gov/</a>
21	GO			
22	Reconnect Rochester	Rochester	New York	<a href="https://reconnectrochester.org/">https://reconnectrochester.org/</a>
23	Minneapolis Innovation Team	Minneapolis	Minnesota	<a href="http://innovateminneapolis.com/">http://innovateminneapolis.com/</a>
24	US Global Development Lab	Washington, D.C.	Washington	<a href="https://www.usaid.gov/GlobalDevLab">https://www.usaid.gov/GlobalDevLab</a>
25	LAB.OPM - Office of Personnel Management	Washington, D.C.	Washington	<a href="https://lab.opm.gov/">https://lab.opm.gov/</a>
26	MaRS Solutions LAB	Toronto	Canadá	<a href="https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/mars-solutions-lab-approach/">https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/mars-solutions-lab-approach/</a>
27	NouLAB	New Brunswick	Canadá	<a href="https://noulab.org/">https://noulab.org/</a>
28	Public Policy LAB	Brooklyn	New York	<a href="http://publicpolicylab.org/">http://publicpolicylab.org/</a>
29	Center for Court Innovation	New York	New York	<a href="https://www.courtinnovation.org/">https://www.courtinnovation.org/</a>
30	Innovation Team	Boston	Massachusetts	<a href="https://www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-">https://www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-</a>
31	New Urban Mechanics	Boston	Massachusetts	<a href="https://www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics">https://www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics</a>
32	La 27 e Région - Labo de Transformation Publique	Paris	França	<a href="http://www.la27eregion.fr/">http://www.la27eregion.fr/</a>
33	Media LAB Amsterdam	Amsterdam	Holanda	<a href="https://medialabamsterdam.com/">https://medialabamsterdam.com/</a>
34	The Studio			
35	Nesta	Londres	Inglaterra	<a href="https://www.nesta.org.uk/">https://www.nesta.org.uk/</a>
36	SILK			<a href="https://www.silklabs.com/">https://www.silklabs.com/</a>
37	Kent County Council	Kent	Inglaterra	<a href="http://www.kent.gov.uk/">http://www.kent.gov.uk/</a>
38	MindLab	København	Dinamarca	<a href="http://mind-lab.dk/">http://mind-lab.dk/</a>
39	Policy Lab	Londres	Inglaterra	<a href="https://openpolicy.blog.gov.uk/about/">https://openpolicy.blog.gov.uk/about/</a>
40	Human Experience Lab			<a href="http://research.perkinswill.com/">http://research.perkinswill.com/</a>
41	Auckland C0-Design Lab	Auckland	Nova Zelândia	<a href="https://www.aucklandco-lab.nz/">https://www.aucklandco-lab.nz/</a>
42	Design Gov	Camberra	Austrália	<a href="https://www.australia.gov.au/">https://www.australia.gov.au/</a>
43	Tacsi	Adelaide	Austrália	<a href="https://www.tacsi.org.au/">https://www.tacsi.org.au/</a>
44	Laboratório de Inovação e Coparticipação - Colab-i (TCU)	Brasília	Brasil	<a href="http://portal.tcu.gov.br/innovatcu/">http://portal.tcu.gov.br/innovatcu/</a>
45	HUBSSP/SC - Laboratório de Inovação em Segurança Pública	Santa Catarina	Brasil	<a href="http://www.ssp.sc.gov.br/hubssp/">http://www.ssp.sc.gov.br/hubssp/</a>

Quadro: Laboratórios de inovação pelo mundo.

Fonte: elaborado pelo autor.

## ANEXOS

---

### ANEXO A – MARCOS LEGAIS

- **DECRETO Nº 5.482, DE 30 DE JUNHO DE 2005.** Dispõe sobre a divulgação de dados e informações pelos órgãos e entidades da administração pública federal, por meio da Rede Mundial de Computadores - Internet.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5482.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5482.htm)
- **LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011 (LAI).** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm)
- **DECRETO Nº 7.724, DE 16 DE MAIO DE 2012 (Regulamento da LAI).** Regulamenta a Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm)
- **LEI Nº 13.019, DE 31 DE JULHO DE 2014** (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC). Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015).

