



Universidade de Brasília

FACE - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Departamento de Administração

RAIKE NOVAIS LIMA

**ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO PÚBLICA:
ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO**

Brasília, DF
2025

Raike Novais Lima

**ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO PÚBLICA:
ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração da Universidade de Brasília,
como requisito parcial à obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Antônio Isidro da Silva Filho.

Brasília, DF
2025

RAIKE NOVAIS LIMA

**ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO PÚBLICA:
ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Raíke Novais Lima

Dr. Antônio Isidro da Silva Filho
Professor-Orientador

Dra. Dayse Karenina de Oliveira
Carneiro
Professora-Examinadora

Mst. Rafael Faria Gonçalves
Professor-Examinador

Brasília, 17 de Julho de 2025

AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar agradecendo a Deus por ter conseguido chegar até aqui, mesmo que aos trancos e barrancos nessa reta final. Piadas à parte, gostaria de agradecer principalmente aos meus pais, Ozaire e Luzani, por sempre me apoiarem em minhas empreitadas, e por fazer com que acreditasse no poder do conhecimento e da educação.

Também agradeço minha avó, Alzira, com a qual dividi uma casa por alguns anos e que ainda nos ajudamos quando um precisa do outro e também ao meu irmão caçula, Breno, ao qual também me apoia e é curioso quanto ao curso. Amo cada um de vocês!

À toda minha família, que mesmo nem sempre podendo estarmos perto uns dos outros, estamos apostos a mover mundos e fundos para nos auxiliar em momentos difíceis e que vão te ouvir quando necessário. Também tenho cada um em meu coração.

Aos meus amados amigos que fiz até aqui na escola, na universidade, em estágios e projetos e que seguimos compartilhando nossas vidas e continuemos compartilhando por mais anos. Cada um de vocês, em especial a Ingrid, que me atura há mais de 14 anos (caso eu não tenha errado na conta), fizeram parte deste ciclo que agora se encerra, pois ouviram todas as vezes em que eu queria reclamar de algo.

Também gostaria de agradecer aos professores da Universidade de Brasília dos quais fui discente, em especial quem me orientou, Antônio, ao qual me apresentou ao mundo da inovação e me apaixonei à primeira vista. Me recordo da primeira aula em que cheguei já pensando em trancar a disciplina, mas ao entender a dinâmica não saí mais, e aqui sim é o encerramento desta disciplina que se iniciou lá em 2022.

Às equipes dos laboratórios de inovação que entrevistei para a pesquisa deste trabalho, muito obrigado pela disponibilidade, pela compreensão de vocês e pelo esforço que tiveram de fazer para encaixar as agendas.

E também ao projeto DEXTRA, ao qual me marcou muito poder ter sido o coordenador geral e contribuir para as redes de inovação e empreendedorismo brasiliense.

Dedico este trabalho aos meus pais Ozaire Lima de Almeida e Luzani Novais Sant'Ana Lima, ao meu irmão Breno Novais Lima e minha avó Alzira Rosa Novais que sempre me apoiaram nestes anos de graduação. Também ao meu orientador Antônio Isidro da Silva Filho que me mostrou que inovação é também conexão.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como os elementos construtivos do ecossistema de inovação pública se manifestam e se articulam nos laboratórios de inovação participantes de um programa de aceleração. O referencial foi construído para dar sustentação aos assuntos que circundam o objeto da pesquisa, sendo inovação no setor público um tópico que deva ser considerado estratégico pelos gestores e garantir a criação de laboratórios de inovação capazes de produzir inovação para serviços oferecidos na administração pública, bem como para processos internos. Ainda, trata de ecossistemas e como eles são benéficos para os atores, pois conseguem construir um valor de propósito inalcançável solitariamente.

Foram realizadas entrevistas com pessoas responsáveis pelos laboratórios de inovação em governo para análise de suas estruturas de trabalho. Foi possível identificar que os laboratórios, uma vez dentro do programa de aceleração, entenderam a importância de capacitações internas (inclusive informalmente), bem como, que a conexão com outros atores é importante para compartilhamento de informações e aprimoramento de seus conhecimentos acerca do desenvolvimento de novas soluções. O ecossistema ainda apresenta ferramentas e capacitações que auxiliam os atores a desenvolver o pensamento em torno da criação de valor; já a falta de acompanhamento após o programa foi uma característica negativa encontrada pela pesquisa.

A pesquisa evidencia que, além de criar laboratórios de inovação no setor público, há necessidade de programas de aceleração e ecossistemas de inovação para desenvolvimento da inovação dos atores.

Palavras chave: Ecossistemas de inovação; Inovação no setor público; Laboratório de Inovação; Programa de Aceleração.

ABSTRACT

This research aims to analyze how the foundational elements of the public innovation ecosystem manifest and interconnect within innovation laboratories participating in an acceleration program. The theoretical framework was developed to support the topics surrounding the research subject, considering public sector innovation as a strategic issue for managers and ensuring the creation of innovation labs capable of generating innovation for services offered in public administration, as well as for internal processes. Additionally, it addresses ecosystems and how they benefit actors by enabling the creation of purposeful value that would be unattainable individually.

Interviews were conducted with the responsible teams of government innovation laboratories to analyze their work structures. The findings indicate that, once enrolled in the acceleration program, the labs recognized the importance of internal training (including informal learning) as well as the significance of connecting with other actors to share information and enhance their knowledge about developing new solutions. The ecosystem also provides tools and training that help actors cultivate value-creation thinking; however, the lack of follow-up after the program was identified as a negative aspect.

The research highlights that, beyond establishing innovation labs in the public sector, there is a need for acceleration programs and innovation ecosystems to foster the development of innovation among actors.

Key Words: Innovation Ecosystem; Public Sector Innovation; Innovation Labs, Acceleration Program.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	10
2.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	12
2.3 ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO	16
3. METODOLOGIA	18
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE ACELERAÇÃO	19
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	19
3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	20
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	21
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
4.1 MECANISMOS EFETIVOS	27
4.2 LACUNAS ESTRUTURAIS	28
4.2 DESAFIOS	29
4.3 ADVERSIDADES DO ECOSSISTEMA	30
5. CONCLUSÃO	31
6. REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE	39

1. INTRODUÇÃO

Inovação no setor público não é um fenômeno recente, embora muitas iniciativas modernas, como a criação de aplicativos do governo tenham aumentado a sua visibilidade nos últimos anos. A inovação no setor público trata justamente da melhoria de serviços já existentes como também no desenvolvimento de novos serviços, processos e métodos. (Carneiro *et al.*, 2024). Entretanto, sua concretização depende de fatores institucionais como apoio das lideranças e a capacidade dos gestores de fomentar ou bloquear tais iniciativas (Neto *et al.*, 2019). Obstáculos como limitação de recursos humanos e resistência por parte das pessoas das áreas também dificultam sua implementação (Cavalcante *et al.*, 2017).

Segundo a OCDE (2017), o Estado tem papel ativo no estímulo à inovação, devendo criar condições para que ideias inovadoras avancem por todo o ciclo de inovação. Quando bem-sucedidas, tais iniciativas não apenas aprimoram a eficiência da administração pública, como também influenciam positivamente a percepção dos cidadãos sobre os serviços prestados (Bekkers e Tummers, 2018).

Neste contexto, os laboratórios de inovação surgem como espaços destinados à experimentação, cocriação e desenvolvimento de soluções inovadoras. A partir de 2010 observa-se uma expansão desses laboratórios pelo mundo, segundo um mapeamento realizado pela Parsons Desis Lab (2013). No Brasil, o primeiro LISP (Laboratório de Inovação no Setor Público) surgiu também em 2010, na Universidade Federal do Espírito Santo e dois anos depois, em 2012, na Universidade de Brasília. Em 2013 é criado o primeiro laboratório da administração direta no Brasil, o LabHacker da Câmara dos Deputados. Desde então o número de LISPs saltou para 43 em 2020 e 209 em 2025, (Sano, 2020; Laboratórios de Inovação no Setor Público, 2025).

Apesar da proliferação, muitos desses laboratórios enfrentam desafios operacionais, como falta de equipes dedicadas exclusivamente à inovação, escassez de recursos e indefinição de estratégia, o que pode estar conectado com o ciclo de vida dos laboratórios, como explicitado por Werneck (2020), que compara o ciclo de vida deles com os humanos e destaca a importância de uma gestão consciente, desde

sua “gestação” até a sua consolidação e sobrevivência institucional. A ausência de um planejamento pode comprometer a continuidade e relevância destas unidades.

O processo de inovação pública raramente é solitário. Os laboratórios se beneficiam de interação com diferentes atores, como servidores, sociedade civil, universidade e outros órgãos dos governos. Essas conexões podem configurar um ecossistema de inovação, no qual a dinâmica baseia-se na cooperação para geração de um valor de propósito¹ (Adner, 2006; Cobben *et al.*, 2023). É de suma importância que estes ecossistemas ainda estabeleçam uma coordenação não hierárquica a partir do orquestrador² que deverá promover a integração entre os atores.

