



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL

ANDRÉIA CAROLINE MARIANO MENDES

**ENTRE CANETAS, CHAPÉUS E COFRES: NAVEGANDO NO
FUNCIONAMENTO E NO FINANCIAMENTO DOS LABORATÓRIOS DE
INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

Aparecida de Goiânia

2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

☒ Dissertação ☐ Tese ☐ Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

Andréia Caroline Mariano Mendes

3. Título do trabalho

Entre Canetas, Chapéus e Cofres: Navegando no Funcionamento e no Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
- b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Andreia Caroline Mariano Mendes, Discente**, em 04/09/2025, às 09:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Bombonati De Souza Moraes, Professor do Magistério Superior**, em 04/09/2025, às 10:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5629464** e o código CRC **6613A07F**.

Referência: Processo nº 23070.045325/2025-50

SEI nº 5629464

ANDRÉIA CAROLINE MARIANO MENDES

**ENTRE CANETAS, CHAPÉUS E COFRES: NAVEGANDO NO
FUNCIONAMENTO E NO FINANCIAMENTO DOS LABORATÓRIOS DE
INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/GO), da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito para a obtenção do título de Mestra em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública. Linha de pesquisa: Administração Pública e Organizações

Orientador: Prof. Doutor Rodrigo Bombonati de Souza Moraes

Aparecida de Goiânia

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Mendes, Andréia Caroline Mariano
ENTRE CANETAS, CHAPÉUS E COFRES [e-book]: NAVEGANDO NO
FUNCIONAMENTO E NO FINANCIAMENTO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO
NO SETOR PÚBLICO / Andréia Caroline Mariano Mendes. - 2025.
CXCVI, 196 f.: 2025

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bombonati de Souza Moraes
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de
Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em
Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2025.

Anexo.

Bibliografia.

Inclui: siglas, grafico, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Laboratórios de Inovação. 2. Setor Público. 3. Administração Pública.
4. Financiamento. 5. Rede Inovago.

I. Moraes, Rodrigo Bombonati de Souza, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 08/2025 da sessão de Defesa de Dissertação de **Andréia Caroline Mariano Mendes**, que confere o título de **Mestra em Administração Pública**, na área de concentração em **Administração Pública**.

Aos vinte e nove dias do mês de agosto de dois mil e vinte e cinco, a partir das 08:30 horas, por *webconferência*, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada “**Entre Canetas, Chapéus e Cofres: Navegando o Funcionamento e o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público**”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Rodrigo Bombonati de Souza Moraes** (Profiap/UFG), com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Luan Carlos Santos Silva** (Profiap/UFGD), avaliador interno ao Programa; Professora Doutora **Daniela Rosim** (FACE/UFG), avaliadora externa e Professor Doutor **Eliomar Araujo de Lima** (INF/UFG), avaliador externo. Durante a arguição os membros da banca **fizeram sugestão de alteração do título** do trabalho, conforme consta abaixo. Após a arguição da candidata, a Banca Examinadora se reuniu em sessão secreta, a fim de concluir o julgamento da dissertação, tendo sido a candidata **aprovada** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor Rodrigo Bombonati de Souza Moraes, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

Entre Canetas, Chapéus e Cofres: Navegando no Funcionamento e no Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Bombonati De Souza Moraes, Professor do Magistério Superior**, em 29/08/2025, às 15:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Rosim, Professor do Magistério Superior**, em 23/09/2025, às 14:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eliomar Araujo De Lima, Professor do Magistério Superior**, em 05/11/2025, às 10:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luan Carlos Santos Silva, Usuário Externo**, em 05/11/2025, às 12:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site
https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0,
informando o código verificador **5615900** e o código CRC **154A8E30**.

Referência: Processo nº 23070.045325/2025-50

SEI nº 5615900

DEDICATÓRIA

Chegar ao final dessa jornada do mestrado foi um desafio e tanto. Concluo essa etapa com a sensação de dever cumprido, com novos conhecimentos e profundamente transformada em diversos aspectos.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, meu alicerce ao longo de todo esse percurso. Em especial, ao meu esposo e companheiro de vida, Matheus Martins, pelo apoio constante, pela parceria diária e pela compreensão nos momentos em que precisei me dedicar intensamente à pesquisa. À minha pequena Olívia Mariano Martins, que ainda em meu ventre me deu forças na reta final dessa caminhada e nasceu pouco depois da minha defesa, tornando essa conquista ainda mais significativa.

Ao meu orientador, professor Rodrigo Bombonati, pela condução generosa, pelas contribuições qualificadas, pela confiança depositada e pelo direcionamento acadêmico ao longo do percurso.

Agradeço também aos meus colegas técnicos da Escola de Música e Artes Cênicas da UFG e ao diretor da unidade, professor Eduardo Meirinhos, pelo apoio e compreensão ao longo desse período.

Aos colegas de turma do mestrado, pelo companheirismo ao longo da jornada, pelas trocas, aprendizados e apoio mútuo que tornaram essa caminhada mais leve e enriquecedora.

À profissional Fernanda Araújo, pelo incentivo constante e pela confiança depositada ao longo dessa trajetória.

Um agradecimento especial à Fabíola Ariadne, colega de especialização, que foi peça essencial para a viabilização dos contatos com os gestores e cujo apoio foi decisivo para o desenvolvimento da pesquisa.

Registro minha gratidão aos gestores que gentilmente concordaram em participar desta pesquisa. Suas contribuições foram fundamentais para a execução e a qualidade deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, estiveram presentes nessa trajetória, deixo aqui meu sincero agradecimento.

RESUMO

Os laboratórios de inovação são essenciais para promover a modernização e a eficiência dos serviços públicos, sendo fundamentais para o desenvolvimento de soluções inovadoras e adaptáveis às necessidades da sociedade. Observa-se uma lacuna de conhecimento sobre as estratégias sustentáveis de financiamento desses espaços, especialmente quanto aos elementos que facilitam ou dificultam o acesso a recursos. Diante desse cenário, surgem lacunas de pesquisa sobre a estrutura e dinâmica desses laboratórios, especificamente a necessidade de compreender os fatores que favorecem e dificultam o financiamento dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro, considerando suas diferentes fontes e modalidades de financiamento. Adicionalmente, identifica-se a necessidade de investigar como essas informações podem subsidiar a elaboração de orientações práticas para estruturação de estratégias sustentáveis de captação de recursos. O objetivo geral consistiu em analisar os fatores que favorecem e dificultam o financiamento de laboratórios de inovação no setor público brasileiro. Os objetivos específicos incluíram analisar as diferentes fontes de financiamento utilizadas por laboratórios de inovação no setor público, mapear o perfil organizacional dos laboratórios da Rede InovaGO e propor a criação de um guia com recomendações para práticas de financiamento para laboratórios de inovação no setor público. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, com coleta de dados primários por meio de dez entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores de laboratórios de inovação no setor público da Rede InovaGO. A análise dos dados foi realizada utilizando a técnica de análise de conteúdo, permitindo uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades relacionados ao financiamento desses espaços. A análise identificou treze fatores facilitadores e dez fatores dificultadores do financiamento, além de quatro estratégias principais de obtenção de recursos. Os fatores facilitadores concentraram 57,9% das citações, evidenciando que os laboratórios desenvolveram mais elementos favoráveis ao financiamento do que obstáculos. O estudo revelou uma tensão estrutural onde os laboratórios demonstram capacidade de gerar resultados concretos mas permanecem estruturalmente dependentes de uma única fonte de financiamento. Como Produto Técnico-Tecnológico (PTT) foi criado um guia com recomendações para práticas de financiamento para laboratórios de inovação no setor público.

Palavras-chave: Laboratórios de inovação; Setor Público; Administração pública; Financiamento; Rede InovaGO.

ABSTRACT

Innovation laboratories are essential for promoting modernization and efficiency in public services, being fundamental for the development of innovative and adaptable solutions to societal needs. A knowledge gap is observed regarding sustainable financing strategies for these spaces, especially concerning elements that facilitate or hinder access to resources. Given this scenario, research gaps emerge regarding the structure and dynamics of these laboratories, specifically the need to understand the factors that favor and hinder the financing of innovation laboratories in the Brazilian public sector, considering their different sources and financing modalities. Additionally, the research identifies a need to investigate how this information can support the development of practical guidelines for sustainable resource acquisition strategies. The general objective consisted of analyzing the factors that favor and hinder the financing of innovation laboratories in the Brazilian public sector. Specific objectives included analyzing the different financing sources used by public sector innovation laboratories, mapping the organizational profile of InovaGO Network laboratories, and proposing the creation of a guide with recommendations for financing practices for public sector innovation laboratories. Methodologically, a qualitative approach was adopted, with primary data collection through ten semi-structured interviews conducted with managers of public sector innovation laboratories from the InovaGO Network. Data analysis was performed using content analysis techniques, enabling an in-depth understanding of challenges and opportunities related to financing these spaces. The analysis identified thirteen facilitating factors and ten hindering factors for financing, in addition to four main strategies for resource acquisition. Facilitating factors accounted for 57.9% of citations, demonstrating that laboratories have developed more favorable elements for financing than obstacles. The study revealed a structural tension where laboratories demonstrate the capacity to generate concrete results but remain structurally dependent on a single financing source. As a Technical-Technological Product (PTT), a guide with recommendations for financing practices for public sector innovation laboratories was created.

Keywords: Innovation laboratories; Public sector; Public administration; Financing; InovaGO Network.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Pesquisa	24
Figura 2 - Histórico da Inovação no Setor Público Brasileiro	33
Figura 3 - Estágios da Inovação	36
Figura 4 - Estratégias de Financiamento Identificadas	141
Figura 5 - Guia de Navegação: Qual Estratégia de Financiamento Usar?	142

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos Laboratórios por Esfera Governamental	64
Gráfico 2: Distribuição dos Laboratórios por Poder	65
Gráfico 3: Distribuição por ano de criação e ano de formalização	66
Gráfico 4: Quantitativo de Pessoal dos Laboratórios da Rede InovaGO	69
Gráfico 5: Tipo de dedicação das equipes dos Laboratórios da Rede InovaGO	70
Gráfico 6: Infraestrutura física dos Laboratórios da Rede InovaGO	71
Gráfico 7: Público alvo dos Laboratórios da Rede InovaGO	73
Gráfico 8: Meios de divulgação Utilizados pelos Laboratórios da Rede InovaGO	75
Gráfico 9: Tipologia dos laboratórios da Rede InovaGO	76
Gráfico 10: Distribuição das Categorias de Análise das Entrevistas sobre Financiamento dos Lisp	81
Gráfico 11: Fatores que Influenciam o Financiamento dos Lisp: Facilitadores vs. Dificultadores	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Lisp segundo seus objetivos ou propósitos	34
Quadro 2 - Definições de laboratórios de inovação em governo	36
Quadro 3 - Fatores de criação dos laboratórios de inovação	43
Quadro 4 - Entrevistados	58
Quadro 5 - Fatores que Favorecem o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público	62
Quadro 6 - Fatores que Dificultam o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público	64
Quadro 7 - Fontes e Estratégias de Financiamento	66
Quadro 8 - Relatório de Síntese dos Códigos Utilizados	67
Quadro 9 - Mapeamento dos laboratórios pesquisados	72
Quadro 10 - Síntese Quantitativa dos Fatores Facilitadores (organizados por ordem decrescente de incidência)	93
Quadro 11 - Síntese Quantitativa dos Fatores Dificultadores (organizados por ordem decrescente de incidência)	103
Quadro 12 - Síntese Quantitativa das Fontes e Estratégias de Financiamento	115
Quadro 13 - Principais Achados Empíricos	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT	Acordo de Cooperação Técnica
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEIA	Centro de Excelência em Inteligência Artificial
CJF	Conselho da Justiça Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRIAR	Polo de Inovação do Instituto Federal de Goiás
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
FAPEG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GNova	Laboratório de Inovação em Governo
IA	Inteligência Artificial
IFG	Instituto Federal de Goiás
INF	Instituto de Informática Tribunal de Justiça de Goiás
InovaJus	Laboratório de Inovação da Justiça do
InovaGO	Rede Goiana de Laboratórios de Inovação
InovaGov	Rede Inovação em Governo
LabHacker	Laboratório Hacker