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113019.htm)

- **DECRETO Nº 8.414, DE 26 DE FEVEREIRO DE 2015.** Institui o Programa Bem Mais Simples Brasil e cria o Conselho Deliberativo e o Comitê Gestor do Programa. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/Decreto/D8414.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/Decreto/D8414.htm)
- **PORTARIA GSI/PR Nº 14, DE 12 DE MAIO DE 2015.** Estratégia de Segurança da Informação e Comunicações e de Segurança Cibernética da Administração Pública Federal 2015-2018, versão 1.0. <http://www.gsi.gov.br/arquivos/portaria-dsic.pdf>
- **DECRETO Nº 8.638 DE 15, DE JANEIRO DE 2016.** Institui a Política de Governança Digital do Poder Executivo Federal, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que, dentre suas finalidades, visa gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos; estimular a participação da sociedade na formulação, na implementação, no monitoramento e na avaliação das políticas públicas e dos serviços públicos disponibilizados em meio digital; e assegurar a obtenção de informações pela sociedade, observadas as restrições legalmente previstas. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm)
- Estratégia de Governança Digital do Poder Executivo Federal (EGD), que tem como propósito orientar e integrar as iniciativas relativas à governança digital na administração direta, autárquica e fundacional, contribuindo para aumentar a efetividade da geração de benefícios para a sociedade brasileira por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social. [https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/Estrategia-de-Governanca-Digital.pdf/at\\_download/file](https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/Estrategia-de-Governanca-Digital.pdf/at_download/file)
- **DECRETO Nº 8.777, DE 11 DE MAIO DE 2016.** Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal, que dentre seus objetivos, visa promover a transparência ativa e promover a publicação de dados contidos em bases de dados de órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional sob a forma

de dados abertos. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm)

- **DECRETO Nº 8.789 DE 29 DE JUNHO DE 2016.** Dispõe sobre o compartilhamento de bases de dados na administração pública federal. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8789.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8789.htm)
- **DECRETO Nº 8.936, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2016.** Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm)
- **DECRETO DE 7 DE MARÇO DE 2017.** Cria o Conselho Nacional para a Desburocratização - Brasil Eficiente e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/dsn/Dsn14451.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/dsn/Dsn14451.htm)
- **LEI Nº 13.460, DE 26 DE JUNHO DE 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm)
- **DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017,** que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm)
- **DECRETO 9.203/2017, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)
- **DECRETO Nº 9.319, DE 21 DE MARÇO DE 2018.** Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da

Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital).  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm).