Cada ecossistema é moldado por seus atores, processos e contextos institucionais, a partir disso surge a pergunta da presente pesquisa: quais as características do ecossistema de inovação gerado por um programa de aceleração de laboratórios de inovação no setor público? Para respondê-la foram realizadas entrevistas com as equipes responsáveis pelos LISP's que participaram da segunda turma do programa de aceleração I.LAB, utilizando como base, uma matriz analítica adaptada de Carneiro *et al.* (2024), voltada ao mapeamento dos *frameworks* dos atores envolvidos.

O objetivo é analisar como os elementos construtivos do ecossistema de inovação pública se manifestam e se articulam nos laboratórios de inovação participantes de um programa de aceleração

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado nos seguintes assuntos: Inovação no setor público, Laboratórios de Inovação no Setor Público e Ecossistema de Inovação. Deste modo, cria-se uma base para entendimento sobre o surgimento de laboratórios de inovação no setor público, sobre a criação de ecossistemas de inovação e sobre o tratamento da inovação no setor público.

¹ Impacto que as organizações buscam gerar através da realização do ecossistema, através de suas estratégias, lideranças, redes de valor e inovação aberta (Adner, 2006).

² Ator responsável por realizar ações de criação e extração de valor de um ecossistema (Matos, 2022).

2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A inovação no setor público é definida como um desenvolvimento de novos serviços, processos e métodos, para que consigam melhorar o desempenho da qualidade e efetividade dos serviços públicos prestados (Carneiro *et al.*, 2024), semelhante ao conceito adotado por Klumb e Hoffman (2016), onde ainda acrescentam que a inovação pode ser tida como um meio para um fim, mas não como um fim em si mesma.

O Estado deve ser responsável por fomentar esta inovação, de modo que seja possível a identificação de problemas que possam se tornar projetos e posteriormente uma solução viável de implementação e difusão (OCDE, 2017). Tal fomento ainda deve ocorrer de modo a atingir todas as etapas do ciclo de inovação e isso de certa forma já tem uma ponta no serviço público, onde é influenciado que os próprios servidores públicos funcionários desenvolvam soluções para dores enfrentadas nos serviços prestados, onde os governos que adotam esta abordagem, buscam aumentar a eficiência do desempenho de suas equipes estes governos buscam a melhora de desempenho de suas equipes (OCDE, 2017; Klumb e Hoffmann, 2016).

Os gestores estão diretamente ligados à inovação no setor público, o que pode gerar alguns entraves para que essa inovação aconteça (Neto *et al.*, 2019). Há, ainda, outras possíveis barreiras que podem ocorrer na Administração Pública, como: limitação de recursos humanos, conflitos de interesses e resistência das pessoas (Cavalcante *et al.*, 2019). Tais problemas são visíveis na pesquisa de Cinar *et al.* (2019), onde os autores mostram que dos artigos sobre inovação no setor público – até então – 40% falavam sobre problemas organizacionais onde os dois dos já citados são os mais frequentes, além de barreiras específicas a cada órgão público.

Para que o setor público tenha um meio de gerar inovação, é preciso que essa capacidade seja desenvolvida (Meijer, 2018). A instrumentalização da adoção dessa abordagem pode seguir em dois estágios, segundo Liarte *et al.* (2025). Ao “inicializar” e posteriormente “implementar”, a organização pública deve reconhecer

a necessidade de mudança, tomar a decisão de adotar as inovações e posteriormente transformá-la em rotina.

Três maneiras para fazer com que o setor público possa contribuir para a inovação, segundo Li (2021), são: “Administração Pública Tradicional”, onde acredita-se que os empreendedores são vitais para a inovação, a “Nova Administração Pública” ao qual é dada atenção ao setor privado e sua busca por melhoria, o que influencia o setor público a se ajustar à melhor prática de prestação de serviço por meio da inovação, e por fim a “Colaboração ou Rede de Aproximação” onde é essencial a colaboração com *stakeholders* na geração de inovação pública de qualidade. Com ressalva para a última, pois o órgão público deve estar preparado para realizar essa inovação em grupo de maneira nivelada com os outros atores (Bekkers e Tummers, 2018).

Falar de inovação no setor público é de um modo geral falar também sobre inovação de serviços. Ferreira *et al.* (2015) apresenta que apesar de ser notoriamente conhecido por não inovar, estudos sobre o assunto provam o contrário, o serviço público é capaz de gerar inovação como comprovou Oliveira (2014). Carvalho (2020) descreve também o potencial para inovação e melhoria na prestação de serviços que o Brasil possui com a utilização do governo digital.

As universidades são conhecidas como grandes fontes de produção de conhecimento que podem acabar estimulando a inovação. Conhecimento este, tão reconhecido, a ponto de organizações privadas demonstrarem interesse em fazer parte do ecossistema dessas universidades (Demircioglu e Audretsch, 2019; Póvoa e Monsueto, 2011). A transferência de tal conhecimento pode ser realizada com o intuito de aprimorar os produtos das organizações, visto que geralmente as universidades conseguem produzir mais estudos que geram patentes que as pesquisas realizadas por organizações (Demircioglu e Audretsch, 2019).

A inovação no setor público pode, ainda, gerar resultados de modo a afetar a percepção do cidadão quanto ao serviço prestado, o fazendo se sentir mais satisfeito ou até mesmo – em alguns casos – menos; pode também modificar a imagem pública da organização e até a confiança do cidadão no governo (Gadot *et al.*, 2008).

Contudo, o setor público fica condicionado ao seu chefe maior, que pode atuar para o incentivo ou para o desencorajamento da inovação da administração pública (Borings, 2018). Ainda, a aplicação do setor público em inovação pode provocar uma mudança no entendimento e nos conhecimentos em volta, mais precisamente, dos *stakeholders* que participam dos projetos gerando valor a cada um de maneira distinta, para que alcancem, juntos, o propósito maior do projeto (Bekkers e Tummers, 2018).

2.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

O setor público passou e ainda passa eventualmente por crises de imagem, onde tem seus resultados e legitimidades questionados perante a sociedade (Ferrarezi e Almeida, 2023). Assim, os órgãos e servidores iniciaram uma mudança no setor para tentar se aproximar mais do cidadão, aprimorando a oferta de seus serviços (Ferrarezi e Almeida, 2023), bem como indo na direção de tentar modificar a maneira com a qual produz soluções para os problemas complexos enfrentados na Administração Pública atual (Ferrarezi *et al.*, 2018). Assim se dá uma onda de inovação no setor público, onde a inovação se torna um fator importante para a melhoria das políticas públicas (Ferrarezi e Almeida, 2023).

A multiplicação de unidades de inovação no setor público ficou evidente na década de 2010. Um mapeamento realizado pelo DESIS Lab (Laboratório de Design para Inovação Social e Sustentabilidade da *Parsons School of Design*), demonstrou que à época já existiam cerca de 16 laboratórios de inovação em diversos países do mundo (Parsons Desis Lab, 2013; Ferrarezi e Almeida, 2023).

No Brasil, os LISPs ligados à administração direta mais antigos que se tem conhecimento são: o Laboratório Hacker, criado pela câmara dos deputados sob a resolução Nº 49 de 2013. Onde se deu o início da utilização de dados públicos para colaboração em ações de cidadania. Alguns anos depois surge o Colab-i no TCU e o Gnova Lab na ENAP, sendo este o primeiro laboratório de inovação do poder executivo federal no Brasil (Ferrarezi e Almeida, 2023).

Uma análise de Sano (2020) mostrou que à época existiam cerca de 43 LISPs, já em 2025, segundo um levantamento da UFRN (Laboratórios de Inovação

no Serviço Público), existem cerca de 209 laboratórios de inovação no setor público. Para Sano (2020), um LISP deve possuir espaço próprio, perfil colaborativo no desenvolvimento de soluções, por meio das metodologias empregadas.

Burstein e Black (2014) nos apresentam o conceito de unidades de inovação que podem assumir diversos modelos de estrutura a depender dos recursos disponíveis, objetivos pretendidos, preferências, realidades políticas enfrentadas, entre outros fatores. Assim, o laboratório de inovação pode ser um dentre vários modelos. São listados um total de seis modelos de unidades de inovação, como é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Modelos de unidades de inovação

Modelo	Significado
Laboratórios	Grupo autônomo encarregado de desenvolver novas tecnologias, produtos, realizar ajustes, ou programas, em alguns casos em parceria com outros grupos, e na maioria das vezes com uma identidade pública.
Facilitador	Uma pessoa ou um pequeno grupo, trabalhando para auxiliar órgãos de governo em melhorias internas ou projetos externos.
Conselheiro	Pequeno grupo autônomo ou uma pessoa do governo que fornece expertise de inovação aos departamentos, dá assistência e lidera projetos específicos.
Consultor de Tecnologia	Unidades de inovação especialmente ligadas a uma função tecnológica que vislumbra a tecnologia como ferramenta para encorajar inovação.
Agente de conexão	Grupos que chegam em redes específicas fora do governo, que geralmente buscam redes de negócios.
Unidade Patrocinada	Unidades de inovação patrocinadas completamente ou em partes por entidades terceiras (universidades, empresas, organizações sem fins lucrativos, fundações filantrópicas, entre outras organizações).