LabJFGO	Laboratório da Justiça Federal de Goiás
LAB-MPT	Laboratório do Ministério Público do Trabalho em Goiás
LabTAR	Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação
Lab TCM-GO	Laboratório do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás/Secretaria de Informações Estratégicas e Inovações
LAI	Lei de Acesso à Informação
LIGO	Laboratório de Inovação de Goiás
LINDB	Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro
Linegov	Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo
LIODS TRE-GO	Laboratório de Inovações e Desenvolvimento Sustentável da Justiça Eleitoral de Goiás
LIODS TRT-18	Laboratório de Inovação e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª região
Lisp	Laboratórios de inovação no setor público
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MGI	Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
MindLab	Laboratório de Inovação da Dinamarca
MobiLab+	Laboratório de Mobilidade da Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes da Prefeitura de São Paulo
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NESTA	<i>National Endowment for Science, Technology and the Arts</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OGP	Open Government Partnership
ONG	Organização Não Governamental
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PequiLab	Ponto de Encontro para Qualificação e União para Inovação
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
SEAD	Secretaria de Administração do Estado
SECTI-GO	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Goiás
SGG	Secretaria Geral de Governo
TransformaLab	Laboratório de Transformação da Gestão e dos Serviços Públicos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCM-GO	Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TJ-GO	Tribunal de Justiça de Goiás
TRE-GO	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás
TRF 1ª	Seção Judiciária de Goiás do Tribunal Regional Federal da 1ª Região
TRT-GO	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região
UFG	Universidade Federal de Goiás
UNDP	<i>United Nations Development Programme</i>
UNICEF	<i>United Nations International Children's Emergency Fund</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Problema de Pesquisa	15
1.2. Objetivo Geral	15
1.3. Justificativa e relevância da pesquisa	16
1.4. Estrutura do Trabalho	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Inovação no Setor Público	20
2.2. Histórico da Inovação no Setor Público Brasileiro	23
2.3. Laboratórios de Inovação no Setor Público	28
2.4. Panorama dos Laboratórios de Inovação no Setor Público no Contexto Brasileiro	39
2.5. Legislação relacionada aos Laboratórios de Inovação na Gestão Pública Brasileira	43
2.6. O Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público	45
3. METODOLOGIA	49
3.1. Abordagem da Pesquisa	49
3.2. Procedimentos Metodológicos da Pesquisa de Campo	51
3.3. Coleta de Dados	52
3.4. Análise de Dados	56
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	65
4.1. Perfil dos Laboratórios Analisados	66
4.2. Análise Qualitativa dos Fatores que Influenciam o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público	84
4.3. Síntese dos Achados Empíricos	122
5. PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	125
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
7. REFERÊNCIAS	153
APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	158
APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	160

1. INTRODUÇÃO

As reformas administrativas e gerenciais, inspiradas pelas ideias da Nova Gestão Pública (*New Public Management* - NPM), estabeleceram as bases para a atual onda de inovação no setor público (Tönurist; Kattel; Lember, 2017). Durante os anos 1980 e 1990, a crise de endividamento internacional criou a necessidade de ajustes estruturais nos estados. Como resposta, governos em todo o mundo adotaram reformas do Estado e medidas de ajuste fiscal, substituindo gradualmente o paradigma burocrático autossuficiente e focado em processos e procedimentos - por um paradigma gerencial orientado para resultados (Bresser-Pereira, 1996).

O movimento da NPM ganhou força nesse contexto, introduzindo práticas do setor privado na administração pública e promovendo maior eficiência. Contudo, Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) observam que, ao longo das últimas décadas, houve um abandono das grandes reformas administrativas devido aos altos custos de execução e aos resultados inferiores ao esperado. De maneira semelhante, Motta (2013) afirma que a adoção de práticas do setor privado trouxe apenas ganhos moderados para a gestão pública, destacando que “(...) inserir a eficiência privada com a possibilidade de êxito imediato resultou, em grande parte, em mera ilusão” (Motta, 2013, p. 85).

Nos anos seguintes, o surgimento e a popularização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020) geraram uma crescente digitalização da sociedade e a disponibilização massiva de dados. Esse fenômeno, combinado com o movimento de Governo Aberto (Hilgers; Piller, 2011; Fortaleza; Bertin; Drucker, 2022) e a adoção de novos modelos de gestão e trabalho, transformou significativamente a administração pública.

A inovação permeou todos esses movimentos, desde a NPM, e continua a crescer em relevância na atualidade (Sano, 2020). No setor público, o tema da inovação tem ganhado protagonismo, impulsionado pela necessidade de lidar com crises de legitimidade e insuficiência de resultados (Ferrarezi; Almeida, 2023). Organismos internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) têm promovido ativamente a inovação como um meio de melhorar a eficácia e eficiência dos serviços públicos, destacando a importância de novas abordagens e tecnologias para enfrentar os desafios contemporâneos (OCDE, 2018; OCDE, 2019).

A adoção de práticas inovadoras no setor público visa não apenas aumentar a eficiência, mas também promover uma maior transparência e participação cidadã. A

integração de novas tecnologias e modelos de gestão tem permitido uma administração pública mais ágil e responsiva às necessidades dos cidadãos. Nesse contexto, a inovação se torna uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes e inclusivas (Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Fortaleza; Bertin; Drucker, 2022).

Desde 2010, tem aumentado consideravelmente o número de laboratórios de inovação no setor público em todo o mundo (Mulgan, 2014; Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020). Os laboratórios de inovação no setor público (Lisp¹) emergem como espaços dedicados ao desenvolvimento de soluções criativas e eficazes para os desafios enfrentados por governos e cidadãos (Sano, 2020). Esses ambientes desempenham um papel crucial no avanço da administração pública, ajudando os governos a se tornarem mais ágeis, adaptáveis e inovadores (Cavalcante; Cunha, 2017). Além disso, os Lisp facilitam a cocriação de valor público, permitindo que os cidadãos participem ativamente na concepção, implementação e monitoramento de políticas públicas (Acevedo; Dassen, 2016).

A disponibilidade de recursos é um dos principais indutores da inovação nos Lisp, conforme alegam Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019). Esses ambientes dependem de investimentos contínuos para a aquisição de equipamentos, contratação de pessoal qualificado, realização de experimentos e divulgação dos resultados. A falta de recursos pode comprometer a qualidade e a continuidade das pesquisas, limitando o potencial de inovação e desenvolvimento tecnológico (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019). Mazzucato (2014) destaca a importância de uma abordagem proativa do Estado no financiamento e suporte à inovação, enfatizando a necessidade de um papel governamental robusto e visionário para catalisar mudanças significativas e sustentáveis.

No contexto goiano, a Rede Goiana de Laboratórios de Inovação (Rede InovaGO) representa uma iniciativa pioneira de articulação e fortalecimento dos espaços de inovação no setor público estadual. Criada oficialmente em julho de 2024, a rede é resultado da iniciativa liderada pela Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI-GO) e pelo Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás, que exercem papel articulador na mobilização dos órgãos participantes. A Rede

¹ Lisp (laboratórios de inovação no setor público). Neste trabalho optamos por adotar o acrônimo Lisp, criado por Hironobu Sano (2020) para permitir maior fluidez na leitura do texto.

InovaGO abrange laboratórios de diferentes esferas governamentais e poderes com sede em Goiás, configurando-se como um ambiente de colaboração que ultrapassa as fronteiras institucionais tradicionais e promove o compartilhamento de experiências e boas práticas em inovação pública.

1.1. Problema de Pesquisa

Em consonância com o contexto apresentado, observa-se que a expansão dos laboratórios de inovação no setor público e a criação de redes colaborativas, como a Rede Goiana de Laboratórios de Inovação (Rede InovaGO), evidenciam o fortalecimento de iniciativas voltadas à inovação na administração pública. Nesse processo, a disponibilidade de recursos, apontada na literatura como um dos principais indutores da inovação, constitui um elemento central para viabilizar e sustentar as atividades desses espaços, influenciando sua capacidade de manter estruturas, equipes e ações continuadas.

Diante desse cenário, emergem lacunas de pesquisa para investigação mais profunda quanto à estrutura e à dinâmica dos laboratórios, voltados à gestão pública, especialmente no que se refere ao financiamento desses espaços. Essas lacunas se evidenciam a partir do diálogo com a literatura sobre laboratórios de inovação no setor público e da reflexão construída ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que, embora existam estudos que discutem o surgimento, as características e o funcionamento dos Lisp, ainda são limitadas as análises que abordam de forma sistemática como esses laboratórios estruturam e sustentam suas estratégias de financiamento, considerando diferentes fontes e modalidades de recursos.

No contexto goiano, a criação da Rede Goiana de Laboratórios de Inovação (Rede InovaGO) reforça essa necessidade de investigação ao reunir Lisp de diferentes esferas governamentais e poderes com sede em Goiás, possibilitando observar, em um ambiente colaborativo, como esses espaços lidam com o acesso a recursos e com os desafios associados à sua sustentação.

Assim, questiona-se: quais fatores favorecem e dificultam o financiamento dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro, considerando suas diferentes fontes e modalidades de financiamento? Adicionalmente, pergunta-se: como essas informações podem subsidiar a elaboração de orientações práticas para estruturação de estratégias sustentáveis de captação de recursos?

Para abordar o problema de pesquisa identificado, os objetivos deste estudo são:

1.2. Objetivo Geral

Analisar o financiamento dos laboratórios de inovação no setor público, caracterizando os fatores que favorecem e dificultam seu acesso a recursos, às diferentes fontes e modalidades utilizadas, bem como o perfil organizacional dos laboratórios da Rede Goiana de Laboratórios de Inovação (Rede InovaGO).

1.2.1. Objetivos Específicos

- Caracterizar as diferentes fontes e modalidades de financiamento utilizadas pelos laboratórios de inovação no setor público;
- Mapear o perfil organizacional dos laboratórios de inovação integrantes da Rede InovaGO;
- Elaborar um guia prático baseado nas experiências dos laboratórios da Rede InovaGO, contendo as modalidades de financiamento identificadas e orientações para estruturação de estratégias sustentáveis de captação de recursos como Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

1.3. Justificativa e relevância da pesquisa

O entendimento abrangente do financiamento dos laboratórios de inovação no setor público, incluindo suas fontes, fatores que favorecem e dificultam o acesso a recursos é essencial para garantir sua existência a longo prazo, bem como para a construção de políticas públicas voltadas para a promoção da inovação no setor público (Mazzucatto, 2014).

Embora os estudos existentes tenham contribuído significativamente para o entendimento das características organizacionais e das atividades desenvolvidas pelos laboratórios de inovação (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Sano, 2020), persiste uma lacuna importante no conhecimento sobre os aspectos financeiros que permeiam essas iniciativas. Esta lacuna é particularmente relevante quando se considera que a viabilidade e continuidade dos laboratórios de

inovação dependem diretamente de estratégias de financiamento bem estruturadas e diversificadas.

A investigação sistemática das diferentes fontes e modalidades de financiamento utilizadas pelos laboratórios, bem como a identificação dos fatores que favorecem ou dificultam o acesso a esses recursos, torna-se ainda mais relevante no contexto brasileiro, onde os recursos públicos são escassos e competitivos (Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019). O foco específico na Rede InovaGO permite uma análise aprofundada de um contexto colaborativo real, oferecendo conhecimentos valiosos sobre a dinâmica de financiamento em redes integradas de laboratórios. Nesse sentido, o desenvolvimento de um guia prático baseado nessas experiências representa uma contribuição aplicada que pode orientar gestores públicos e coordenadores de laboratórios na estruturação de estratégias sustentáveis de captação de recursos.

Portanto, esta pesquisa se justifica tanto pela necessidade acadêmica de preencher a lacuna teórica identificada quanto pela demanda prática de ferramentas que apoiem a gestão financeira desses espaços de inovação no setor público, contribuindo para o fortalecimento do ecossistema de inovação pública brasileiro.

1.3.1. Interesse Pessoal

A autora é servidora pública na Universidade Federal de Goiás (UFG) e está envolvida na iniciativa de estruturação de um laboratório de inovação na gestão pública dentro da UFG. Motivada por essa experiência no setor público e pela convicção no potencial transformador da inovação, busca compreender de forma abrangente o financiamento dos Lisp, incluindo suas diferentes fontes e modalidades, bem como os fatores que favorecem e dificultam o acesso a recursos.

Seu trabalho visa contribuir para o avanço desses laboratórios e da inovação como um todo, não apenas explorando teoricamente essas questões, mas também desenvolvendo um guia prático que possa orientar gestores públicos na estruturação de estratégias sustentáveis de captação de recursos para essas iniciativas. A experiência prática aliada à investigação científica permite uma abordagem que combina rigor acadêmico com aplicabilidade real, contribuindo tanto para o conhecimento científico quanto para a melhoria da gestão pública no campo da inovação.

1.3.2. Relevância Do Tema Para As Organizações/Administração Pública

Tõnuri, Kattel e Lember (2017) argumentam que a falta de recursos é um obstáculo à pesquisa, comprometendo a inovação e o progresso tecnológico. Nessa mesma linha de pensamento, Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) afirmam que a disponibilidade de recursos é um dos principais indutores da inovação nos LSP. Por sua vez, Mazzucato (2014) destaca a importância de um Estado ativo e empreendedor, que não apenas reduz riscos, mas também assume a liderança em investimentos inovadores.