ANEXO B – EXCERTOS DO RELATÓRIO DO VIII CONGRESSO INTERNO  
(FIOCRUZ) SOBRE A TESE 8 E SUAS DIRETRIZES

<b>FUNDAMENTAÇÃO</b>
<p>A Fiocruz é uma instituição complexa, divisionalizada, diversa, tanto nas suas áreas de atuação quanto na composição de seu quadro de pessoal, assentada em um modelo de gestão participativa com eleições diretas e com ampla autonomia das unidades técnico-científicas. A descentralização ocorrida na década de 1990 e o estímulo, na década de 2000, para que todas as unidades incorporassem e ampliassem atividades de ensino, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, informação e comunicação, entre outros, criou um ambiente altamente dinâmico e criativo e impulsionou muitas iniciativas que resultaram no crescimento e na ampliação da capacidade de resposta institucional.</p>
<b>DIRETRIZES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS DA FIOCRUZ</b>
<p>1. Ampliar e fortalecer estratégias de desenvolvimento de ações em rede, envolvendo múltiplas unidades em torno de ações conjuntas voltadas para a solução de problemas e superação de desafios nas diversas áreas de atuação da Fiocruz, com fortalecimento da capacidade coordenadora das estruturas centrais e redução de ações executivas diretas, e com maior responsabilização das unidades.</p> <p>2. Alinhar e coordenar o funcionamento e as agendas do CD com as respectivas câmaras técnicas, fortalecendo as interações consultivas/pareceres (câmaras) e deliberativa (CD); fortalecer e dinamizar a atuação do Conselho Superior.</p> <p>3. Inovar e aprofundar os mecanismos de gestão democrática e participativa, de modo a fortalecer um sistema de gestão criativa, que priorize formas de tomada de decisão e de controle coletivas, pactuadas, baseadas em intensa comunicação e no diálogo ampliado. Para tanto, é necessário aprimorar o funcionamento dos canais institucionalizados de deliberação (Congresso Interno, Conselhos Deliberativos); ampliar os canais de participação nas tomadas de decisão; ampliar a transparência institucional; e; qualificar a representação institucional e ampliar a participação e a pluralidade do controle social.</p> <p>4. Qualificar as prestações de contas institucionais, com a instituição de prestação de contas anual em audiência pública em todas as unidades; instituir sistemática de prestação de contas por áreas finalísticas; aprimorar as práticas e mecanismos de monitoramento operacional e estratégico.</p> <p>5. Debater os condicionantes e implantar a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Fiocruz.</p> <p>6. Aperfeiçoar o controle interno central com a criação dos setores de assessoria jurídica, controladoria e corregedoria, e integração com a Audin e Ouvidoria; fortalecendo a Auditoria e a Ouvidoria com ampliação de competências, infraestrutura e autonomia.</p> <p>7. Integrar o modelo do controle interno central aprimorado ao novo modelo de gestão de integridade, riscos e controles internos.</p> <p>8. Promover a transparência pública das informações institucionais, viabilizando a participação cidadã e o controle social. Neste contexto será estabelecida a Política e o Plano de Dados Abertos da Fiocruz, com ênfase às informações de gestão - RH, planejamento, administração, orçamento, entre outras, assim como a gestão de documento eletrônicos e a gestão da informação na Fiocruz.</p> <p><b>9. Desenvolver e implantar Modelo de Governança/Gestão Administrativa Coletiva, integrando e coletivizando oferta e demanda e, criando um ambiente co-criativo gerador de soluções executivas, por plataforma, contendo governança colegiada e, propostas e infraestruturas coletivas.</b></p>

<b>TESE 8</b>
<i>A Fiocruz conquistou integridade institucional ao longo de sua história pública e é patrimônio da sociedade brasileira, devendo aprimorar sua política de governança, reestruturar seu sistema de controle interno e de gestão de risco, instituir um modelo de gerenciamento por meio de plataformas colaborativas, reforçar a integração, com segurança e efetividade, e fazer frente ao desmonte do serviço público, em permanente diálogo com a sociedade.</i>
<b>Diretriz 01</b>
Ampliar e fortalecer estratégias de desenvolvimento de ações em rede, envolvendo múltiplas unidades em torno de ações conjuntas voltadas para a solução de problemas e superação de desafios nas diversas áreas de atuação da Fiocruz, com fortalecimento da capacidade coordenadora das estruturas centrais e com maior responsabilização das unidades e ampliação de sua capacidade para execução de ações diretas.
<b>Diretriz 02</b>
Alinhar e coordenar o funcionamento e as agendas do CD com as respectivas câmaras técnicas, de modo a fortalecer a interação entre as instâncias consultivas e deliberativa da instituição. Do mesmo modo reconfigurar e fortalecer o Conselho Superior, buscando dinamizar sua atuação como instância de controle social, em articulação com o Conselho Nacional de Saúde e movimentos sociais.
<b>Diretriz 03</b>
<b>Inovar e aprofundar os mecanismos de gestão democrática e participativa, de modo a fortalecer um sistema de gestão criativa que priorize formas de tomada de decisão e de controle coletivas, pactuadas, baseadas em intensa comunicação e diálogo ampliado.</b>
<b>Diretriz 04</b>
Aprimorar as prestações de contas anual de todas as unidades e instâncias da instituição, em audiências públicas, instituindo e/ou aperfeiçoando as práticas e mecanismos de monitoramento operacional e estratégico.
<b>Diretriz 05</b>
Implantar a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Fiocruz, integrando-a ao modelo de controle interno central.
<b>Diretriz 06</b>
Aperfeiçoar o modelo de controle interno, aumentando o diálogo das unidades e instâncias com a Procuradoria Federal e fortalecendo órgãos internos de controle – auditoria e ouvidoria.
<b>Diretriz 07</b>
Aprimorar a transparência pública das informações institucionais por meio de políticas, programas e planos, como plano de dados abertos, viabilizando o acesso à informação, a participação cidadã e o controle social.
<b>Diretriz 08</b>
<b>Desenvolver uma plataforma coletiva de gestão, baseada em um modelo integrado de governança administrativa, que favoreça o trabalho coordenado entre as áreas centrais de gestão e as unidades na busca de processos mais eficientes e com melhores resultados.</b>