Fonte: Burstein e Black (2014).

Em comparação, Puttick *et al.* (2014) dizem que os laboratórios de inovação podem assumir quatro diferentes tipos, conforme é evidenciado no Quadro 2.

Quadro 2. Tipos e características de laboratórios de inovação

Tipos	Características
Desenvolvedores	São criadores e desenvolvedores de inovação. A equipe foca em resolver problemas específicos, desenvolvendo soluções usáveis e escaláveis em colaboração com colegas de órgãos do governo.
Facilitadores	Foca na abertura do governo para utilizar vozes e ideias de fora do governo, geralmente adotando abordagens de inovação aberta e desafios que são vistos com mais frequência no setor privado, também se utilizam de estratégias eficazes de comunicação e envolvimento.
Educadores	Transforma a maneira com a qual o governo se aproxima da inovação, muitas vezes por meio de serviços de consultoria e treinamento, bem como através de destacamento e colocação para desenvolvimento das características e da construção do pensamento dos departamentos governamentais.
Arquitetos	Foca em transformação, em olhar através do problema e de intervenções específicas, tendo um olhar aberto ao contexto das políticas e dos sistemas complexos que precisam de mudanças.

Fonte: Puttick *et al.* (2019).

Os autores dos conceitos citados acima, como ficou evidente, divergem quanto à categorização de laboratórios de inovação, porém, percebe-se uma determinada semelhança entre os conceitos apresentados. Enquanto que para Burstein e Black (2014) o laboratório é somente uma parte do todo que é a Unidade de Inovação, para Puttick *et al.* (2014) o laboratório de inovação é esse todo que pode possuir diferentes tipos, a depender de seus objetivos enquanto laboratório. Mais especificamente, os laboratórios descritos no Quadro 1 possuem o seu conceito próximo ao de Desenvolvedores no Quadro 2, onde buscam uma alta taxa de usabilidade para suas soluções e encorajam a inovação em seu ponto mais tecnológico; já os Facilitadores (Quadro 2) estão mais próximos do conceito de agentes de conexão (Quadro 1), onde os dois buscam agentes de fora do governo para produzir inovação.

Os laboratórios de inovação de governo, possuem diversas denominações como verificado, bem como diversas configurações, mas ainda assim compartilham de algumas características em comum (Ferrarezi *et al.*, 2018). Essas diferentes unidades de inovação são vistas como mecanismos para induzir a participação da sociedade na solução de dores, para compreensão da inovação que parte dela e ainda podem funcionar como ilhas de experimentação para o setor público, servindo

como meio para testar e expandir seus serviços prestados (Sano, 2020; Tõnurist *et al.*, 2015).

Numa pesquisa com laboratórios da América latina para o BID, Acevedo e Dassen (2016) avaliaram 12 laboratórios de inovação em governo, um dos tópicos de avaliação foram os objetivos dos laboratórios, que foram definidos como sendo os apresentados na Figura 1.

Figura 1. Objetivo dos Laboratórios de Inovação em Governo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Acevedo e Dassen, 2016).

O estudo ainda traz um ponto importante, a abertura para a sociedade civil participar do desenvolvimento de políticas públicas, como o governo aberto que é a busca por um governo mais democrático, com maior participação popular para conseguir aprimorar a eficiência, a confiança populacional, bem como aprimorar a oferta de serviço público (Acevedo e Dassen, 2016).

Na busca por melhores formas de diálogo com a sociedade, os laboratórios utilizam de metodologias ágeis, buscam incentivar a coprodução, a cocriação e o codesign (Sano, 2020). Os laboratórios ainda devem buscar fazer com que a comunidade a sua volta seja capaz de enxergar diferentes formas de sociedade e participação no desenvolvimento de políticas públicas (Werneck *et al.*, 2020).

Werneck *et al.* (2020) apresenta o ciclo de vida dos laboratórios em governo, nos dizendo que é importante que o laboratório antes de ganhar o mundo, deva ser gestado e ter um planejamento de vida. Este ciclo de vida pode ser pré-definido por uma estratégia do governo na criação do laboratório ou sobre uma metodologia em particular (Puttick *et al.*, 2014). Alguns laboratórios, ainda, são fundados sem o estabelecimento de expectativas, escopo dos primeiros passos e entre outros pontos importantes para a criação da unidade, e isso atrapalha no desenvolvimento de inovação auxiliando a criar um temor do time sobre o encerramento da unidade (Trindade, 2024).

2.3 ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO

Ecosistema de inovação é um conceito que vem sendo mais discutido ao longo dos últimos anos, chegando a se tornar popular no meio acadêmico e mercadológico (Su *et al.*, 2018). Essa crescente levou empresas, principalmente as multinacionais, a buscarem os seus próprios ecossistemas de inovação, o que nem toda organização consegue criar totalmente sozinha por ter um foco mais especializado, bem como pela dificuldade na criação de valor do mesmo (Su *et al.*, 2018; Talmar *et al.*, 2014).

Um ecossistema de organizações faz com que os atores consigam criar um valor que nenhum deles seria capaz de alcançar sozinhos (Adner, 2006). A participação em um ecossistema traz desafios e riscos que diferem do cotidiano que

os atores deste ecossistema separados enfrentam e da gestão de inovação referente à organização em questão, que pode acabar tornando mais difícil o processo de inovação (Adner, 2006; Mignoni *et al.*, 2023).

Para que consigam trabalhar devidamente, os parceiros devem separar a proposta de valor em algumas partes, para que os atores sejam capazes de o produzir de maneira independente (Linges *et al.*, 2021). É preciso, ainda, medir o sucesso deste ecossistema para verificar se está conseguindo transparecer a sua proposta de valor e se o investimento está tendo retorno (Cobben *et al.*, 2023).

De acordo com Zen *et al.* (2023), o ecossistema de inovação pode acabar se tornando complexo conforme cresce o número de atores envolvidos, dificultando o gerenciamento do espaço e o seu arranjo entre os entes sem vínculo direto e o valor criado. Valor este que pode ser verificado nos âmbitos econômico, ambiental, cultural e até mesmo social e isso graças ao trabalho do ecossistema junto a atores de fora do ecossistema (Autio e Thomas, 2014).

Os atores envolvidos no ecossistema são peças-chave para que consigam alcançar a inovação sistêmica³, além de ter uma troca de conhecimentos vital para o ambiente do ecossistema, que acaba por estimular um clima para cocriação e cooperação (Paasi *et al.*, 2023). Para que o ecossistema se estabeleça, ele pode atingir quatro critérios, como: estabelecer um valor de propósito coerente para o nível desejado no ecossistema; estabelecer uma governança não hierárquica para coordenação das relações entre os atores, procurar meios para conseguir recursos de mobilização para atingir certa escalabilidade e se expandir; e por fim, ser aceito e reconhecido em seu meio social para assim se firmar (Thomas *et al.*, 2022).

Thomas *et al.* (2022) ainda nos evidenciam três estágios para o crescimento do ecossistema, onde o primeiro estágio é o lançamento do ecossistema, no qual o orquestrador conceitua a ideia da jornada, se reunindo com os primeiros atores para idealizar os critérios que circundam o ecossistema; já no segundo estágio é afirmado que o ecossistema inicia a sua expansão, uma resposta do efeito empregado pelos atores, assim o orquestrador precisa definir regras para a continuidade; no terceiro e último estágio o ecossistema é estabelecido, ou seja, conseguiu firmar sua legitimidade e atingir o seu valor de propósito.

³ Envolve processos que vão além das fronteiras da organização necessitando de colaboração e coordenação dos atores de inovação envolvidos (Paasi *et al.*, 2023).

O processo de criação pode se dar de maneira natural ou forçada, de modo que o orquestrador consiga gerenciar os atores na direção de um ecossistema diverso e que consiga se renovar se mantendo inovador (Heaton *et al.*, 2019) e contínuo como num processo de inovação via P&D (Borras e Edquist, 2019).

Da mesma maneira que inovar não é um caminho linear, criar e manter um ecossistema de inovação também não é, tanto que existem mais de uma forma de cooperação que diferem de um ecossistema de inovação. Conceitos estes, que são próximos e por isso acabam sendo confundidos. As redes de inovação, por exemplo, podem ser definidas como um auxílio entre organizações para criação de inovação; os sistemas de inovação podem ser descritos como uma combinação entre vários atores para gerar novos produtos e processos específicos, sendo mediado por uma instituição com políticas definidas (Lobo *et al.*, 2024; Hoffmann *et al.*, 2022).