Nesse sentido, uma análise abrangente do financiamento desses espaços - incluindo o mapeamento de suas características, a identificação de suas diversas fontes e modalidades de recursos e os fatores que favorecem ou dificultam seu acesso - ganha papel de protagonismo pela sua capacidade de impulsionar a inovação e melhoria dos serviços públicos (Ferrarezi; Almeida, 2023). Além disso, o desenvolvimento de instrumentos práticos que orientem gestores públicos na estruturação de estratégias sustentáveis de captação de recursos representa uma contribuição direta para a sustentabilidade e efetividade desses laboratórios de inovação.

1.3.3. Justificativa Prática: aplicação e contribuição ao contexto da administração pública

A justificativa prática deste estudo reside na sua capacidade de fornecer conhecimentos aplicados e recomendações práticas para gestores e formuladores de políticas públicas quanto ao financiamento de LSP, incluindo suas diferentes fontes e modalidades, bem como os fatores que favorecem e dificultam seu acesso. Ao mapear o perfil organizacional dos laboratórios da Rede InovaGO, compreender seus desafios financeiros específicos e identificar boas práticas de financiamento, esta pesquisa contribui para a criação de ambientes mais propícios à inovação no setor público brasileiro.

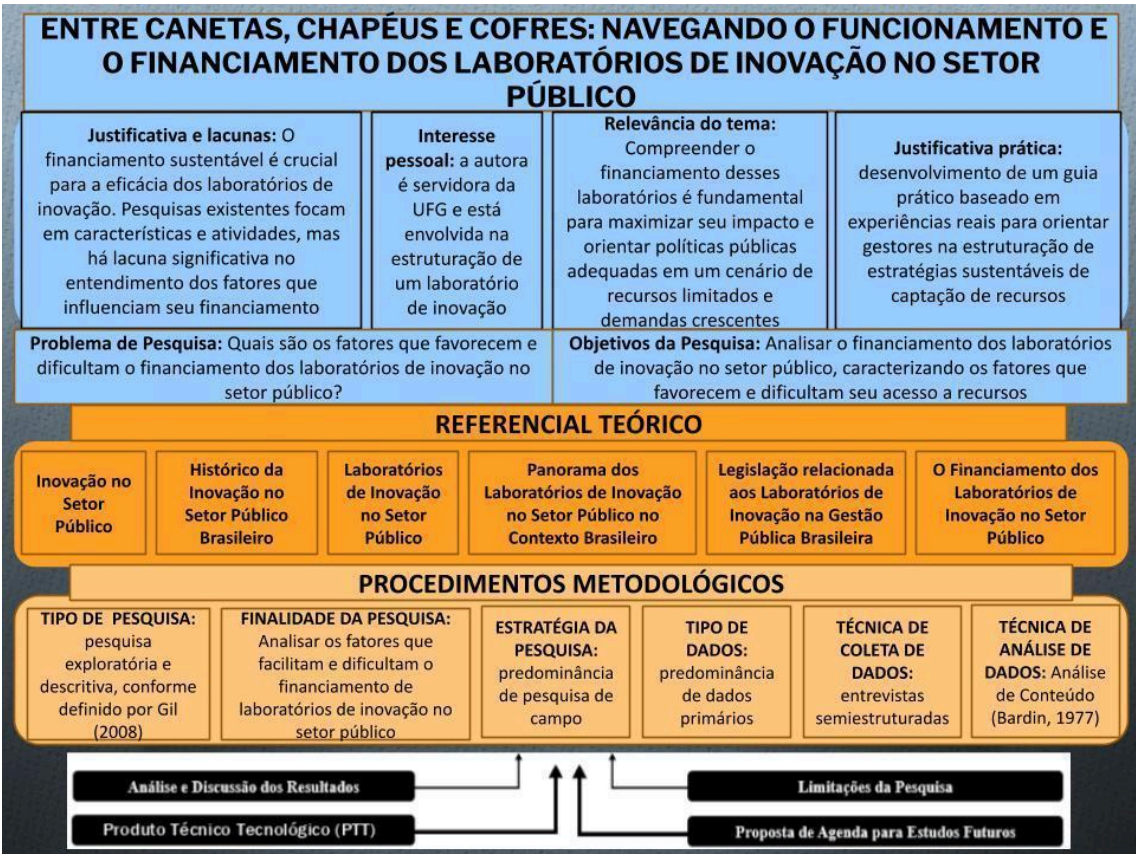
Além disso, o desenvolvimento de um guia prático baseado nessas experiências como Produto Técnico-Tecnológico oferece uma ferramenta direta e aplicável para orientar gestores na estruturação de estratégias sustentáveis de captação de recursos. Este instrumento pode ser utilizado tanto por laboratórios já estabelecidos quanto por iniciativas em fase de criação, promovendo a disseminação de conhecimentos baseados em experiências consolidadas e gerando benefícios tangíveis para os cidadãos, incluindo

melhorias nos serviços públicos, maior eficiência na alocação de recursos e fortalecimento da capacidade inovadora do Estado.

1.4. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está organizada em seis capítulos principais. O primeiro capítulo apresentou a introdução ao tema, contextualizando o problema de pesquisa, definindo os objetivos geral e específicos, e estabelecendo as justificativas teórica e prática para o desenvolvimento desta investigação. O segundo capítulo desenvolve o referencial teórico necessário para fundamentar a análise do financiamento dos Lisp. O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a caracterização da pesquisa, os métodos de coleta e análise de dados, e os aspectos éticos envolvidos. O quarto capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores dos laboratórios da Rede InovaGO, identificando os fatores facilitadores e dificultadores do financiamento, as estratégias utilizadas e o perfil organizacional dos laboratórios estudados. O quinto capítulo apresenta o Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido como resultado da pesquisa, consistindo em um guia prático de estratégias de financiamento para Lisp. O sexto capítulo expõe as considerações finais, destacando as principais contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras, seguido pelos anexos e apêndices que complementam o trabalho.

Figura 1 - Estrutura de Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2025).

² Alguns trechos deste trabalho foram revisados com auxílio da ferramenta de inteligência artificial Claude (Anthropic, 2024) para correção textual, mantendo-se a autoria e responsabilidade intelectual dos autores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está organizado em cinco seções. A primeira seção aborda a inovação no setor público, seguida por um breve histórico da inovação no setor público brasileiro. A terceira seção discute os LISP, focando no seu surgimento, classificações e nos fatores que motivam sua criação. A quarta seção delineia um panorama desses laboratórios no contexto brasileiro, com destaque para a Rede InovaGO. Por fim, a quinta seção analisa especificamente o financiamento desses laboratórios, caracterizando as diferentes fontes e modalidades utilizadas, bem como os fatores que favorecem e dificultam o acesso a recursos.

2.1. Inovação no Setor Público

A inovação transcende a mera invenção, que se limita à criação de algo novo. Segundo Schumpeter (2002), inovação é a introdução de novos produtos, processos, métodos de produção, mercados ou fontes de matérias-primas e reorganizações industriais. Inovação, portanto, pode se referir ao processo de gerar, aceitar e implementar, com sucesso, novas ideias, produtos ou serviços, transformando oportunidades em práticas amplamente utilizáveis (Tidd; Bessant, 2015).

Existem dois níveis principais de inovação: a incremental e a radical. A inovação incremental consiste em aprimorar algo já existente, enquanto a inovação radical implica desenvolver algo completamente novo para o mundo (Tidd; Bessant, 2015). No setor público a inovação pode ser dividida em dois tipos principais: inovação tecnológica ou científica e inovação em gestão pública ou inovação em políticas públicas (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Este trabalho aborda especificamente a inovação em gestão pública. O conceito de inovação na administração pública surgiu na década de 1980 em publicações governamentais do Reino Unido. Recentemente, a OCDE tem destacado a necessidade de inovação em governos para acompanhar os avanços das TICs e do Governo Digital (OCDE, 2018; OCDE, 2019). Para a OCDE, a inovação deve ser considerada “(...) como uma função central e estratégica das organizações do setor público e no trabalho do dia-a-dia dos servidores públicos” (OCDE, 2019, p. 3, tradução nossa).

Acevedo e Dassen (2016) afirmam que a inovação no setor público é o resultado de um equilíbrio delicado entre a manutenção de um ambiente regulatório estável e

previsível para o setor privado, e a criação de novas ferramentas para enfrentar os desafios cada vez mais complexos da sociedade em constante transformação. Emmendoerfer (2019) observa que a inovação no setor público evoluiu de uma tendência do século 20 para uma exigência no século 21, devido à maior conectividade da sociedade e a crescente demanda por melhores serviços públicos. A inovação no setor público possui um grande potencial para melhorar processos, produtos e serviços, além de formular políticas públicas mais eficientes que melhorem a qualidade de vida dos cidadãos (Emmendoerfer, 2019). Assim sendo, o objetivo geral da inovação no setor público é gerar o maior valor público possível (Guimarães; Rizardi, 2022).

Nesse contexto, é importante destacar o conceito de Inovação Aberta, uma estratégia que visa integrar ideias e conhecimentos externos à organização, estimulando colaborações e parcerias. Essa abordagem reconhece que a inovação não deve ficar restrita a um sistema fechado, mas ir além das fronteiras organizacionais, promovendo uma troca contínua para impulsionar o processo inovador (Tidd; Bessant, 2015).

A cocriação, muitas vezes impulsionada pelas TICs, é um dos pilares da Inovação Aberta (Hilgers; Piller, 2011; Acevedo; Dassen, 2016). Acredita-se que o público em geral é uma fonte inestimável de ideias inovadoras. Essa abordagem em ascensão no setor privado vem conquistando cada vez mais espaço no setor público (Hilgers; Piller, 2011), constituindo um dos pilares fundamentais dos Lisp (Mulgan, 2014; Acevedo; Dassen, 2016; Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020). Diversos exemplos dessa interação colaborativa, denominada por Hilgers e Piller (2011) como “criação de valor interativo” ou *crowdsourcing*, ilustram essa tendência: *softwares* de código aberto, a criação conjunta de conteúdo como na Wikipédia, redes sociais, *reality shows* e diversas outras plataformas. No âmbito do setor público, podemos citar os *hackathons* (maratonas de inovação), as consultas públicas online, os portais de transparência e dados abertos, e, claro, os Lisp, que têm suas ações ancoradas na interação com diferentes públicos, incluindo a sociedade civil.

A visão de Mazzucato (2014) reforça essa perspectiva ao argumentar que o Estado pode e deve desempenhar um papel crucial e empreendedor na inovação. Ela afirma que os laboratórios de inovação pública, com seus investimentos audaciosos e orientados por uma visão clara, são fundamentais para criar e dinamizar a economia do conhecimento. Esse papel proativo do governo, ao assumir riscos e liderar projetos de grande escala, é essencial para enfrentar desafios socioeconômicos complexos, como mudanças climáticas e envelhecimento da população. Assim, o papel do Estado não é

apenas facilitar a inovação, mas também ser um catalisador ativo que define missões e impulsiona o progresso tecnológico e organizacional, como evidenciado em projetos visionários como o Vale do Silício e o programa espacial que levou o homem à Lua (Mazzucato, 2014).

Segundo Hilgers e Piller (2011) o processo de inovação no setor público se desenvolve em três etapas. Na primeira etapa, a inovação carece de transparência nos processos públicos, que significa a disponibilização de informações governamentais de forma acessível e compreensível. Nesse sentido, a organização pública deve ter dinamismo suficiente para divulgar todas as suas práticas e políticas administrativas relevantes, abrangendo desde processos legislativos até procedimentos de contratação de servidores e gestão orçamentária. A demanda por eficiência e eficácia, aliada à transparência e rastreabilidade, deve ser uma constante nesse processo (Hilgers; Piller, 2011). Os portais de transparência e de dados abertos são exemplos de ações concretas baseadas nessa primeira etapa (Freitas; Dacorso, 2014).

Na segunda etapa a transparência alia-se à participação, envolvendo a inclusão ativa dos cidadãos na tomada de decisões. Nesse estágio é essencial o engajamento efetivo da população a fim de estabelecer relações mais transparentes e flexíveis entre o Estado e a sociedade, aumentando a aceitação das ações governamentais e promovendo um novo conceito de democracia, baseado na participação cidadã (Hilgers; Piller, 2011). Como exemplos de processos baseados nessa segunda etapa podemos citar os orçamentos participativos, a definição da agenda política e a monitorização dos políticos pela sociedade civil organizada (Freitas; Dacorso, 2014).