<b>NOVAS DIRETRIZES</b>
<b>Diretriz 09</b>
Promover um amplo e coletivo processo de aperfeiçoamento dos mecanismos de supervisão, assessoramento, coordenação e direção institucionais, visando aumentar o nexo entre a organização formal e as finalidades e prioridades institucionais, à luz das deliberações do VIII Congresso Interno da Fiocruz.
<b>Diretriz 10</b>
Fortalecer e aprimorar o sistema de planejamento da Fiocruz, democratizando a participação social, técnica e científica nas dimensões estratégicas, táticas e operacionais.

Quadro: Excertos do relatório do VIII Congresso Interno (Fiocruz) sobre a tese 8 e suas diretrizes.

Fonte: Relatório do VIII Congresso Interno, 2018.

## ANEXO C – DISCUSSÕES SOBRE A PLATAFORMA DE GESTÃO DE SERVIÇOS DA FIOCRUZ (ESTEVES, 2017)

Texto de autoria do Dr. Fábio Abrahão Esteves produzido para a discussão pela Comissão Organizadora do Congresso Interno, 2017 (transcrição literal dos repositórios das reuniões).

### **TESE**

A Fiocruz precisa repensar o seu modelo de organização da gestão a partir de dinâmicas de gestão de processos mais eficazes e eficientes, em ambientes compartilhados, gerando economias de escala e escopo com elevada percepção de benefício para as unidades, que pode ser alcançado a partir de diluição de custos e maior utilização de ativos, além da ampliação da competência para conceber e operar a gestão, que passam coletivamente a ser o principal ativo da gestão. O nome desse modelo de gestão compartilhada é plataforma de gestão, que deverá gerar um ecossistema virtual e físico disruptivo, fornecendo serviços coletivos de baixo custo e de melhor capacidade global/colegiada de resposta, permitindo às unidades aderirem ou não às ofertas de serviços da plataforma, sem perda de autonomia gerencial e com maior transparência institucional.

### **FUNDAMENTAÇÃO**

A plataforma de gestão Fiocruz é um espaço de elaboração e consecução de soluções de gestão adequadas às demandas das unidades, que requer a criação de uma cadeia integrada de processos de sustentação e gestão, com vistas a sustentar, criar e proteger valor. A função central da plataforma é gerar, sempre que possível, soluções coletivas criando economia compartilhada, a partir de um “efeito de rede” da demanda, que amplia o valor e a utilidade da plataforma. A plataforma de gestão criará um ambiente de interatividade entre unidades, onde deve haver pelo lado da demanda (unidades) exposição individual e coletiva de problemas e necessidades, e, pela oferta (administradores e plataforma), taxonomia de questões e geração de soluções coletivas, num encontro sistemático desses atores, que poderá contar com outros tipos de atores como fornecedores, gerando um ecossistema de soluções que vai além da integração e qualificação da gestão institucional, na medida em que, toma como ativo mais importante a comunidade de gestão da Fiocruz, com a principal estratégia de facilitar as interações entre usuários, aumentar o valor para o usuário e maximizar o valor do ecossistema.