A principal diferença de um sistema de inovação para um ecossistema está no papel dos atores. Em um sistema de inovação há definição do papel a ser realizado, há uma pluralidade definida e pode, muitas vezes, funcionar por meio de projetos (Borras e Edquist, 2019). Já no ecossistema, há uma relação de cooperação entre os atores e criação de um valor de propósito, como já mencionado anteriormente (Ritala, 2023). Há ainda a criação de plataformas de ecossistema, onde atores de diversas áreas diferentes contribuem para soluções de grandes problemas por possuírem estruturas robustas de coordenação (Ritala, 2023).

No setor público, o ecossistema de inovação é semelhante com a colaboração de atores para a abertura do processo de inovação em busca de um resultado comum e benéfico a todos (D'Auria *et al.*, 2016). Tais atores, em conjunto com os componentes, recursos e meios pelas quais a inovação ocorre são ideais para que o ecossistema de inovação público funcione (Carneiro *et al.*, 2024).

3. METODOLOGIA

A definição da metodologia é essencial para um bom desenvolvimento da pesquisa e sobre a sua qualidade. Apresenta-se a seguir a contextualização do programa de aceleração ao qual gerou-se o ecossistema de inovação pesquisado; bem como os atores-chave deste ecossistema que participaram da pesquisa através

da realização de entrevistas; os métodos e instrumentos utilizados para preparação das entrevistas e que sustentam a análise dos dados colhidos.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE ACELERAÇÃO

O programa de aceleração de laboratórios I.LAB consiste no aprimoramento das capacidades dos laboratórios quanto à geração de inovação. Inicialmente são abertas as inscrições para os LISPs interessados em compor a edição. E em outra frente simultânea, há a preparação dos atores discentes para entender sobre os laboratórios de inovação em governo e como auxiliá-los no desenvolvimento das ideias durante a realização do programa.

Ao iniciar, os atores se reúnem semanalmente, por meio de videochamada, onde são separados em diferentes salas designadas para o preenchimento e discussão das ferramentas disponibilizadas. Ao final das reuniões todos os atores reúnem-se novamente para compartilhamento das experiências da semana e posteriormente um preenchimento por parte dos discentes de um relatório referente à reunião entre os atores.

O programa ainda conta com canais de comunicação direta entre os seus diversos atores. Assim, constitui-se o ecossistema de inovação gerado pelo programa, todos reunidos em prol do desenvolvimento dos laboratórios e sua prestação de serviços em que há a colaboração entre os atores para desenvolvimento de ideias e discussões também relacionadas ao programa.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A característica de múltiplas fontes de dados, conforme Creswell e Creswell (2021), serve para o pesquisador conseguir mais fontes e assim aumentar a confiabilidade de sua pesquisa. Compuseram a segunda edição do programa 9 (nove) laboratórios de inovação de ao menos dois poderes da República (executivo e judiciário), de diversos estados brasileiros e também de diferentes esferas políticas (Federal, Estadual/Distrital e Municipal). Os laboratórios selecionados demonstraram interesse em continuar nas demais edições do programa e assim dar continuidade

às ideias geradas nesta segunda turma, sendo assim considerou-se que tinham interesse em continuar participando do ecossistema. Todos são ligados ao executivo de suas organizações públicas e cada um é proveniente de uma esfera diferente.

3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A metodologia qualitativa descritiva foi a escolhida para a realização da presente pesquisa, de modo a primeiro realizar uma revisão da literatura e, posteriormente identificar, por meio de entrevistas semiestruturadas, os *frameworks*, ou a estrutura de trabalho interna dos laboratórios de inovação em governo que constituem o ecossistema de inovação que fora gerado por um programa de aceleração. Os laboratórios serão indicados como Laboratório 1, 2 e 3; sendo o 1 Municipal, o 2 Estadual/Distrital e o 3 Federal.

As entrevistas foram realizadas com dois grupos focais, um com 9 participantes (Laboratório 2) e outro com 4 (Laboratório 3) e uma entrevista individual com a representante do Laboratório 1. Todos eram integrantes dos laboratórios e participaram ativamente do programa, mesmo que em algum período curto. Foi decidida pela separação dos entrevistados por instituição para que não houvesse interferência entre as respostas dos entrevistados e evitar que os pensamentos fossem enviesados.

Tendo em vista a escolha da realização de entrevistas qualitativas semiestruturadas (Creswell e Creswell, 2021), foi necessário adaptar a matriz de análise referencial à realidade do programa e seus atores participantes, para que fosse possível identificar as características da interação gerada, bem como, de que forma o programa afetou os laboratórios de inovação.

O questionário (Apêndice A) foi desenvolvido contendo oito perguntas, uma para cada "dimensão" que compõe a matriz, e cada uma com um objetivo descrito que deveria ser alcançado pelos entrevistados. As perguntas foram elaboradas para serem abrangentes e evitar respostas curtas, como 'sim' ou 'não' e assim, possibilitar o máximo entendimento sobre o funcionamento dos objetos de estudo e as suas participações no programa. Adicionou-se também mais oito perguntas

auxiliares, caso a resposta dos entrevistados fossem insatisfatórias para com o objetivo previsto.

A matriz de análise foi desenvolvida como uma proposição ao campo de estudos sobre ecossistema de inovação pública, que vem crescendo ao longo do anos, mas que ainda é perceptível ter uma lacuna de conhecimento, o que pode afetar a sociedade e as empresas públicas (Carneiro *et al.*, 2024). A matriz é composta por sete “dimensões”, que segundo os autores Carneiro *et al.*, (2024) buscam tratar de entender os atores da inovação no setor público. As sete dimensões são as seguintes: Atores do ecossistema (A) (procura mapear agentes de inovação no setor público); Natureza do ator (N) (categoriza o ator conforme sua atuação ou origem); Competências (C) (capacidade técnica dos agentes de inovação e escopo de atividades a serem desenvolvidas); Preferências (P) (prioridades no processo de inovação); Operações, Funções e Tecnologias associadas ao serviço interno (M, I, K, R) (Onde trata dos mecanismos internos dos atores, como: materiais, informações de operação, metodologia e relações operacionais), Natureza da inovação (T) (classifica as iniciativas de acordo com seu escopo) e Geração de valor público (Y) (mede o sucesso das inovações a partir de benefícios verificados dentro do governo ou na sociedade) (Carneiro *et al.*, 2024), como podemos verificar na Figura 2.

Figura 2. Matriz analítica do ecossistema de inovação do setor público

Atores do Ecosistema (A)	Natureza dos Atores (N)	Competências (C)	Preferências (P)	Operações, Funções e Tecnologias Associadas ao Serviço Público				Natureza da Inovação (T)	Geração de Valor Público (Y)
				Material (M)	Processamento de Informação (I)	Métodos (K)	Relações (R)		
Organização #1									
Organização #2									

Fonte: Carneiro *et al.* (2024).

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O primeiro contato se deu por meio de contato por *WhatsApp* com os responsáveis pelos LISPs convidando a participar das entrevistas e compor a

pesquisa. Foi pedido que os laboratórios reunissem as pessoas participantes do programa para contribuição com informações. As entrevistas foram realizadas por meio de vídeochamadas através da plataforma Teams. Todas as entrevistas tiveram transcrição simultâneas e foram gravadas para consulta durante a análise dos dados.

Os dados coletados foram analisados primeiramente por uma verificação em conjunto com as gravações para verificar se estavam corretas. Em seguida verificou-se se as respostas compreendiam por completo os objetivos estabelecidos para as perguntas e se havia algum objetivo que acabou sendo tratado em outro momento. Por fim realizou-se uma análise mais profunda das respostas quanto aos significados das dimensões da matriz desenvolvida por Carneiro *et al.* (2024) e por fim o preenchimento da matriz com os dados coletados.

Ao realizar o preenchimento algumas respostas atingiam objetivos de outras perguntas também, assim entraram em mais de uma dimensão. Ao finalizar o preenchimento da matriz de cada laboratório, realizou-se a comparação entre as dimensões e assim identificar características dos atores do ecossistema, fossem essas características semelhantes ou não. Posteriormente foram traçados paralelos entre as características encontradas e o referencial teórico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente trabalho buscou identificar as características de um ecossistema de inovação no setor público. Portanto, buscou-se primeiro identificar como se dá a realização da inovação no setor público e como são criados e mantidos os laboratórios e ecossistemas de inovação. Deste modo, foram entrevistados três laboratórios de inovação, atores centrais do ecossistema, para compreender suas manifestações e como se articulam perante o ecossistema de inovação pública.

O ciclo de vida de um laboratório pode começar pela "gestação", de maneira que seja parte da estratégia da organização governamental (Werneck *et al.*, 2020). Entretanto, isso nem sempre acontece e um laboratório pode simplesmente perceber a sua existência no meio de sua vida e só então iniciar a definição de quem é, tentando assim entrar no caminho da inovação e ser o meio para o fim (Klumb e Hoffmann, 2016).

Os três laboratórios estudados se enquadram na definição de Burstein e Black (2014) como laboratórios de inovação, por possuírem a equipe autônoma voltada ao desenvolvimento de novas soluções e programas inovadores. O que para a tipologia definida por Puttick *et al.*(2014) seria mais próximo dos desenvolvedores como foram comparados anteriormente.