Por sua vez, na terceira etapa, a participação evolui para uma criação de valor público de forma colaborativa. Esta etapa é caracterizada pela cocriação de políticas públicas, onde governo e sociedade civil colaboram continuamente para desenvolver soluções inovadoras. O poder público incorpora métodos e ferramentas que não apenas respondem às demandas dos cidadãos, mas também antecipam problemas e propõem soluções criativas (Hilgers; Piller, 2011). Como exemplos dessa terceira etapa podemos citar mapas ou aplicativos públicos com opções de interatividade, programas de planejamento urbano que se baseiam na opinião dos usuários dos serviços e as competições públicas de inovação (Freitas; Dacorso, 2014).

À luz dessa perspectiva, os Lsp podem ser caracterizados como iniciativas que se enquadram nessa terceira etapa do processo de inovação pública definida por Hilgers e Piller (2011). Esses espaços representam ambientes institucionalizados de cocriação,

onde diferentes atores - servidores públicos, cidadãos, organizações da sociedade civil e setor privado - colaboram no desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios públicos complexos. Ao adotarem metodologias participativas e experimentais, os Lisp materializam a proposta de criação colaborativa de valor público, constituindo-se como estruturas organizacionais que facilitam a antecipação de problemas e o desenvolvimento de respostas criativas e inovadoras.

No contexto da inovação no setor público, cabe destacar a crescente importância da Inteligência Artificial (IA) na sociedade como um todo, bem como seu potencial inovador para os governos em uma escala global, com impactos tanto positivos quanto negativos (Madan; Ashok, 2023). A IA oferece não apenas capacidades avançadas de automação e análise preditiva, mas também possibilita a criação de soluções personalizadas e adaptativas para os desafios enfrentados pelas organizações governamentais (Wirtz; Weyerer; Geyer, 2019). A adoção de IA vai além da tecnologia, impactando a cultura organizacional, os processos internos e a força de trabalho. Gestores públicos, em vez de serem meros executores de direções políticas, tornam-se agentes ativos na adaptação de suas organizações, identificando mudanças no ambiente político e respondendo eficazmente às necessidades dos cidadãos. O uso de IA no setor público está avançando rapidamente, prometendo serviços eficientes a baixo custo e maior engajamento dos cidadãos, ao mesmo tempo que aumenta a transparência e a responsividade das operações governamentais (Wirtz; Weyerer; Geyer, 2019).

2.2. Histórico da Inovação no Setor Público Brasileiro

A inovação no Brasil é considerada como um fenômeno relativamente recente (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Sano, 2020; Santos; Baldez, 2022). Essa característica se torna ainda mais evidente quando comparada à trajetória de países anglo-saxões e escandinavos, como apontam Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019). Sano (2020) destaca que a década de 1980 marcou o início da ascensão do termo “inovação” no contexto brasileiro, inicialmente associado à NPM (Sano, 2020; Santos; Baldez, 2022). Posteriormente, a vinculação com as TICs e o Governo Digital se consolidou, elevando a inovação à posição de tema prioritário na agenda governamental (Sano, 2020).

O texto constitucional de 1988 trouxe uma série de inovações nas políticas públicas brasileiras, das quais Freitas e Dacorso (2014) destacam a descentralização de

recursos e obrigações para estados e municípios, a descentralização de políticas públicas e uma maior organização e mobilização da sociedade civil. Essas mudanças foram fundamentais para fortalecer o papel dos entes federativos na implementação e gestão de políticas específicas, alinhando melhor as ações governamentais com as necessidades e peculiaridades regionais. Além disso, a ampliação da participação da sociedade civil no processo decisório e na fiscalização das políticas públicas começou a contribuir para uma maior transparência e *accountability* na administração pública brasileira (Freitas; Dacorso, 2014).

A década de 1990 foi marcada por reformas estruturais significativas na administração pública brasileira, orientadas pela NPM, visando modernizar e aumentar a eficiência do Estado. Um marco relevante desse período foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), liderado pelo então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira e implementado a partir de 1995. O PDRAE propôs medidas para reestruturar e racionalizar o setor público, buscando torná-lo mais responsivo às demandas sociais. Apesar das contradições e ambiguidades, e da implementação incompleta, o PDRAE lançou as bases para iniciativas posteriores de inovação e modernização contínua no setor público brasileiro, influenciando significativamente o desenvolvimento de políticas e estratégias focadas na eficiência e qualidade dos serviços governamentais (Cavalcante, 2020).

Na década seguinte uma das contribuições para o avanço do estudo da inovação no Brasil foi o lançamento no ano de 2004 da primeira versão traduzida para o português do Manual de Oslo (Santos; Baldez, 2022). O Manual de Oslo é uma publicação da OCDE que traz importantes conceitos e diretrizes para o campo da pesquisa e desenvolvimento e da política de inovação no mundo todo (Manual de Oslo, 2004, tradução Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP).

O Manual de Oslo define inovação da seguinte forma:

Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou uma combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a potenciais utilizadores (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo). (Manual de Oslo, 2018, p. 20)

A adoção da ideia de Governo Aberto foi um importante marco da popularização do termo inovação pelo mundo (Hilgers; Piller, 2011; Mulgan, 2014; Acevedo; Dassen, 2016; Fortaleza; Bertin; Drucker, 2022) com efeitos também para a

inovação no Brasil. Em seu primeiro ano do mandato (2009), o então presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, enviou um memorando à alta gestão do Poder Executivo estadunidense e das agências internacionais intitulado “Transparência e Governo Aberto” (Hilgers; Piller, 2011; Fortaleza; Bertin; Drucker, 2022). Este documento tinha como objetivo criar um nível sem precedentes de abertura dos dados governamentais, promovendo a transparência pública, a participação cidadã e a colaboração através do uso de tecnologias (Fortaleza; Bertin; Drucker, 2022).

Em 2011 foi criada a Parceria para Governo Aberto (em inglês *Open Government Partnership* - OGP), que pode ser definida como:

(...) uma iniciativa internacional, criada com a finalidade de assegurar compromissos concretos por parte dos governos de diversos países que promovam a transparência, aumentem a participação cívica, combatam a corrupção e aproveitem novas tecnologias para tornar a gestão pública mais aberta, eficaz e responsável. (Freitas; Dacorso, 2014, p. 870).

O Brasil é um dos oito países que fundaram a OGP, junto com África do Sul, Filipinas, Estados Unidos, Indonésia, México, Noruega e Reino Unido. Cada um desses países se comprometeu a endossar uma declaração de princípios gerais e elaborar um plano de ação assumindo compromissos com vistas à promoção de um governo mais aberto e adaptado à realidade de cada país. O Plano de Ação brasileiro gerou uma série de mudanças internas no Brasil, com o objetivo de atender às obrigações assumidas. (Freitas; Dacorso, 2014).

Desde 2011 o Brasil teve 6 (seis) Planos de Ação de Governo Aberto. O mais recente foi lançado em 2023 com a previsão de implementação dos compromissos pactuados entre janeiro de 2024 e dezembro de 2027. O plano destaca a importância da inovação como um componente central para a modernização e eficiência na administração pública, incluindo compromissos específicos voltados para práticas colaborativas em ciência e tecnologia, além de enfatizar a transparência, a participação social e a responsabilidade dos gestores públicos (BRASIL, 2023).

A Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso à Informação (LAI), foi desenvolvida em consonância com os compromissos assumidos pelo Brasil quando da adesão à Parceria para Governo Aberto. A LAI representou uma inovação institucional significativa (Freitas; Dacorso, 2014), com efeitos duradouros e de ampla abrangência que se enquadram na primeira etapa do processo de inovação no setor público apresentado por Hilgers e Piller (2011). Nesse sentido, a contribuição mais visível da LAI foi o estabelecimento das diretrizes para a criação de portais de

transparência dos gastos públicos abrangendo todos os poderes e esferas do governo. Além dos portais de transparência a LAI também foi fundamental para o desenvolvimento de diversos outros sistemas governamentais que aprimoram a transparência, eficiência e a participação cidadã no Brasil, como o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), o Portal Brasileiro de Dados Abertos e os Observatórios de Políticas Públicas de diversos estados e municípios.

Podemos concluir que a Parceria para Governo Aberto foi fundamental para a melhoria dos serviços públicos brasileiros impulsionando uma série de políticas públicas de estímulo à inovação, facilitação da transparência e *accountability*, promoção da participação cidadã e fomento à colaboração e parcerias. Essas medidas promoveram uma cultura de maior responsabilidade e eficiência no setor público, contribuindo para a transformação da relação entre governo e sociedade ao tornar as instituições mais acessíveis e responsivas às necessidades dos cidadãos (Hilgers; Piller, 2011; Freitas; Dacorso, 2014).

Dentre as legislações brasileiras que fomentam a inovação, destaca-se a Lei 13.243/2016, conhecida como Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação. Essa lei institui um conjunto de medidas para impulsionar o desenvolvimento científico, tecnológico e inovador no Brasil. O Marco Legal da Inovação facilita a colaboração entre os setores público e privado, desburocratiza processos, protege a propriedade intelectual e incentiva a transferência de tecnologias (Brasil, 2016).

Mais recentemente, a Pandemia da Covid-19 impulsionou significativamente as mudanças favoráveis à inovação em solo brasileiro (Santos; Baldez, 2022). Essa aceleração se deu por diversos fatores. Embora o Brasil já contasse com várias iniciativas voltadas para a inovação até 2019, como prêmios, eventos, laboratórios, capacitações e métodos de trabalho inovadores (Santos; Baldez, 2022), ainda faltava uma gestão pública coesa e disposta a experimentar o novo. As ações, por vezes, eram fragmentadas e sem uma visão holística do que se pretendia alcançar. A Pandemia da Covid-19 serviu como uma janela de oportunidade (Kingdon, 1995) catalisadora para a experimentação e a transformação digital no Brasil. Com a necessidade de isolamento social e restrições à mobilidade, o governo e as empresas foram obrigados a buscar soluções inovadoras para manter suas atividades e atender às demandas da população (Santos; Baldez, 2022). Como exemplos dessa aceleração no setor público destacamos as audiências processuais dos tribunais de justiça que migraram para o ambiente virtual, a utilização de plataformas digitais para a distribuição de programas de transferência de

renda, como o Auxílio Brasil e a implementação da funcionalidade de assinatura eletrônica Gov.Br de forma simplificada e acessível.

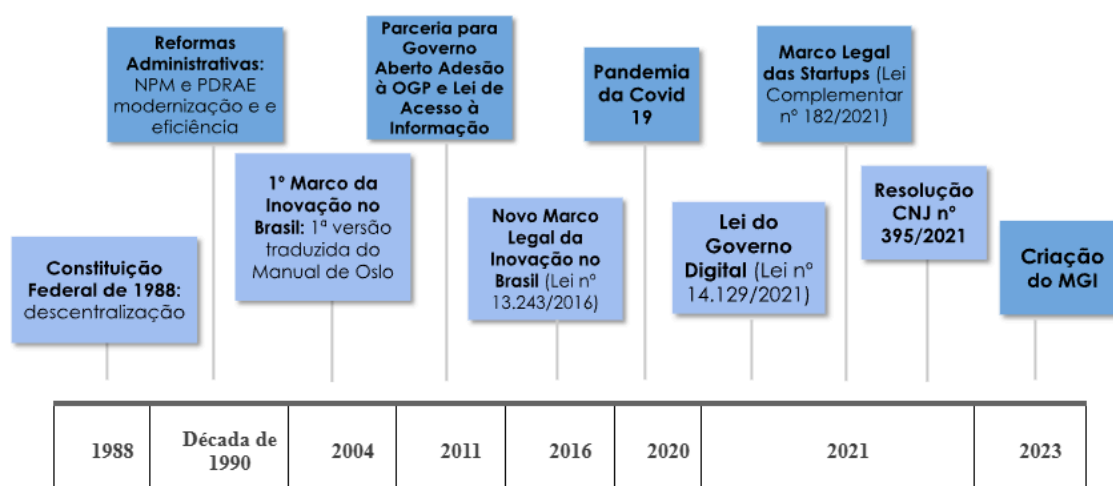
Atualmente o Brasil conta com dois ministérios que têm a inovação em seu escopo: o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). O MGI foi estabelecido a partir da estrutura do antigo Ministério da Economia e simboliza uma transformação na abordagem e nas prioridades do governo brasileiro, destacando a necessidade de integrar técnicas de gestão inovadoras e novas tecnologias nos processos administrativos. O MGI tem como foco prioritário a “inovação para o setor público”, buscando aprimorar a eficiência, eficácia e efetividade do serviço público federal através da implementação de novas tecnologias e processos inovadores. Esse enfoque é essencial para promover a modernização na administração pública (Brasil, 2023; Ferrarezi; Almeida, 2023).

Por outro lado, o MCTI dedica-se a “políticas públicas de inovação”, sendo responsável pela formulação, implementação e monitoramento das políticas nacionais de ciência, tecnologia e inovação. Suas atividades incluem o apoio a pesquisas científicas, a formação de recursos humanos especializados e a promoção da inovação em diversas áreas do conhecimento (Brasil, 2021; Ferrarezi; Almeida, 2023).