A plataforma representa outra forma de organização e desenvolvimento de atividades de gestão, não exigindo uma nova estrutura organizacional. As plataformas, em geral, possuem governança colegiada (ex. políticas, decisões de recursos versus processos, alocação de recursos coletivos), propostas coletivas (ex. estratégia coletiva, arquitetura de serviços, premissas/regras de decisão coletivas) e infraestruturas coletivas (ex. recursos, processos, TIC's). Para que as plataformas não se transformem em entidades auto referidas, as suas soluções devem focar no crescimento e na produtividade da gestão com impacto nos resultados finalísticos, devendo ter seus planos monitorados, avaliados e revistos a partir de ciclos de aprendizagem adaptativa (*loop* operacional) e generativa (*loop* estratégico). As plataformas precisam de, pelo menos, revisões de médio e curto prazos para ajuste de portfólio de soluções (processos e projetos) e de competências gerenciais. A discussão tecnológica das soluções gerenciais é outro ponto de extrema relevância, que precisa ser bastante apreciado para a definição da arquitetura estratégica de solução coletiva.

Não obstante as plataformas possuam dinâmicas subjacentes comuns, existem diversas tipologias de plataformas em função da forma como principalmente se expressam. Assim, existem, por exemplo, plataformas de investimento, plataformas de inovação, plataformas de serviços e plataformas integradas. O conceito de plataforma prestadora de serviço, ainda que administrativo, se aproxima do modelo aqui preconizado e pode ser entendido como um fio condutor facilitador de trocas de experiências e geração de soluções entre unidades, plataforma e terceiros como órgãos reguladores, fornecedores, sociedade, etc.

As plataformas de serviços possuem três pilares clássicos, que explicam como a gestão por plataformas é capaz de gerar dinâmicas gerenciais mais efetivas, tendo como condição necessária que, os administradores estejam mais atentos às interações, tanto do ponto de vista da oferta (integrando e coletivizando a área administrativa), quanto da demanda (integrando e coletivizando a área finalística):

- A orquestração de recursos, no qual o principal ativo é a capacidade de os recursos administrativos serem operados coletivamente;
- A otimização da cadeia administrativa interna, mas com orientação “para fora”, ou seja, com relevante interação dos atores administrativos para com os atores finalísticos, no sentido de persuadi-los, estabelecendo a governança do ecossistema;
- A ampliação do foco no ator finalístico para o coletivo de atores finalísticos, maximizando o valor total do ecossistema, num processo interativo e de avaliação e reforço permanente.

## **DIRETRIZES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS DA FIOCRUZ**

- 1) Desenvolver uma Política e o Projeto de Gestão ou Administração Compartilhada na forma de Plataforma de Serviços Administrativos para Fiocruz;
- 2) Criar um Ambiente Executivo de Soluções de Gestão;
- 3) Criar um Modelo de Gestão Administrativa Coletiva, física e virtual, composta de infraestrutura coletiva, proposta coletiva e governança colegiada, com vistas à maior efetividade institucional;
- 4) Ampliar a transparência individual e coletiva da Gestão Administrativa Fiocruz e torná-la mais efetiva aos interesses finalísticos, dilatando a sua capacidade de resposta.

## **PROPOSTAS**

- 1) Criar uma metodologia de ausculta dos problemas de gestão das unidades;
- 2) Desenvolver uma visão sistêmica das questões coletivas de gestão;
- 3) Criar um programa de adesão aos serviços da plataforma de gestão;
- 4) Integrar as áreas de gestão das unidades em espaços virtuais e físicos, criando uma infraestrutura coletiva de administração (processos-meio integrados com nós de coordenação);
- 5) Propor modelo de governança administrativa coletiva (plataforma, unidades e terceiros), que permita essencialmente às áreas finalísticas das unidades observarem, debaterem e opinarem sobre as questões individuais e coletivas em andamento na plataforma (ex. política de investimento e alocação de recursos, regras de decisão sobre normas de funcionamento, soluções tecnológicas, orquestração de competências);
- 6) Desenvolver propostas de táticas administrativas coletivas como as de gerenciamento logístico (ex. de aquisição e armazenamento), regras de decisão coletivas e de oferta de arquitetura de serviços (ex. benefícios de redução de despesa administrativa);
- 7) Ofertar soluções coletivas de gestão, que satisfaçam o coletivo dos atores finalísticos.