As interações e características individuais dos atores compõem o ecossistema de inovação, influenciando-o de forma positiva ou negativa. Conforme Adner (2006), os atores de um ecossistema se unem para gerar valor em conjunto, um fator decisivo para os laboratórios integrarem o programa. Ao ingressarem no programa, os atores foram organizados em diferentes grupos para cooperar com outros atores e construir um desenvolvimento, promovendo a contribuição de cada um segundo sua expertise (Linges *et al.*, 2021).

A análise das entrevistas, presente na Tabela 1 revela que os laboratórios compartilham algumas características apresentadas a seguir.

Tabela 1. Matriz analítica do ecossistema de inovação gerado pelo programa I.LAB

Atores do Ecossistema (A)	Natureza dos Atores (N)	Operações, Funções e Tecnologias Associadas ao Serviço Público							
		Competências (C)	Preferências (P)	Material (M)	Processamento de Informação (I)	Métodos (K)	Relações (R)	Natureza da Inovação (T)	Geração de Valor Público (Y)
Laboratório #1	Municipal	O laboratório participa de um ecossistema de inovação local, promovido pela prefeitura juntamente com a Academia e com os empresários do município. Auxilia os servidores do município a criarem projetos de inovação para aprimoramento dos serviços prestados pela prefeitura. O lab ainda já preza pelas competências dos donos dos projetos, por isso busca parcerias para cursos que possam auxiliar os funcionários. Ainda, nos últimos tempos auxiliou no desenvolvimento de um programa de cursos para aprimorar as suas capacidades de maneira mais precisa e em diversas demandas diferentes.	O laboratório não possui uma lista de prioridades definida para seus projetos, tendo em vista que sua demanda depende de ideias geradas fora dele e que são trazidas para um possível desenvolvimento. Sendo assim, utilizam o processo natural de chegada do problema, que pode ser parado em caso de surgimento de urgência em alguma entrega que um superior pediu.	Possui disponibilidade de material, bem como tentam sempre separar uma parte do orçamento da secretaria para auxiliar no desenvolvimento de projetos e capacitações dos funcionários. Ainda tentam apoiar os idealizadores do projeto fornecendo material intelectual para que os demais que venham a se envolver com o projeto consigam cooperar da maneira adequada.	Realizam o acolhimento das ideias apresentadas pelos funcionários de maneira a verificar a profundidade da dor sentida pelo funcionário, bem como a mínima viabilidade da resolução. O funcionário é convidado a desenvolver o projeto como responsável pelo mesmo para manter o direcionamento alinhado. Caso seja necessário, o laboratório auxilia nas capacitações dos funcionários envolvidos no projeto.	Não possuem uma metodologia de ação definida, pois cada problema que chega ao laboratório possui suas particularidades e se adequam melhor a diferentes metodologias. O que é feito sempre, é a empatia pelo problema, entendimento do escopo da solução apresentada e após o desenvolvimento do projeto a realização de teste da solução.	O lab mantém uma relação com alguns atores do ecossistema em questão, como alguns mentores do programa de aceleração. Percebe-se que o laboratório é inserido num ecossistema de inovação local e que por algumas vezes é o ponto central deste ecossistema que integra o governo municipal, os empresários do município e o Instituto Federal presente no município. O lab ainda participa de eventos de inovação.	O laboratório foi pensado para dar a sensação de liberdade aos funcionários da prefeitura em propor projetos de melhoria de serviços (internos ou externos). No primeiro contato costumam utilizar a escuta atenta para conseguirem extrair onde de fato está a dor e as nuances. A partir de então há a consultoria por parte do laboratório onde é apresentado uma ferramenta para auxiliar na produção. O laboratório ainda é parte estratégica da política pública do governo municipal.	Não tem desenvolvido uma métrica para analisar os sucessos dos projetos desenvolvidos a partir do laboratório. Ainda assim, há relatos de projetos que foram postos em prática e alguns que chegaram a ter os testes realizados. O laboratório ainda tem potencial de se tornar referência em seu município, graças às políticas públicas voltadas à cooperação entre os entes.

Laboratório #2	Estadual/Distrital	O lab foi criado dentro de uma secretaria responsável por dar apoio às demais secretarias do governo, assim o lab nasce com a missão de inovar nesse meio servindo de apoio aos entes que colocam as políticas públicas em prática. O programa de aceleração foi o responsável por estruturar o laboratório e um pouco de seus processos, sendo assim durante o desenho de sua estrutura e a verificação das ferramentas utilizadas no programa entenderam que precisariam de capacitações para que a equipe do laboratório fosse capaz de desenvolver por completo um projeto da área. Procuraram então trazer oficinas de Design Thinking e técnica do Duplo Diamante, sobre inteligência artificial, sobre design de documentos.	O lab é recente, e passa por uma estruturação, assim, não possui uma ordem de processos propriamente definida, porém, ainda pretendem organizar os processos do laboratório para que assim consigam acumular expertise o suficiente para criação de um sistema de produção de seus projetos.	Tem disponibilidade de material físico, espaço para utilização, mas sem exclusividade de uso. Possuem também uma denominação dentro do sistema de informação utilizado pelo governo. Sem disponibilidade financeira e sem algum funcionário dedicado exclusivamente ao laboratório.	O laboratório ainda não desenvolve projetos, contudo, durante a estruturação percebeu-se que os integrantes precisariam de capacitações sobre algumas metodologias de desenvolvimento de ideias para se tornar um projeto a ser realizado. Como Design Thinking, técnica do Duplo Diamante, uso de Inteligência artificial e redesenho de documentos, como citado nas competências.	Sem a realização de um projeto, o laboratório não possui uma metodologia de ação definida, contudo, buscam adquirir conhecimento acerca de metodologias consolidadas para entenderem um pouco sobre o desenvolvimento de projetos de inovação.	O lab entendeu durante o programa de aceleração que no ecossistema há uma relação entre os laboratórios, uma afinidade de problemas vividos e soluções apresentadas para sanar estas dores, como também podem atuar de maneira mútua com outros atores de inovação. Com isso buscaram ir atrás de terceiros atores de inovação para verificar suas atividades e soluções desenvolvidas, bem como para apresentar ao lab em forma de capacitação algumas metodologias.	O desenvolvimento do laboratório vem sendo construído de maneira a ter como base o auxílio aos próprios funcionários do governo para proporem projetos. Como ainda se encontram em construção não se pode dizer com certeza sobre como se dá o processo de inovação do laboratório. Possuem o patrocínio da secretaria, de maneira a tirarem parte do seu tempo para se dedicarem às atividades do lab, contudo sem orçamento definido, sem espaço físico fixo para reunião do time e sem ao menos uma pessoa da equipe com dedicação exclusiva às atividades, sentem dificuldade no desenvolvimento do laboratório.	Como não possuem um projeto finalizado, não conseguem medir o seu impacto e a criação de valor. Sendo assim o lab almeja conseguir fazer com que uma solução seja de fato implantada ao final do processo de produção da inovação. O laboratório pensa em ganhar força dentro do governo, inicialmente com projeto próprio, para mostrar o papel e que pode auxiliar os servidores na solução das dores enfrentadas no seu dia a dia.
----------------	--------------------	--	---	--	--	---	--	---	--