Dessa forma, esses dois ministérios desempenham papéis complementares na promoção da inovação no Brasil, cada um com seu foco específico. O MGI está voltado para a aplicação prática das inovações no setor público, enquanto o MCTI concentra-se no desenvolvimento científico e tecnológico mais amplo, ambos contribuindo de maneira significativa para o avanço da inovação no país (Ferrarezi; Almeida, 2023). Através dessas medidas, cria-se um ambiente propício para que o Brasil se torne mais competitivo no cenário global e gere benefícios para toda a sociedade.

Esse breve histórico da inovação no setor público brasileiro resultou na Figura 2 que segue abaixo:

Figura 2 - Histórico da Inovação no Setor Público Brasileiro



Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2024).

Esse panorama histórico evidencia a evolução gradual das políticas de inovação no setor público brasileiro, que culminou na atual estrutura institucional dedicada à modernização administrativa. Esse contexto de amadurecimento institucional criou as condições favoráveis para o surgimento e proliferação dos laboratórios de inovação, tema que será abordado na próxima seção.

2.3. Laboratórios de Inovação no Setor Público

2.3.1. Surgimento e classificações

O conceito de laboratório como um espaço controlado para experimentos e avaliação de novas ideias surgiu nos séculos XVIII e XIX, nas áreas de ciência natural e tecnologia. Ao longo do século XIX, essa ideia de experimentação e avaliação começou a ser aplicada também em questões sociais, por meio de pequenos experimentos a fim de promover mudanças sociais, sustentados por abordagens positivistas, utópicas e reformistas. No século XX, a psicologia adotou a ideia de usar métodos experimentais para resolver problemas sociais, e essa abordagem continuou a se expandir para outras áreas, como as ciências sociais aplicadas (Mulgan, 2014; Sano, 2020).

Tõnurist, Kattel e Lember (2017) apontam que a primeira pesquisa com vistas a apresentar alguma espécie de mapeamento dos Lisp foi publicada no ano de 2013 pelo *Parsons Desis Lab* (Laboratório Parson de Design para Inovação Social e

Sustentabilidade, da *New School*, na cidade de Nova York) e abarcava 16 conjuntos de inovações. Essa pesquisa era de natureza informativa abordando um panorama descritivo desses conjuntos de inovação (Tönurist; Kattel; Lember, 2017).

A partir de 2010, presenciamos a proliferação de Lisp, sem que houvesse uma definição única ou modelo padronizado para esses espaços (Mulgan, 2014; Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020). Essa carência de um conceito consolidado, aliada à escassez de estudos aprofundados sobre o tema, dificulta a análise desses laboratórios. Tal panorama se justifica pelo caráter recente da área, onde a prática se antecipa à teoria (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Acevedo e Dassen (2016) apontam que os laboratórios de inovação na América Latina representam uma parte de uma ampla agenda de modernização dos estados latino-americanos. Nesse cenário, os laboratórios de inovação se destacam das demais unidades de apoio à inovação por serem mais flexíveis, empregando experimentação e execução de protótipos como meios para solucionar problemas. Tais características possibilitam o aprendizado rápido, a eliminação de propostas ineficazes e ineficientes e o fortalecimento daquelas propostas que demonstram maior impacto (Roncaratti *et al.*, 2017).

A literatura sobre Lisp apresenta diversas categorizações desses espaços, conforme seus objetivos e características. Nesse contexto, Hironobu Sano (2020) desenvolveu uma classificação própria, que combina a tipologia e características propostas por Puttick *et al.* (2014) para o *think tank* britânico *National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA)*, com os objetivos dos Lisp delineados por Acevedo e Dassen (2016) para o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), conforme o “Quadro 1 - Tipos de Lisp segundo seus objetivos ou propósitos”.

Quadro 1 - Tipos de Lisp segundo seus objetivos ou propósitos

N	Objetivo	NESTA	BID
1	Desenvolvedores e criadores de inovação	Criar soluções para desafios específicos	Desenvolver inovações específicas; introduzir tecnologias na administração pública
2	Facilitadores	Engajamento de cidadãos, ONGs (Organização Não Governamental) e setor privado na busca de novas ideias	Criar novos mecanismos de participação do cidadão; introduzir novos métodos de comunicação na administração pública
3	Educadores	Promoção de mudanças na	Modernizar os processos da

		forma como as organizações públicas lidam com a inovação	administração pública; fomentar um ambiente inovador na administração pública; abrir os dados da administração pública
4	Arquitetos	Têm um horizonte maior do que a solução específica desenvolvida e analisam o contexto mais amplo do contexto social	(sem correspondência)

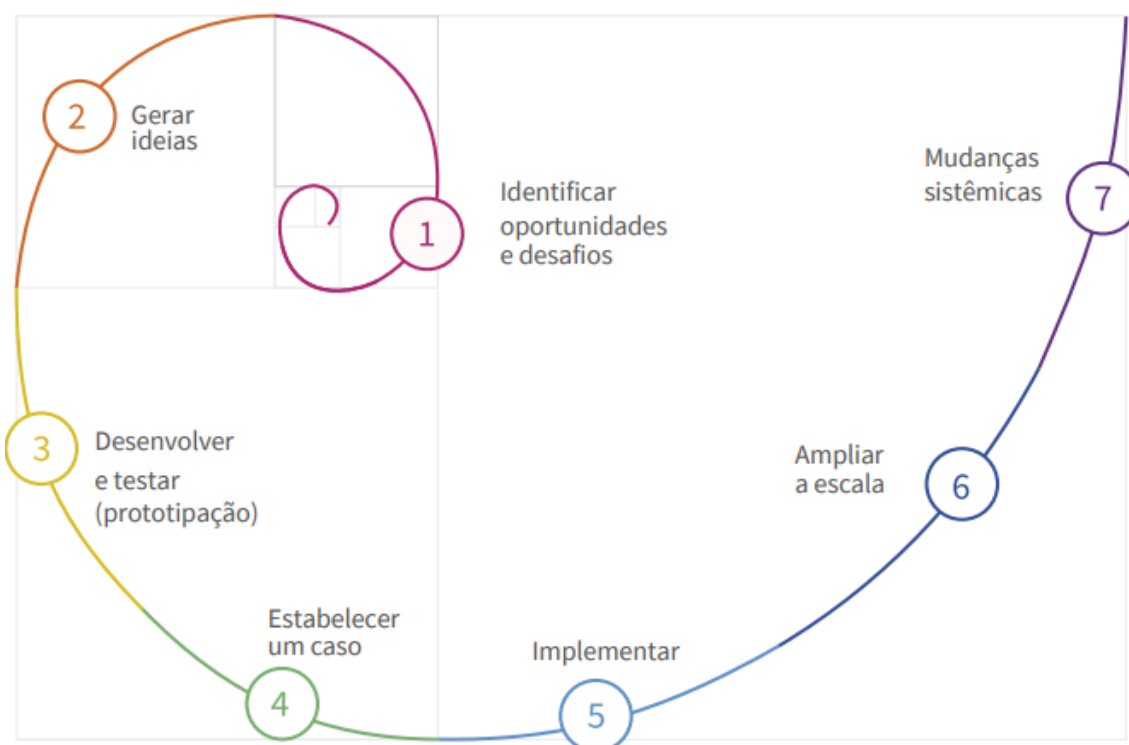
Fonte: reprodução Sano (2020), com base em Acevedo e Dassen (2016) e Puttick *et al.* (2014).

Mulgan (2014) propõe uma espiral de inovação que também pode ser utilizada como critério para a classificação dos laboratórios (Figura 3). A espiral da inovação descreve o processo de inovação como uma série de estágios interconectados que se desenrolam de maneira não linear. Essa espiral começa no primeiro estágio com a identificação das oportunidades e desafios do setor no qual os Lisp atuam, no segundo estágio vem a geração de ideias inovadoras para a solução dos problemas, no terceiro estágio temos o desenvolvimento e testagem (prototipação) dessas ideias em ambiente controlado. Com um resultado positivo do protótipo testado passa-se para os estágios seguintes. No quarto estágio tem-se o estabelecimento de um caso fundamentado e no quinto estágio a implementação daquela solução. No sexto estágio há ampliação da escala da solução e no sétimo e último estágio, haveria mudanças sistêmicas produzidas pela disseminação daquela inovação (Mulgan, 2014; Sano, 2020). Esse modelo ressalta a importância de um processo iterativo e adaptativo, em que o aprendizado e a melhoria contínua são essenciais para o sucesso das inovações.

Com base nessa espiral, Mulgan (2014) afirma que a maior parte dos laboratórios de inovação concentra-se somente nos três primeiros estágios e não avançam para os demais estágios. Essa ausência de avanços é explicada pela falta de recursos, falta de suporte político e rigidez das regras e normas do setor público (Mulgan, 2014; Sano, 2020). Nesse sentido, Tönurist, Kattel e Lember (2017) destacam a alta mortalidade dos Lisp quando comparados com outras agências governamentais.

Mulgan (2014) destaca que “(...) por vezes a palavra ‘laboratórios’ é usada metaforicamente” (Mulgan, 2014, p. 2), ou seja, nem sempre um espaço que se autointitula “laboratório” é de fato um laboratório. Pode ser uma consultoria, um centro de pesquisa ou até mesmo uma equipe de inovação, sem a estrutura e os processos típicos de um laboratório experimental.

Figura 3 - Estágios da Inovação



Fonte: reprodução Mulgan (2014), tradução Sano (2020).

Diversas organizações como o BID, *NESTA*, *UNICEF* (*United Nations International Children's Emergency Fund*) e o *UNDP* (*United Nations Development Programme*) têm suas próprias definições de laboratórios de inovação, refletindo suas respectivas perspectivas e enfoques conforme o “Quadro 2 - Definições de laboratórios de inovação em governo”. Contudo, não há um consenso sobre o assunto, o que torna desafiador estabelecer uma definição única e abrangente, destacando a complexidade e a novidade do campo, bem como a necessidade de maior discussão e alinhamento teórico (Sano, 2020).

Quadro 2 - Definições de laboratórios de inovação em governo

Definição	Organização
“Os laboratórios de inovação do governo são lugares dinâmicos que estimulam a criatividade para o design de soluções para políticas públicas. Esses laboratórios geralmente possuem equipes multissetoriais e abordam as questões de forma colaborativa” (Acevedo; Dassen, 2016, p. 19)	BID

“pode-se esperar que ocorra <i>experimentação em um espaço seguro a uma distância da realidade cotidiana, com o objetivo de gerar ideias úteis que atendam às necessidades sociais e demonstrem sua eficácia</i> ” (Mulgan, 2014, p. 2, <i>itálicos no original</i>)	<i>NESTA</i>
“Laboratórios de inovação no setor público são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas” (Sano, 2020, p. 18)	Sano
“Um laboratório é um espaço e um conjunto de protocolos para envolver jovens , tecnólogos, setor privado e sociedade civil na solução de problemas” (UNICEF, 2012, p. 13)	<i>UNICEF</i>
“Os laboratórios de inovação do governo são espaços de parceria onde o governo e outras organizações experimentam novas formas de resolver problemas antigos” (UNDP, p. 6)	<i>UNDP</i>

Fonte: adaptado de Sano (2020), com base em Acevedo; Dassen (2016); Mulgan (2014); Unicef (2012); UNDP (2017)

Neste trabalho, adotaremos a definição de laboratório de inovação proposta por Sano (2020) devido à sua abrangência e relevância no contexto atual da administração pública. Destrinchando a definição de Sano (2020), a ideia de ambiente colaborativo se refere a um espaço, não necessariamente físico (há laboratórios que não possuem instalações físicas, funcionando virtualmente, por exemplo) em que “(...) o foco deve ser na busca por respostas a problemas em organizações públicas, serviços públicos ou políticas públicas” (Sano, 2020, p. 18). A experimentação tem como objetivo testar as soluções em pequena escala a fim de analisar a viabilidade e a complexidade de aplicação dessa solução em uma escala maior posteriormente (Sano, 2020).

Essa busca por inovações se dá envolvendo processos de Inovação Aberta com a participação ativa de atores diversos, que podem ser do próprio Lisp, de outros setores da instituição, de outras instituições e até mesmo de organizações privadas e da sociedade civil (Sano, 2020). A cocriação é o que diferencia os Lisp das firmas de consultoria, pois as soluções propostas pelos laboratórios “(...) derivam de um processo participativo e dialógico, com estímulo à inovação e experimentação” (Sano, 2020, p. 18). O uso de metodologias ativas busca colocar os participantes em uma posição central na resolução de problemas (Sano, 2020) criando uma maior integração da administração pública com o cliente/cidadão numa perspectiva de criação coletiva (Hilgers; Piller, 2011).

Desde o início dos anos 2000, observa-se uma crescente adoção de abordagens fundamentadas na antropologia e no “*design* para política pública” nos âmbitos governamentais. Esses métodos têm ganhado protagonismo nos laboratórios de inovação, destacando-se pela ênfase na experimentação com foco no usuário (Ferrarezi; Almeida, 2023). Cabe ressaltar que a diversidade empírica dos espaços de inovação pode requerer definições mais amplas e flexíveis, que abarquem diferentes configurações organizacionais e propósitos institucionais, conforme será discutido na análise dos resultados desta pesquisa.

Observa-se, assim, uma confluência entre o campo das políticas públicas e o *design*: ambos envolvem criar algo novo, reformular ou alterar uma situação específica para alcançar um propósito com valor desejável; e ambos empregam metodologias específicas nas várias fases de desenvolvimento de diagnósticos e das alternativas de solução de problemas (Ferrarezi; Almeida, 2023, p. 133).

As diversas tipologias e características apresentadas por autores como Sano (2020), Acevedo e Dassen (2016), Mulgan (2014) e Tönurist, Kattel e Lember (2017) evidenciam que os *Lisp* operam em um contexto organizacional complexo e multifacetado. Ao mesmo tempo em que devem atuar como facilitadores, educadores, desenvolvedores e arquitetos de soluções inovadoras - segundo as classificações apresentadas - esses espaços precisam manter-se funcionalmente integrados às estruturas tradicionais da administração pública. Essa dualidade de papéis, que exige equilibrar a experimentação inovadora com a operação dentro dos marcos institucionais estabelecidos, representa um desafio organizacional fundamental que encontra respaldo teórico na perspectiva da ambidestria organizacional (March, 1991).

A teoria da ambidestria organizacional, desenvolvida por Robert Duncan em 1976 e popularizada por James March em 1991, oferece uma estrutura conceitual valiosa para compreender esse fenômeno. No contexto da administração pública, a ambidestria assume particular relevância, pois as organizações públicas precisam simultaneamente atender às demandas atuais da sociedade e preparar-se para desafios futuros (Bryson; Boal; Rainey, 2008). Assim, os *Lisp* exemplificam esse caráter ambidestro ao buscarem contribuir para a inovação na administração pública sem comprometer sua função primordial de servir à sociedade conjugando, sincronicamente, estruturas organizacionais mecânica e orgânica (Morgan, 2006). A teoria aborda precisamente esse paradoxo inerente à busca simultânea por certeza e flexibilidade (Smith; Tushman, 2005; Smith; Lewis, 2011).

A literatura identifica três traços principais que caracterizam a ambidestria organizacional: ambidestria estrutural, ambidestria contextual e liderança ambidestra (Raisch; Birkinshaw, 2008). A ambidestria estrutural refere-se à criação de estruturas duais com objetivos diferentes dentro da mesma organização, permitindo que atividades de exploração e exploração coexistam de forma separada mas integrada (O'Reilly III; Tushman, 2004). A ambidestria contextual, por sua vez, relaciona-se à capacidade de criar um contexto organizacional de sistemas, processos e cultura favorável ao equilíbrio entre exploração e exploração (Birkinshaw; Gibson, 2004). Já a liderança ambidestra é considerada essencial para equilibrar as demandas conflitantes e trabalhar na integração dessas contradições organizacionais (Smith; Tushman, 2005). Esses três traços manifestam-se de diferentes formas nos LSP, desde sua estruturação como unidades relativamente autônomas até a adoção de metodologias flexíveis e o apoio estratégico da alta direção.

Ferrarezi, Brandalise e Lemos (2022) também ressaltam a natureza conflitante do trabalho desses laboratórios, que têm como objetivo principal criar novas formas de trabalho em ambientes altamente burocráticos, hierarquizados e rígidos. Esses ambientes impõem diversas barreiras ao comportamento inovador (Tönurist; Kattel; Lember, 2017), dificultando ainda mais a implementação de práticas inovadoras.

Segundo Mulgan (2014), o dilema do inovador é um desafio central enfrentado pelos laboratórios de inovação. Este dilema refere-se à dificuldade de equilibrar a necessidade de inovar com a manutenção das operações correntes (Smith; Tushman, 2005; Smith; Lewis, 2011; Ferrarezi; Brandalise; Lemos, 2022). Mulgan (2014) analisa como os laboratórios de inovação precisam ser simultaneamente internos e externos, enfrentando o dilema do inovador. Se permanecerem muito integrados ao sistema, perdem sua vantagem inovadora; se se distanciam demais, têm pouco impacto. Portanto, a habilidade mais crucial que esses laboratórios devem desenvolver é a capacidade de navegar nesse papel instável, sendo ao mesmo tempo internos e externos; ativistas e executores; visionários e pragmáticos. Essa tensão entre inovação e continuidade operacional pode limitar a capacidade dos laboratórios de efetuar mudanças significativas (Mulgan, 2014).

Superar o dilema do inovador, portanto, exige uma cultura organizacional que valorize tanto a experimentação quanto a eficiência, promovendo um ambiente onde a inovação possa florescer sem comprometer a estabilidade institucional. Dessa forma, os laboratórios de inovação podem desempenhar um papel crucial na transformação da

administração pública, equilibrando as necessidades imediatas com as demandas futuras, e contribuindo para um serviço público mais eficaz e inovador.

Ferrarezi, Brandalise e Lemos (2022) enfatizam que os Lisp ainda são um fenômeno recente e pouco compreendido. Seus resultados no curto prazo nem sempre são condizentes com o que o gestor espera (Werneck *et al.*, 2020). No entanto, a longo prazo, esses laboratórios contribuem para uma mudança de mentalidade no serviço público, impactando indiretamente os cidadãos que são assistidos ou beneficiados por seu trabalho (Ferrarezi; Brandalise; Lemos, 2022). Portanto, apesar dos desafios e das barreiras iniciais, os laboratórios de inovação possuem um potencial significativo para transformar a administração pública e promover uma cultura de inovação contínua, beneficiando tanto a gestão pública quanto a sociedade em geral.

2.3.2. Fatores de criação dos laboratórios de inovação no setor público

A criação de Lisp é impulsionada por diversos fatores estratégicos e operacionais. Primeiramente, a necessidade de enfrentar desafios socioeconômicos complexos exige soluções inovadoras que muitas vezes não podem ser alcançadas apenas pelo setor privado (Mazzucato, 2014). Esses laboratórios fornecem um ambiente em que a experimentação e o desenvolvimento de novas tecnologias e práticas podem ser realizados de maneira mais flexível e ágil (Ferrarezi; Almeida, 2023). Além disso, como destaca Mazzucato (2014), a participação ativa do Estado como investidor visionário e empreendedor é crucial. O Estado não apenas reduz os riscos para o setor privado, mas também lidera com investimentos audaciosos e direcionados, criando um ecossistema propício para a inovação. Esse papel proativo e dinâmico do governo é fundamental para estimular a economia do conhecimento e promover avanços tecnológicos e organizacionais significativos.

Entre 2010 e 2020, observou-se um aumento expressivo no número de laboratórios de inovação na administração pública em todo o mundo (Mulgan, 2014; Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020). Esse crescimento exponencial pode ser explicado por diversos fatores, entre os quais destacamos as reformas administrativas e gerenciais norteadas pelas ideias da NPM, as restrições fiscais e econômicas enfrentadas pelos governos, o surgimento e popularização das TICs (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020), o movimento de Governo Aberto (Hilgers; Piller, 2011; Fortaleza;

Bertin, Drucker, 2022), a adoção de novos modelos de gestão e trabalho, como a Inovação Aberta e o *Design Thinking* (metodologia centrada no usuário que busca soluções inovadoras por meio de processos empáticos, criativos e colaborativos) (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Sano. 2020), a ideia de isomorfismo defendida nos estudos de Tönurist, Kattel e Lember (2017), além da criação de uma cultura organizacional favorável à inovação (Ferrarezi; Almeida, 2023). Estes fatores estão interligados, formando uma rede de interdependências. Neste trabalho apresentamos um panorama geral das discussões na literatura sobre a proliferação desses espaços, trazendo diferentes pontos de vista que se complementam.

Primeiramente, as reformas administrativas e gerenciais, inspiradas pela NPM, têm desempenhado um papel crucial na proliferação dos laboratórios de inovação (Tönurist; Kattel; Lember, 2017). Nos anos 1980 e 1990, movimentos como a NPM introduziram práticas do setor privado na administração pública, promovendo eficiência e orientação para resultados. Ao longo dos anos essas reformas incentivaram a criação de espaços de inovação dentro do setor público, onde novos métodos e tecnologias poderiam ser testados antes de serem implementados em larga escala. A NPM também promoveu uma orientação para o cliente, que atualmente evoluiu para uma maior integração entre cliente e cidadão, resultando na criação coletiva (Hilgers; Piller, 2011). Nesse contexto, houve um abandono das grandes reformas administrativas, que eram populares nas décadas anteriores, mas que frequentemente resultaram em altos custos de execução e resultados inferiores ao esperado (Motta, 2013; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019).

Além disso, as restrições fiscais e econômicas enfrentadas pelos governos ao redor do mundo também explicam a disseminação dos laboratórios de inovação. Essas restrições ressaltam a necessidade de um Estado mais eficiente e eficaz, capaz de fazer mais com menos recursos (Tönurist; Kattel; Lember, 2017). A pressão por melhores resultados e a crescente demanda por transparência e participação cidadã nas decisões públicas têm levado os governos a buscar novas abordagens e ferramentas para a solução dos problemas atuais, também conhecidos como “*wicked problems*”, por sua natureza complexa, incerta e sem soluções únicas (Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019).

O surgimento e a popularização das TICs são outro fator significativo para o crescimento dos Lisp. As TICs abriram um leque de novas possibilidades para a expansão das diversas áreas de atuação do Estado, sendo elementos intrínsecos à

construção do Governo Digital. A evolução acelerada dessas tecnologias tem permitido a criação de soluções inovadoras e mais eficientes para problemas antigos, facilitando a colaboração e a co-criação entre diferentes *stakeholders* (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020). Adicionalmente, a IA emerge como um catalisador crucial para a expansão dos laboratórios de inovação devido à sua natureza experimental, proporcionando avançadas capacidades de análise de dados, automação de processos e decisões baseadas em algoritmos complexos (Madan; Ashok, 2023).

O movimento de Governo Aberto também tem impulsionado a criação de laboratórios de inovação. Este movimento promove a transparência, a participação cidadã e a colaboração, princípios que são fundamentais para a inovação no setor público. Através do Governo Aberto, os laboratórios de inovação têm se estabelecido como espaços onde cidadãos, empresas e governos podem trabalhar juntos para co-criar soluções para os desafios públicos (Hilgers; Piller, 2011; Fortaleza; Bertin; Drucker, 2022).

A adoção de novos modelos de gestão e trabalho, como a Inovação Aberta, o *Design Thinking* e outros métodos baseados na co-criação e focados em processos e resultados dos serviços, também tem sido um fator crucial para o aumento dos laboratórios de inovação. A Inovação Aberta promove a colaboração e a troca de ideias além das fronteiras organizacionais, enquanto os métodos baseados na co-criação, como o *Design Thinking*, valorizam a experiência do usuário e a experimentação (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Sano, 2020). Esses modelos têm permitido que os laboratórios de inovação desenvolvam soluções mais criativas e eficazes para os problemas públicos.

A pesquisa de Tönurist, Kattel e Lember (2017) confirma a hipótese de que o crescimento exponencial desses laboratórios está ligado a um processo isomórfico, em que a criação de um laboratório representa “(...) a última moda ou mania no setor público” (Tönurist; Kattel; Lember, 2017, p. 185). O sucesso de alguns dos primeiros laboratórios, como o Laboratório de Inovação da Dinamarca (Mindlab), explica esse processo isomórfico de disseminação e replicação de práticas organizacionais da moda. A criação desses espaços vai além da simples solução de problemas públicos, visando também à obtenção de legitimidade e o aumento da credibilidade dos políticos e das políticas públicas (Tönurist; Kattel; Lember, 2017).