Laboratório #3	Federal	O lab⁴ foi criado dentro de uma subdiretoria para que consiga desenvolver soluções específicas da área. Essa diretoria possui, ainda, um programa de ideias que busca soluções para determinados problemas propostos. Graças a este programa o laboratório desenvolve a ideia vencedora do programa e verifica sua viabilidade. A equipe ainda não possui dedicação exclusiva para o laboratório, o que acreditam atrapalhar nas produções. O órgão ao qual fazem parte é inserido em um ecossistema de inovação e por isso o laboratório acaba se beneficiando por conseguir trazer pessoas para palestras e workshops para toda a organização.	Não desenvolvem mais de um projeto por ano em razão do programa de ideias promovido pela diretoria superior que tem seu ciclo anual. Assim, não há determinação de prioridades para realização dos projetos. Este é o responsável por determinar o fluxo de projetos do programa. A ideia vencedora é repassada ao laboratório para o desenvolvimento e adaptação à realidade, realizado testes de validação, de propósito e a apresentação do projeto desenvolvido à diretoria. Ainda há uma falta de clareza por parte da diretoria responsável que em algumas vezes não dá uma resposta a equipe do laboratório. Essa falha na comunicação faz com que a equipe do laboratório fique confusa quanto ao seu papel.	Possuem disponibilidade de material físico para desenvolvimento de projetos, possuem também uma determinada disponibilidade financeira que raramente é utilizada para adquirir algo, o que é reforçado pela incerteza sobre a implantação do projeto final.	Possuem conhecimentos para desenvolvimento de projetos, incluindo a identificação das melhores abordagens para se utilizar. Procuram ainda, sempre desenvolver os projetos de maneira única para que assim consigam o resultado mais satisfatório perante os integrantes da equipe.	A equipe já utilizou métodos como Duplo Diamante, cinco porquês em projetos já desenvolvidos no laboratório, também há ferramentas que ainda não foram utilizadas, mas caso analisem ser a ideal para o projeto serão colocadas em prática. Buscam sempre entender o problema e os métodos que melhor se encaixam no desenho de uma solução arrojada.	O lab não mantém relação com atores de fora do órgão (o órgão possui ao menos mais três outros laboratórios que costumam trocar informações entre eles), ainda assim já realizaram visita ao laboratório dos correios onde foram apresentados ao método CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), a partir desta visita ficou claro que o envolvimento de outras pessoas do órgão era necessário para compartilhamento de informações específicas que fossem consideradas úteis para o desenvolvimento dos projetos.	Com o amadurecimento do laboratório durante o programa de aceleração percebeu-se que o papel do laboratório poderia ser melhor definido. Nascido com o propósito de inovar internamente, contudo sem uma definição específica do serviço, o laboratório resolveu que estava na hora de determinar como se daria a sua cartela de serviços. Isso afetou na percepção da equipe de como gerar inovação e em como se daria seus projetos, mas com falta de confiabilidade e transparência da diretoria não conseguem firmar o propósito.	Não conseguem medir o sucesso de seus projetos e não é por falta deles. Tentaram utilizar a Escala de comportamento de inovação da ENAP, mas não conseguiram trazer do exemplo utilizado para a realidade deles. Alguns projetos são apresentados à diretoria, contudo não obtém resposta sobre o que aconteceu. Ainda assim, o laboratório recebeu a notícia de que o projeto do ano de 2024 foi implantado, porém sem mais informações sobre. O laboratório percebeu, ainda, que o programa de aceleração deu uma oportunidade para seguirem produzindo e que auxiliou a entender que os problemas de laboratórios de inovação podem ser parecidos e que verificaram que é ideal a troca de conhecimento entre atores para a inovação ocorrer.
----------------	---------	--	---	--	--	--	--	--	---

Fonte: Adaptado de Carneiro *et al.* (2024)

⁴ Forma abreviada de se referir aos laboratórios de inovação em governo.

4.1 MECANISMOS EFETIVOS

Os Laboratórios 1 e 2, destacaram a importância de capacitações internas relacionadas à inovação: *“A capacitação é sempre importante aqui, a temas relacionados à inovação.”* (Laboratório 1, Municipal). Já o Laboratório 2 (Estadual/Distrital) relatou: *“Fomos buscando pessoas que tivessem conhecimento [sobre processos de inovação], convidando a falar no laboratório para a equipe.”*

Os três laboratórios demonstram flexibilidade na utilização de ferramentas metodológicas, o Laboratório 2 (Estadual/Distrital) disse: *“[Estamos] fazendo uso do material do Gnova (da Enap) e do TCU, nós estamos experimentando algumas coisas. Então, primeiro, pedimos uma oficina de Design Thinking...”* Os atores foram, ainda, apresentados à ferramenta *blueprint* de serviço, trata-se de “uma ferramenta para projetar novos serviços (ou redesenhar os existentes)” (Lovelock et al., 2011) e demonstraram interesse em utilizá-la em seus projetos para desenvolvimento de serviços, o Laboratório 3 (Federal) afirmou: *“Essa ferramenta do blueprint. Acho que foi o que mais nos chamou a atenção, e que eu até compartilhei com os outros colegas de outros laboratórios.”*

A abertura para contato com outros atores de inovação é outro fator comum, como reportou o laboratório 2 (Estadual/Distrital): *“Trouxemos, na verdade, essa proposta para dentro das nossas reuniões, para montar um cronograma, para conhecer, para ter esse contato [com outros atores].”* juntamente com o apoio de suas lideranças para se reunir em prol do desenvolvimento dos laboratórios: *“O diretor é o principal patrocinador. Ele nos autoriza a reunir, a se dedicar e incentiva que haja essa construção, essa participação aqui...”* (Laboratório 3, Federal). O Laboratório 1 (Municipal) relatou participar de um ecossistema de inovação local, onde o governo busca se integrar à academia, e aos empresários locais para desenvolverem soluções para a sociedade.

Esses relatos mostram que os laboratórios buscam transformar suas organizações governamentais em um ambiente inovador para seus servidores por meio destes mecanismos citados acima. Esta busca é um dos objetivos pesquisados por Acevedo e Dassen (2016). Além de reforçar a percepção da necessidade de cocriação e coprodução para conseguirem desenvolver suas ideias, além de buscar

atingir um resultado benéfico a todos os envolvidos (Adner, 2006; Paasi *et al.*, 2023; D'Auria *et al.*, 2016).

Ainda percebe-se que há uma tentativa de emitir uma ideia dos laboratórios serem objetos para o governo realizar experimentos para desenvolvimento de novos serviços e aprimoramento dos processos dos órgãos, assim como Sano (2020) e Tönurist *et al.* (2015) apresentam.

4.2 LACUNAS ESTRUTURAIS

Apesar de compartilharem atributos positivos, os laboratórios também possuem lacunas importantes nos processos internos. Uma delas é a falta de uma definição clara na ordem de processamento dos projetos, sendo o Laboratório 3 (Federal) limitado a realização de um projeto ao ano: *“Basicamente temos atuado em um projeto por ano. Por conta desse ciclo do programa de ideias.”*

Outro ponto em comum para os três entrevistados é a falta de uma definição de critérios para avaliar o sucesso de seus projetos. Somente o Laboratório 3 (Federal) tentou implementar uma métrica, mas que não obtiveram êxito: *“É um tipo de escala, que foi desenvolvido e aplicado pela Enap, que possui uma metodologia por trás. Tentamos, como laboratório, experimentar, mas não voltamos pra ter um feedback”*. O Laboratório 1 (Municipal) disse que o sucesso atual de seus projetos é medido através de quantidade de projetos finalizados e o Laboratório 2 (Estadual/Distrital) disse não ter realizado projeto ainda, por ainda se encontrar em desenvolvimento da unidade.

Tais lacunas verificadas podem estar ligadas ao ciclo de vida dos laboratórios, assim como expressou Werneck (2020), onde por não terem um planejamento para concepção dos laboratórios não conseguem definir ao certo esses processos importantes.

Quanto à falta de definição de critérios pode estar também ligada a este ciclo de vida proposto por Werneck (2020), mas também aos objetivos do laboratório quanto à sua produção de inovação, onde não há uma verificação se conseguem imprimir um aprimoramento dos processos da Administração pública, se estão

apresentando novas tecnologias ao serviço público (Werneck, 2020; Acevedo e Dassen, 2016)

4.2 DESAFIOS

Apesar dos avanços, os dados também revelam desafios relevantes, como a falta de confiabilidade da liderança da organização nos projetos desenvolvidos pelos LISPs, como relatado pelo Laboratório 3 (Federal): *“Viajamos para fazer uma coleta de dados, para validar uma solução, e aí consolidamos [a ideia]. Apresentamos para o diretor, e não houve retorno.”* Tal situação confirma a observação de Neto *et al.* (2019) que aponta a liderança como elemento trivial na viabilização da inovação no setor público.

Outro obstáculo é a ausência de pessoas com dedicação exclusiva aos projetos do laboratório, como afirma o Laboratório 2 (Estadual/Distrital): *“porque os nossos membros, aqui do laboratório, não têm dedicação exclusiva. Então isso torna muito difícil pegarmos um projeto e dar continuidade.”* E de forma semelhante, o Laboratório 3 (Federal) relata: *“Nossa atuação é muito na linha de voluntários, é nesse sentido de quem quiser vir colaborar. E não gera um vínculo [com o laboratório], não temos dedicação total ao laboratório.”*

Estes desafios são conectados diretamente aos desafios que a inovação pública sente no geral. Por estarem ligadas diretamente a suas lideranças, que possuem a determinação para auxiliá-la ou não faz com que problemas como este surjam Neto *et al.*, 2019). Anteriormente falou-se no apoio dessas lideranças para a construção dos laboratórios, contudo, aqui podemos verificar que há um receio quanto às soluções desenvolvidas e uma comunicação falha do problema que poderia ser analisada à luz de problemas que possam enfrentar para aplicação desta solução.

A limitação de recursos humanos também é sentida em outras áreas da Administração Pública, e a rigidez das lotações dos órgãos contribuem para tal (Cavalcante *et al.*, 2019). Talvez, para contornar essa problemática, os laboratórios tentam desenvolver nos servidores de seu órgão a capacidade de gerar inovação (Meijer, 2018).

4.3 ADVERSIDADES DO ECOSISTEMA

Os laboratórios viram o programa como uma forma de conhecer outros atores de inovação e verificar alguns percalços que possam existir em comum entre os dois atores. O Laboratório 1 (Municipal) ainda afirmou que o programa auxiliou na fixação do propósito do laboratório perante o governo municipal, que mostra atividade e vontade de se aprimorar e conectar com outros atores de inovação.

Entretanto, os participantes sentem que a pós-participação no programa é comprometida. Segundo o Laboratório 2 (Estadual/Distrital), parte das conexões criadas se perde ao fim da edição, seja pela falta de incentivo, seja pela dificuldade de implementação das ideias. O que pode afetar a criação de valor proposto pelo ecossistema, comprometendo também o estabelecimento do ecossistema, visto que seu valor pode não ser reconhecido (Thomas *et al.*, 2022).

O desenvolvimento deste processo de acompanhamento após a finalização da edição, pode ser ainda uma forma de fazer com que o ecossistema se torne contínuo e consiga se renovar (Borras e Edquist, 2019; Heaton *et al.*, 2019). Sendo solucionado com um acompanhamento dos atores após o encerramento das turmas, desenvolvendo métricas para verificar a aplicação das propostas desenhadas durante o programa. O que pode incluir o replanejamento e a adaptação das soluções para um melhor aproveitamento pelos atores, como se fosse uma "clínica do ecossistema".

O ecossistema de inovação pública segue um pouco do que é apresentado por Li (2021), mais especificamente sobre a "Colaboração ou Rede de Aproximação, dado o modelo do presente programa, além da inovação em serviços, visto que os participantes buscam prestar o melhor serviço aos seus respectivos órgão e à sociedade (Ferreira *et al.*, 2015).

Percebe-se também que o ecossistema se encontra em expansão, assim como explicitado por Thomas *et al.* (2022). Nessa expansão alguns riscos implicados ao ecossistema e seus atores pode ser a dificuldade em manejar o espaço destes atores, como também há desafios para os atores, afinal agora se

encontram com outros atores que não estão inseridos no dia a dia do laboratório (Adner, 2006; Mignoni *et al.*, 2023).

5. CONCLUSÃO

Ecossistemas de inovação possibilitam que organizações consigam produzir, em conjunto, um valor de propósito, através do aprimoramento de serviços e da participação social qualificada (Adner, 2006; Carneiro *et al.*, 2024). Após a criação, os ecossistemas de inovação podem apresentar um rápido crescimento, o que dificulta o controle do espaço e a colaboração entre os atores, sendo o orquestrador do ecossistema quem coordena a relação entre atores (Zen *et al.*, 2023; Paasi *et al.*, 2023).

Os laboratórios de inovação não são somente difusores da inovação em seus órgãos, mas também catalisadores de inovação idealizada por terceiros. Podem ir além disso e serem vistos, também, como ilhas de experimentação para o setor público bem como uma via de aplicação do governo aberto, realizando testes de melhoria em serviços e aumentando a participação da sociedade nas políticas públicas (Sano, 2020; Tönurist *et al.*, 2015; Acevedo e Dassen, 2016).

A análise das entrevistas revelou que internamente, os laboratórios enfrentam alguns problemas, como de orçamento para desenvolvimento de projetos ou de contratação de capacitações para a equipe e no apoio para implementação de projetos. O que pode ser acarretado por uma falta de estratégia de inovação do órgão público que é vital para viabilizar recursos e pode influenciar na definição de prioridades e implementação de projetos. A falta de dedicação exclusiva das equipes, a ausência de apoio formal das lideranças e a inexistência de métricas para mensuração de resultados dificultam o amadurecimento dos laboratórios como atores estruturantes da inovação pública.

Ainda, foi possível identificar como característica a metodologia flexível aos atores do ecossistema, abertura à capacitação e busca por cooperação com outros atores. O que demonstra um ecossistema que busca se adaptar aos seus atores e a fazer com que colaborem e mostra uma disposição por parte dos atores em retribuir ao ecossistema mostrando serem resilientes. Porém, uma fragilidade identificada

nas interações entre os atores, na qual ocorrem em momentos pontuais, é o encerramento delas junto do programa.

O uso da matriz analítica dos autores Carneiro *et al.* (2024) nos permite compreender a conexão entre os atores em um ecossistema emergente complementando estudos prévios, como o de Thomas *et al.* (2022). A articulação entre diferentes níveis de governo, academia e sociedade civil se mostrou em fase inicial, mas com potencial de expansão quando inserida uma política estratégica de inovação. As conexões entre os atores podem ser consideradas de moderadas a fracas, o que pode indicar uma maior necessidade de integração e aplicação de mecanismos de colaboração.

A pesquisa apresenta duas principais limitações: a diversidade de entrevistados e o estágio inicial do programa. Com relação à primeira, o programa possui outros tipos de atores, como mentores e alunos da universidade. Entretanto, a opção metodológica foi focar nos laboratórios, por serem atores-chave no ecossistema. Quanto à segunda limitação, o caráter inicial do programa pode resultar em achados distintos caso a pesquisa fosse realizada em uma fase mais madura, indicando possível aprimoramento dos processos.

Entre as recomendações para o aprimoramento do ecossistema destacam-se a elaboração de indicadores para mensuração da satisfação dos atores e impactos gerados no ecossistema; a criação de uma etapa de pós-aceleração voltada ao acompanhamento das ideias desenvolvidas no programa e a promoção de espaços de interação entre os laboratórios.

Como sugestão para pesquisas futuras a ampliação do estudo para outros tipos de atores do ecossistema, como mentores, alunos da universidade; bem como sobre a participação de laboratórios de inovação em ecossistemas de inovação pública no Brasil.

Como foi visto – mais de uma vez – ao longo da pesquisa, ecossistemas servem para criação de valor de propósito em conjunto (Adner, 2006), assim, o programa de aceleração de laboratórios não deve ser um projeto isolado, mas sim um programa estratégico para inovação no setor público e transformação do serviço prestado à sociedade.

6. REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Sebastián; DASSEN, Nicolás. **Innovation for Better Management: The Contribution of Public Innovation Labs**. IDB - Inter American Development Bank, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18235/0010661>. Acesso em: 10 abr. 2025.

ADNER, Ron. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 4, p. 98–107, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem>. Acesso em: 5 jun. 2025.

AUTIO, E.; THOMAS, Llewellyn D. W. Innovation ecosystems: implications for innovation management?. *In*: DODGSON, Mark; GANN, David M.; PHILLIPS, Nelson (org.). **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 204-228.

BURSTEIN, Rachel; BLACK, Alissa. **A guide for making innovation offices work**. Washington: IBM Center for The Business of Government, 2014. Disponível em: <https://www.businessofgovernment.org/report/guide-making-innovation-offices-work>. Acesso em: 10 mai. 2025.

BEKKERS, Victor, TUMMERS, Lars. Innovation in the Public Sector: Towards an Open and Collaborative Approach. **International Review of Administrative Science**, v.84, n. 2, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>. Acesso em: 1o mai. 2025.

BORRÁS, Susana; EDQUIST, Charles. **Holistic innovation policy: theoretical foundations, policy problems, and instrument choices**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

BORGES DE CARVALHO, L. Governo digital e direito administrativo: entre a burocracia, a confiança e a inovação. **Revista de Direito Administrativo**, v. 279, n. 3, p. 115–148, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/82959>. Acesso em: 5 abr. 2025.

BORINGS, Sandford. Public sector innovation in a context of radical populism. **Public Management Review**, v. 20, n. 12, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1441430>. Acesso em: 10 mai. 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Resolução nº 49, de 17 de dezembro de 2013. Estabelece a estrutura temporária da Liderança do Partido Republicano da Ordem

Social e da Liderança do Solidariedade, cria o Laboratório Ráquer e dá outras providências. **Diário da Câmara dos Deputados**, Brasília: 18 dez. 2013, p. 60 173. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/2013/resolucaodacamaradosdeputados-49-17-dezembro-2013-777698-publicacaooriginal-142376-pl.html>. Acesso em: 7 mai. 2025.

CARNEIRO, D. K. O.; ISIDRO FILHO, A.; CRIADO, J. I. Public Sector Innovation Ecosystems: A Proposition for Theoretical-Conceptual Integration. **International Journal of Public Administration**, v. 47, n. 14, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2213853>. Acesso em: 10 mai. 2025.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no Setor Público: teorias, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CINAR, Emre; TROTT, Paul; SIMMS, Christopher. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>. Acesso em: 12 mai. 2025.

COBBEN, Dieudonnee; OOMS, Ward; ROIJJAKERS, Nadine. Indicators for innovation ecosystem health: A Delphi study. **Journal of Business Research**, v. 162, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113860>. Acesso em: 3 abr. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa : métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Sandra Maria Mallmann da Rosa. Porto Alegre: Penso, 2021. p. 149-176.

D'AURIA, A.; TREGUA, M.; SPENA, T. R.; BIFULCO, F. Exploring innovation contexts: system, network and ecosystem innovation. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 15, n. 2, 2016.

DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif; AUDRESCH, David B. Public Sector Innovation: The Effect of Universities. **The Journal of Technology Transfer**, v. 44, p. 596-614, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9636-2>. Acesso em: 10 mai. 2025.

FERRAREZI, Elisabete; DE ALMEIDA, Guilherme. **Laboratório de inovação pública: como e por que criá-los**. Brasília: Enap, 2023. (Coleção Inovação na Prática). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7800>. Acesso em: 7 mai. 2025.

FERRAREZI, Elisabete; LEMOS, Joselene e BRANDALISE, Isabela. **Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação**. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3691>. Acesso em: 14 mai. 2025.

FERREIRA, V. R. S.; TETE, M. F.; DA SILVA FILHO, A. I.; SOUSA, M. M. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.101521>. Acesso em: 5 abr. 2025.

HEATON, S.; SIEGEL, D. S.; TEECE, D. J. Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 4, 2019, p. 921–939.

HOFFMANN, M. G., *et al.* Characteristics of Innovation Ecosystems' Governance: An Integrative Literature Review. **International Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 8, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919622500621>.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/53902>. Acesso em: 15 fev. 2025.

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO, s. d. Disponível em: <https://lisp.ufrn.br/>. Acesso em: 18 jul. 2025.

LIARTE, Irene; CRIADO, Ignacio; ALCAIDE-MUÑOZ, Laura. Determinants of Public Sector Innovation: A Comparative Study of Spanish Local Governments. **International Journal of Public Administration**, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2451390>. Acesso em: 10 mai. 2025.

LI, Yanwei. A framework in analysing the strategies for governing innovation networks for public innovation. **Policy Studies**, v. 42, n. 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1618809>. Acesso em: 10 mai. 2025.

LINGES, Bernhard; MIEHÉ, Lucas; GASSMANN, Oliver. The ecosystem blueprint: How firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions. **Long Range Planning**, v. 54, n. 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102043>. Acesso em: 6 mai. 2025.

LOBO, E. A.; MELO FILHO, J. I. B. M.; TAHIM, E. F.; CÂMARA, S. F. The Orchestration Approach in Innovation: A Systematic Literature Review. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 21, n. 5, 2024. DOI: 10.1142/S0219877024300052.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologias e estratégia**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011. p. 250-251.

MATOS, Guilherme Parol de; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. As Funções do Orquestrador nos Ecossistemas de Inovação. **Revista de Inovação e Sustentabilidade**, v. 13, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2022v13i2p4-13>. Acesso em: 19 jul. 2025.

MEIJER, Albert. Public Innovation Capacity: Developing and Testing a Self-Assessment Survey Instrument. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 8, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498102>. Acesso em: 12 mai. 2025.

MIGNONI, J.; BITTENCOURT, B. A.; DA SILVA, S. B.; ZEN, A. C. Orchestrators of innovation networks in the city level: the case of Pacto Alegre. **Innovation & Management Review**, v. 20, n. 3, p. 194–210, 2023. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/215943>. Acesso em: 5 jun. 2025.

NETO, R. A. S.; DIAS, G. F.; SANO, H.; MEDEIROS, R. B. A. S Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um núcleo de inovação tecnológica. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 24, n. 79, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/75637>. Acesso em: 15 fev. 2025.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **Fostering innovation in the public sector**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>. Acesso em: 5 jul. 2025.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no concurso de inovação na gestão pública federal. **Cadernos Enap**, n. 38, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2326>. Acesso em: 18 jul. 2025.

PAASI, J.; WIMAN, H; APILO, T.; VALKOKARI, K. Modeling the dynamics of innovation ecosystems. **International Journal of Innovation Studies**, v. 7, n. 2,

2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.12.002>. Acesso em: 16 fev. 2025

PARSONS DESIS LAB. **Gov Innovation Labs Constellation 1.0**. New York: Parsons DESIS Lab, 2013. Disponível em: http://nyc.pubcollab.org/files/Gov_Innovation_Labs-Constellation_1.0.pdf. Acesso em: 14 mai. 2025.

PÓVOA, Luciano Martins Costa; MONSUETO, Sandro Eduardo. Tamanho das Empresas, Interação com Universidades e Inovação. **Revista de Economia**, v. 37, n. 4, 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/economia/article/view/28870>. Acesso em: 12 mai. 2025.

PUTTICK, Ruth; COLLIGAN, Philip; BAECK, Peter. **I-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world**. London: Nesta & Bloomberg Philanthropies, 27 jun. 2014. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/report/i-teams-the-teams-and-funds-making-innovation-happen-in-governments-around-the-world/>. Acesso em: 8 mai. 2025.

RITALA, Paavo. Grand challenges and platform ecosystems: Scaling solutions for wicked ecological and societal problems. **Journal of product innovation management**, v. 41, n. 2, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpim.12682>. Acesso em: 5 abr. 2025.

SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Caderno Enap**, n. 69, Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 5 mai. 2025.

SU, Yu-Shan; ZHENG, Zong-Xi; CHEN, Jin. A multi-platform collaboration innovation ecosystem: the case of China. **Management Decision**, v. 56, n. 1, p. 125–142, 2018.

TALMAR, Madis. et al. Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model. **Long Range Planning**, v. 53, n. 4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.002>. Acesso em: 3 abr. 2025.

THOMAS, L. D. W.; AUTIO, E.; GANN, D. M. Processes of Ecosystem Emergence. **Technovation**, v. 115, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102441>. Acesso em: 5 abr. 2025.

TÕNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? **Public Management Review**, [S. l.], v. 19,

n. 10, p. 1493–1509, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>. Acesso em: 10 mai. 2025.

TRINDADE, Shayllon Marinho Rocha. **Barreiras à inovação em laboratórios de inovação do setor público**: análise da percepção dos líderes de laboratórios de inovação. 2024. 208 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança, Tecnologia e Inovação) – Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2024. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8370>. Acesso em: 3 abr. 2025.

VIGODA-GADOT, E.; SHOHAM, A.; SCHWABSKY, N.; RUVIO. Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. **Public Administration**, v. 86, n. 2, p. 307-329, 2008.

WERNECK, Caio *et al.* **Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública**. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>. Acesso em: 3 abr. 2025.

ZEN, A. C.; DOS SANTOS, C. A. F.; SANTOS, D. A. G; ROSA, J. R.; SPINDLER, E. S. Exploring the theoretical foundations of innovation ecosystems between 2006 and 2020: an analysis at the different approaches. **International Journal of Innovation Science**, v. 16, n. 3 p. 550-571, 2023.

APÊNDICE

Apêndice A - Roteiro das perguntas e objetivos

Objetivo da pergunta	Pergunta
<i>Verificar se houve mudança nos relacionamentos após o programa</i>	Poderiam me descrever uma relação do laboratório de inovação com outro ator de inovação durante ou após o programa?
	Poderiam me descrever como é a colaboração de vocês com outros laboratórios ou atores do programa de aceleração? Podem dar um exemplo concreto.
<i>Verificar se o programa impactou nas atividades internas do laboratório</i>	Poderiam falar um pouco da história do propósito do laboratório?
	Conseguem mensurar de alguma maneira o impacto do programa nas atividades internas do laboratório?
<i>Entender se o laboratório implementou novos processos após o programa</i>	A equipe tem o costume de se reunir para capacitações internas ou para realização de testes? Dê um exemplo.
	Qual a maior aprendizagem que levaram do programa para o lab? Por quê?
<i>Verificar a maneira que o laboratório prioriza as demandas, se a equipe buscou ferramentas já existentes para solução de problemas ou se resolveram desenhar algo novo.</i>	Quando vocês têm mais de um projeto a ser realizado há um fluxo de produção? Me conte como desenvolvem.
	Do início do programa, em janeiro de 2025, até o momento atual vocês se lembram de algum episódio em que um projeto de inovação estava caminhando para um lugar diferente do ideal? Descreva o ocorrido e a solução apresentada.
	Como é determinada a prioridade dos projetos a serem realizados?

	Algun método de inovação que resolveram adotar graças ao programa? Mantiveram após o término?
<i>Verificar como funciona o trâmite de produção do laboratório, para isso verificar os materiais utilizados, informações operacionais, métodos envolvidos e as relações internas das operações</i>	Podem me descrever o processo de produção de inovação do laboratório antes e depois do programa de aceleração?
	Podem me descrever o processo de produção de inovação do laboratório antes e depois do programa de aceleração?
<i>Verificar se o órgão repassa demanda conforme necessidade, se o laboratório tem um planejamento de projeto e se a equipe possui boa dinâmica</i>	Já me contaram um pouco sobre o fluxo de um projeto, um pouco do processo em si, mas quando um projeto é determinado para ser desenvolvido pelo laboratório vocês determinam um planejamento prévio antes de dar início? Me conte a maneira que ocorre essa parte do pré projeto?
	O órgão oferece algum auxílio ao laboratório? Material, pessoal, etc.?
<i>procurar entender a dinâmica de produção da inovação do laboratório, se condiz com o órgão e se sentem que sabem solucionar os problemas juntamente com a criação de valor ao final do projeto</i>	De que maneira vocês medem o sucesso dos projetos de inovação do laboratório ? Podem dar um exemplo?
	Ao final do programa qual foi a avaliação de vocês sobre o impacto causado no laboratório?

Fonte: Produção própria.

Na cor azul as perguntas realizadas aos entrevistados e na cor branca perguntas de suporte para cumprimento do objetivo.