No contexto brasileiro, Ferrarezi e Almeida (2023) destacam que, na última década, tem ocorrido a construção de uma cultura organizacional favorável à inovação

nas organizações públicas. A ampla gama de eventos, atividades, publicações, normativas e redes relacionadas à inovação indicam um movimento em direção à consolidação de um ecossistema que impulsiona a inovação pública. Além disso, a interação entre diversas unidades de inovação, facilitando a troca de experiências e o apoio ao surgimento de novas unidades, tem sido uma característica marcante desse período (Ferrarezi; Almeida, 2023)

A importância de órgãos internacionais, como a OCDE, é também notável nesse contexto. Em 2018, a OCDE, em cooperação com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), publicou um relatório sobre a inovação no setor público brasileiro, fornecendo um diagnóstico e recomendações de políticas públicas (Ferrarezi; Almeida, 2023; OCDE, 2018). A Declaração da OCDE (2019) sobre Inovação no Setor Público, assinada por mais de 40 países, incluindo o Brasil, consolida diretrizes para promover a inovação, refletindo o crescente reconhecimento global da importância desse tema. Essas iniciativas internacionais têm sido fundamentais para fornecer diretrizes e incentivar a troca de boas práticas, contribuindo para a construção de um ambiente mais propício à inovação nas organizações públicas brasileiras.

Essas perspectivas complementares oferecem uma visão abrangente das motivações para a criação de Lisp, destacando a complexidade e a interdependência dos fatores envolvidos que resultou no “Quadro 3 - Fatores de criação dos laboratórios de inovação”.

Quadro 3 - Fatores de criação dos laboratórios de inovação

Fatores	Autores
Participação ativa do Estado como investidor visionário e empreendedor	Mazzucato (2014)
Necessidade de enfrentar desafios socioeconômicos complexos	Mazzucato (2014)
Reformas administrativas e gerenciais norteadas pela NPM	Tönurist; Kattel; Lember (2017); Sano (2020)
Restrições fiscais e econômicas enfrentadas pelos governos	Tönurist; Kattel; Lember (2017); Sano, 2020

Surgimento e popularização das TICs	Tönurist; Kattel; Lember (2017); Sano, 2020
Adoção de novos modelos de gestão e trabalho (Inovação Aberta, <i>Design Thinking</i>)	Tönurist; Kattel; Lember (2017); Cavalcante; Goellner; Magalhães (2019); Sano (2020)
Processo isomórfico de disseminação	Tönurist, Kattel; Lember (2017)
Cultura organizacional favorável à inovação	Ferrarezi; Almeida(2023)
Influência de órgãos internacionais (OCDE)	OCDE (2018); OCDE (2019); Ferrarezi; Almeida (2023)
Inteligência Artificial como catalisador	Wirtz; Weyerer; Geyer (2019); Madan; Ashok (2023);

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2025).

A síntese desses fatores demonstra que a criação dos laboratórios de inovação é resultado da convergência de múltiplas forças institucionais, tecnológicas e organizacionais, explicando tanto sua proliferação global quanto a diversidade de configurações observadas. A seguir, analisa-se como esses fatores se manifestam no cenário brasileiro.

2.4. Panorama dos Laboratórios de Inovação no Setor Público no Contexto Brasileiro

O crescimento no número de Lisp brasileiros na última década é apontado por diversos autores (Sano, 2020; Rocha, 2022; Ferrarezi; Almeida, 2023). Um indicativo dessa expansão é que, de acordo com um levantamento mais recente, há atualmente no Brasil pelo menos 167 unidades de inovação distribuídas entre o Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, e nas três esferas de governo (Rocha, 2022).

Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) indicam que o primeiro Lisp brasileiro surgiu em 2007, mas não citam qual teria sido esse primeiro laboratório. No entanto, Sano (2020) afirma que o primeiro Lisp foi criado em 2010, o Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação (LabTAR) da Universidade Federal do

Espírito Santo, e o segundo em 2012, o Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo (Linegov), da Universidade de Brasília, ambos vinculados a instituições de ensino superior públicas. Isso sugere que as universidades foram as primeiras a perceber o movimento internacional de criação desses espaços de inovação (Sano, 2020).

A pesquisa de Sano (2020) detalha que o terceiro Lisp brasileiro foi também o primeiro laboratório criado no âmbito do poder legislativo, o Laboratório Hacker (LabHacker) da Câmara dos Deputados, fundado em 2013. O quarto Lisp foi o primeiro vinculado a um governo estadual e ao poder executivo, o Laboratório de Mobilidade da Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes da Prefeitura de São Paulo (MobiLab+), criado em 2014. Por último, destaca-se o GNova (Laboratório de Inovação em Governo), criado em 2016 e vinculado à Enap, que foi o primeiro laboratório do poder Executivo Federal.

Sano (2020) destaca que atualmente existem laboratórios de inovação em todas as cinco regiões do país, vinculados aos três poderes e nas três esferas governamentais. Esses Lisp estão tanto na administração direta quanto na indireta. Há um consenso de que a maior parte dos Lisp está no poder executivo federal: Sano (2020) aponta que 51% encontram-se nessa situação, enquanto Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) indicam que são 35%. Esses números demonstram o protagonismo da administração pública federal na inovação da gestão pública brasileira.

A tendência de aumento no número de Lisp brasileiros é comprovada por diversos autores. Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) relatam que 19 Lisp foram criados entre 2017 e 2018, representando 51% dos Lisp pesquisados. De modo semelhante, Sano (2020) indica que 33 Lisp foram estabelecidos entre 2017 e 2019, correspondendo a 77% dos Lisp em seu levantamento.

Cabe destacar que o mapeamento de Hironobu Sano, feito em 2020, identificou inicialmente 63 iniciativas autodenominadas Lisp. No entanto, após analisar os sites e a documentação desses laboratórios, Sano excluiu 20 dessas iniciativas. Embora produzissem inovações, essas iniciativas não se baseavam em processos de inovação aberta e cocriação permeados pela experimentação e adoção de metodologias ativas para a resolução de problemas (Sano, 2020).

Uma importante iniciativa no contexto dos Lisp brasileiros é a Rede InovaGov (Rede Inovação em Governo) que tem como propósito central estabelecer uma comunidade que fomente a inovação, facilitando o compartilhamento de experiências e aprendizados (Farias *et al.*, 2017; Enap, 2024). Criada no final de 2015 a partir de

discussões coordenadas pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e formalizada em 2016 com um acordo de cooperação técnica entre o MP, o Tribunal de Contas da União e o Conselho da Justiça Federal, a rede reúne diversos atores públicos de todas as esferas e níveis de governo (Farias *et al.*, 2017; Ferrarezi; Almeida, 2023; Enap, 2024).

Ao longo dos anos, a Rede InovaGov tem promovido inúmeros eventos para incentivar a inovação. Seus membros mantêm-se conectados através de dezenas de grupos de *WhatsApp*, onde a colaboração e o compartilhamento de informações sobre inovação no setor público sustentam uma comunidade ativa, independente e orgânica (Enap, 2024).

Em 2021, a Enap iniciou uma remodelagem da rede, criando uma nova governança e uma plataforma digital para expandir a comunidade e promover a disseminação de conhecimentos e habilidades inovadoras no setor público. Em 2023, a Diretoria de Inovação da Enap reuniu os principais atores de inovação no Brasil para ajustar a estrutura e o planejamento da rede, com alguns continuando como embaixadores da Rede InovaGov (Enap, 2024).

De acordo com o site da Enap, em junho de 2024, a rede contava com 656 integrantes, 55 unidades de inovação e 37 organizações. A Rede InovaGov oferece uma plataforma para todos que desejam resolver problemas públicos complexos, promovendo a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades para melhorar os serviços públicos e a vida dos cidadãos brasileiros por meio da inovação (Enap, 2024).

2.4.1. A Rede InovaGO (Rede Goiana de Laboratórios de Inovação)

Seguindo essa tendência nacional de articulação em rede, surge no cenário goiano uma iniciativa importante para o desenvolvimento regional da inovação no setor público. A Rede InovaGO (Rede Goiana de Laboratórios de Inovação do Setor Público) foi estabelecida em julho de 2024, através de um Acordo de Cooperação Técnica (ACT), com o objetivo de integrar os esforços dos laboratórios de inovação participantes para melhorar os serviços públicos através da inovação e da tecnologia (TJGO, 2024).

A articulação da Rede InovaGO é coordenada pela Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI-GO), órgão responsável pelo planejamento e

execução das políticas públicas estaduais de ciência, tecnologia e inovação, que tem como missão impulsionar o desenvolvimento tecnológico e a transformação digital no estado (Goiás, 2025a). A operacionalização dessa coordenação é exercida pelo Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás, iniciativa governamental que utiliza dados e tecnologias digitais para identificar, desenvolver e implementar soluções inovadoras para desafios públicos, atuando como ponte entre o governo e o ecossistema de inovação local (Goiás, 2025b).

A criação dessa rede regional representa um movimento de descentralização e especialização territorial das iniciativas de inovação pública, alinhando-se com a perspectiva de que a proximidade geográfica e institucional pode potencializar a colaboração e o compartilhamento de recursos e experiências (Ferrarezi; Almeida, 2023). Essa abordagem regional permite que os laboratórios locais desenvolvam soluções mais adequadas às especificidades do contexto goiano, ao mesmo tempo em que se beneficiam das sinergias geradas pela cooperação mútua.

A Rede InovaGO congrega laboratórios de diferentes esferas e poderes do setor público local, incluindo representantes do Poder Judiciário, Executivo, Legislativo e outros órgãos públicos estaduais e municipais. Essa diversidade institucional enriquece o ambiente de colaboração, permitindo que experiências e desafios específicos de cada contexto organizacional sejam compartilhados e que soluções transversais sejam desenvolvidas de forma colaborativa (Acevedo; Dassen, 2016).

A formalização dessa rede em 2024 demonstra a maturidade crescente do ecossistema de inovação pública em Goiás e reflete o movimento nacional de institucionalização e estruturação dos Lisp brasileiros (Ferrarezi; Almeida, 2023). Além disso, essa iniciativa regional pode servir como modelo para outras unidades federativas que busquem fortalecer seus ecossistemas locais de inovação pública, contribuindo para a descentralização e capilarização das práticas inovadoras na administração pública brasileira.

A existência de uma rede estadual específica também representa uma oportunidade importante para este estudo, uma vez que oferece um contexto delimitado e representativo para a investigação dos fatores que favorecem e dificultam o financiamento dos Lisp, permitindo uma análise mais aprofundada das dinâmicas locais de financiamento e sustentabilidade desses espaços.

O ACT nº 23/2024, assinado em 12 de julho de 2024, estabeleceu formalmente a Rede InovaGO com a participação inicial de 12 órgãos: Ministério Público do Estado de

Goiás, Secretaria de Estado da Segurança Pública, Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, Subsecretaria de Tecnologia da Informação (representando a Secretaria-Geral de Governo), Secretaria de Estado da Administração, Secretaria de Estado da Economia, Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação, Hub Goiás, Assembleia Legislativa do Estado de Goiás, Tribunal de Contas do Estado de Goiás, Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás, Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e Universidade Federal de Goiás (UFG).

É importante destacar que a composição inicial da rede não se limitou exclusivamente aos laboratórios de inovação já existentes, incorporando também instituições parceiras estratégicas. Entre estas, destacam-se o Hub Goiás, que atua como espaço de articulação e integração para atividades de inovação do Governo de Goiás; a UFG, representada pelo Instituto de Informática (INF) e vinculada ao Centro de Excelência em Inteligência Artificial (CEIA), polo dedicado ao desenvolvimento de soluções de alto impacto utilizando dados e Inteligência Artificial; e a própria SECTI-GO, através do Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás, que exerce o papel de principal articulador da rede.

Posteriormente, a rede experimentou duas fases de expansão. A primeira ocorreu em janeiro de 2025, com o ingresso de três novas entidades: a Secretaria Municipal de Inovação Tecnológica de Senador Canedo, o Laboratório do Ministério Público do Trabalho em Goiás (LAB-MPT) e o Laboratório da Justiça Federal de Goiás (LabJFGO). A segunda expansão aconteceu em maio de 2025, incorporando o laboratório da Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação de Rio Verde e o CRIAR, Polo de Inovação do Instituto Federal de Goiás (IFG).

Atualmente, a Rede InovaGO conta com 21 órgãos em sua composição, configurando-se como uma das maiores redes dessa natureza no país (Goiás, 2024).

2.5. Legislação relacionada aos Laboratórios de Inovação na Gestão Pública Brasileira

A legislação brasileira tem evoluído significativamente para abordar aspectos relacionados aos Lipp, proporcionando um arcabouço jurídico que promove e facilita a implementação de iniciativas inovadoras. Essa evolução normativa representa um importante suporte institucional para o desenvolvimento e sustentabilidade desses espaços no contexto da administração pública brasileira.

A Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004) constitui um marco inicial fundamental, focando na promoção de políticas públicas de inovação ao estabelecer medidas de incentivo à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo (Brasil, 2004; Ferrarezi; Almeida, 2023). Essa lei estabelece dispositivos que viabilizam a contratação de inovação tecnológica por entidades públicas, incluindo bolsas de pesquisa, parcerias estratégicas e encomendas tecnológicas (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Um marco particularmente relevante para os laboratórios de inovação foi a promulgação da Lei nº 14.129/2021, que “Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública” (Brasil, 2021a). Esta foi a primeira legislação brasileira a abordar explicitamente o tema dos Lisp, dedicando um capítulo específico ao assunto. O capítulo detalha a criação, estrutura e funcionamento desses laboratórios, estabelecendo que devem ser espaços de experimentação e desenvolvimento de soluções inovadoras para aprimorar a gestão pública e a prestação de serviços aos cidadãos, destacando a importância da colaboração entre diferentes setores e a utilização de metodologias ágeis (Brasil, 2021), que são abordagens de gestão que valorizam indivíduos e interações mais que processos e ferramentas, priorizando a colaboração, adaptabilidade e entrega frequente de soluções funcionais (Ferrarezi; Almeida, 2023). Essa lei fornece uma base legal e diretrizes claras para implementação e operação dos laboratórios, incentivando a institucionalização dessas iniciativas (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Posteriormente, o Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador (Lei Complementar nº 182/2021) representou outro avanço significativo nesse cenário. Esta legislação organiza instrumentos financeiros públicos e privados para incentivar a inovação, estrutura modalidades de contratação de soluções inovadoras pelo Estado e introduz novos mecanismos de licitação e compra pública de tecnologias ainda não disponíveis no mercado. Além disso, estabelece o conceito de ambiente regulatório experimental, conhecido como “*sandbox* regulatório”, que permite a flexibilização temporária de normas regulatórias para facilitar experimentos públicos (Brasil, 2021b; Ferrarezi; Almeida, 2023).

No âmbito do Poder Judiciário, a regulamentação segue uma estrutura específica e hierarquizada. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), através da Resolução nº 395/2021, institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, estabelecendo em seu art. 4º que “Os órgãos do Poder Judiciário deverão implementar a política de gestão da inovação com base nos princípios dispostos no art. 3º desta

Resolução, instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais” (CNJ, 2021). Essa normativa é complementada por regulamentações dos conselhos superiores, como o Conselho da Justiça Federal (CJF), que adaptam as diretrizes gerais às especificidades de cada segmento do Judiciário.

O caráter mandatório da determinação do CNJ distingue o Poder Judiciário de outros poderes e esferas governamentais, onde a criação de laboratórios frequentemente resulta de iniciativas voluntárias (Ferrarezi; Almeida, 2023). A obrigatoriedade estabelecida determina que todos os tribunais devem estruturar essas iniciativas, operacionalizada através de portarias e resoluções internas que formalizam a criação e funcionamento dos laboratórios.

Essas evoluções normativas têm criado mecanismos que favorecem a promoção da inovação no setor público com segurança legislativa, eliminando barreiras regulatórias e facilitando o desenvolvimento e implementação de novas tecnologias governamentais (Ferrarezi; Almeida, 2023).

2.6. O Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público

Quanto ao financiamento desses espaços, as agências de fomento desempenham um papel crucial viabilizando a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico essenciais para o avanço do setor público. Agências como a FINEP, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG) oferecem recursos financeiros, apoio técnico e incentivo à formação de parcerias estratégicas (Cavalcante; Camões, 2017). Conforme argumenta Mazzucato (2014), o papel do Estado é fundamental na criação de um ecossistema inovador, financiando as fases iniciais de desenvolvimento que o setor privado muitas vezes evita. Esse suporte é vital para a sustentabilidade e o crescimento dos laboratórios de inovação, permitindo a realização de projetos que, de outra forma, não seriam possíveis. Além disso, essas agências promovem um ambiente de colaboração entre diferentes instituições e setores, impulsionando a Inovação Aberta e a adoção de soluções tecnológicas avançadas no contexto governamental.

Contudo, o acesso a editais específicos para Lisp permanece limitado no contexto brasileiro. A literatura aponta que recursos orçamentários limitados representam uma das principais barreiras para esses espaços (Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019), limitação que se estende às possibilidades de diversificação das

fontes e modalidades de financiamento. Esta realidade evidencia a necessidade de instrumentos de fomento mais adequados às especificidades desses laboratórios.

No que diz respeito às pesquisas sobre os Lisp, estas ainda são escassas e, em sua maioria, focam em aspectos organizacionais desses laboratórios, como sua criação, estrutura, objetivos, público-alvo, metodologias de trabalho, entre outros elementos (Acevedo; Dassen, 2016; Tõnurist; Kattel; Lember, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Sano, 2020). Os estudos que abordam especificamente o tema do financiamento desses laboratórios são ainda mais raros e a abordagem utilizada é superficial, demonstrando que há uma lacuna significativa de pesquisa sobre os fatores que favorecem e dificultam o financiamento desses espaços. Essa escassez de estudos evidencia a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre as dinâmicas financeiras dos Lisp.

Em uma das poucas pesquisas internacionais que abordam aspectos financeiros, Tõnurist, Kattel e Lember (2017) realizaram um estudo com 11 laboratórios de inovação na Europa, América do Norte e Austrália, revelando dados significativos sobre o tema. Aproximadamente 45% dos laboratórios analisados recebem recursos diretamente do órgão ao qual estão vinculados, sugerindo um alinhamento com as prioridades e estratégias desses órgãos. No entanto, essa dependência pode representar desafios de sustentabilidade financeira caso o apoio institucional diminua ou cesse (Tõnurist; Kattel; Lember, 2017).

Menos de 30% dos laboratórios obtêm recursos de instituições de outros níveis governamentais, indicando que a diversificação das fontes de financiamento é um desafio significativo para esses laboratórios. Essa limitação pode restringir a capacidade de expandir operações ou projetos, especialmente quando o apoio financeiro local é insuficiente (Tõnurist; Kattel; Lember, 2017).

Apesar dessa forte dependência dos órgãos aos quais estão vinculados, quase 60% dos laboratórios pesquisados possuem renda autogerada, destacando sua autonomia financeira. Essa capacidade de gerar recursos próprios proporciona flexibilidade na condução de seus projetos, permitindo que operem com maior independência e adaptação às necessidades e oportunidades emergentes (Tõnurist; Kattel; Lember, 2017).

No contexto brasileiro destaca-se a pesquisa de Sano (2020), que constitui uma das poucas investigações nacionais a abordar essa temática. A pesquisa de Sano (2020) se estrutura em duas etapas distintas. A primeira etapa consiste em um mapeamento

abrangente dos laboratórios de inovação presentes no setor público brasileiro, totalizando 43 espaços de inovação categorizados segundo a definição de Lisp elaborada por Sano (2020). Já a segunda etapa se aprofunda em entrevistas semiestruturadas com 13 desses laboratórios, abrangendo os três poderes (Executivo, Judiciário e Legislativo) e as três esferas de atuação (municipal, estadual e federal). Por meio dessa análise aprofundada, Sano (2020) traça um panorama detalhado dos Lisp brasileiros, explorando inclusive um tema crucial, o financiamento desses laboratórios.

O estudo de Sano (2020) revela que a captação de recursos pelos Lisp se dá por meio de diferentes fontes: 45% dos laboratórios obtêm recursos da organização à qual estão vinculados, 23% de fontes externas, 18% de doações e 14% possuem orçamento próprio (Sano, 2020). Essa diversificação de fontes evidencia a dependência da maioria dos laboratórios de recursos externos, limitando sua autonomia. Apenas 3 (três) dos 13 laboratórios entrevistados, o que corresponde a 14%, detêm orçamento próprio. Nesse sentido, a diversificação de fontes de financiamento se configura como uma estratégia crucial para os Lisp brasileiros. Essa estratégia visa ampliar a capacidade de atuação desses espaços e reduzir a dependência da organização à qual estão vinculados, promovendo maior autonomia e flexibilidade (Sano, 2020).

Sano (2020) também detalha as diversas fontes externas de recursos para os laboratórios, incluindo editais, parcerias com associações e organismos multilaterais, projetos com clientes (governamentais) e doações. As doações podem variar desde reformas de mobiliário para equipar o laboratório, até ações mais estruturadas, como a participação em editais de chamamento público para doações específicas.

Contribuindo para o cenário de estudos limitados sobre a temática, o estudo de Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) aborda o financiamento dos Lisp de maneira ainda mais superficial. Em sua pesquisa com 37 laboratórios localizados em todas as regiões do Brasil e em todos os níveis governamentais, constatou-se que “Recursos orçamentários limitados” são considerados uma das principais barreiras à criação desses espaços, por quase 60% dos participantes. No entanto, este não foi identificado como o principal obstáculo, pois a “Resistência à inovação e aversão ao risco” foi destacada como a principal barreira por 70% dos respondentes.

Esses estudos indicam que o financiamento dos Lisp representa um dos principais desafios na criação e manutenção desses espaços. Assim, a diversificação de fontes de financiamento emerge como uma estratégia crucial para esses laboratórios, visando expandir sua capacidade de atuação e reduzir a dependência da organização à

qual estão vinculados, o que promove maior autonomia e flexibilidade. A significativa dependência de recursos externos, especialmente onde o apoio financeiro local é insuficiente, destaca a importância de explorar novas formas de financiamento para garantir a sustentabilidade a longo prazo dessas iniciativas (Tõnurist; Kattel; Lember, 2017). A escassez de pesquisas aprofundadas sobre essa temática reforça a relevância e necessidade de estudos que investiguem de forma mais sistemática os fatores que influenciam o financiamento dos Lsp.

3. METODOLOGIA

3.1. Abordagem da Pesquisa

Esta pesquisa se classifica, quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva, conforme conceituado por Gil (2008). A abordagem descritiva busca detalhar e categorizar os padrões nas respostas das entrevistas e nos dados documentais, mapeando os fatores que favorecem e dificultam o financiamento dos Lisp. Em complemento, o caráter exploratório visa proporcionar uma visão abrangente desses elementos, especialmente dada a escassez de informações sobre essa temática, possibilitando um entendimento inicial e amplo do assunto e a identificação de temas e padrões não evidentes na literatura.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma investigação qualitativa que, segundo Gil (2008), busca compreender e interpretar fenômenos sociais complexos, considerando o contexto em que estão inseridos. Essa escolha metodológica se justifica pela natureza do objeto de estudo, que envolve aspectos subjetivos relacionados às experiências e percepções dos gestores sobre o financiamento dos Lisp. Ao combinar a abordagem qualitativa com os objetivos exploratórios e descritivos, a pesquisa pretende realizar uma análise mais profunda dos elementos relacionados ao financiamento desses laboratórios, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas de gestão que promovam a inovação no setor público.

Como estratégia geral de pesquisa, adotou-se a pesquisa de campo e a pesquisa documental, ambas orientadas por uma abordagem qualitativa. A pesquisa de campo teve como foco a obtenção de dados primários junto a atores diretamente envolvidos com o financiamento dos Lisp, enquanto a pesquisa documental contribuiu para a contextualização do objeto e para a identificação de marcos normativos e institucionais relacionados à atuação dos laboratórios.

No âmbito da pesquisa de campo, foi utilizada como técnica de coleta de dados o painel de especialistas, conforme conceituado por Pinheiro, Farias e Lima (2013). Segundo estes autores, o painel de especialistas é uma técnica amplamente utilizada em psicologia, administração e ciências sociais, especialmente em investigações multimetodológicas que demandam uma maior fidedignidade na representação do fenômeno investigado. É importante destacar que esta técnica pode ser operacionalizada tanto por meio de grupos focais quanto individualmente, a depender do acesso aos

sujeitos de pesquisa e suas disponibilidades, não perdendo seu caráter científico quando realizada por meio de entrevistas individuais.

O painel de especialistas se destaca pelo caráter coletivo da iniciativa na análise e interpretação dos dados, reunindo informações de várias pessoas consideradas capacitadas para o tratamento das questões envolvidas no objetivo da pesquisa. O conhecimento especializado dos sujeitos de pesquisa sobre o tema é o que caracteriza o painel de especialistas como uma técnica de pesquisa eficaz, especialmente para analisar temas complexos. Essa técnica não só oferece ampla variedade de informações e perspectivas, mas também permite aprofundamento na análise, decorrente da diversidade de experiências e pontos de vista entre os participantes, mesmo em coletas individuais (Pinheiro; Farias; Lima, 2013).

Para garantir a eficácia e a validade do painel de especialistas, foram adotados os cuidados normalmente empregados em pesquisas por meio de entrevistas, incluindo o planejamento e ensaio do roteiro (Gil, 2008; Pinheiro; Farias; Lima, 2013). Essa técnica provou ser adequada ao caráter exploratório da pesquisa, não como uma estratégia para confirmar diagnósticos, mas sim como um meio para captar as diversas perspectivas que compõem o cenário complexo e multifacetado do financiamento dos Lisp.

Embora tenham sido consultados alguns documentos oficiais como leis e portarias (Lei nº 14.129/2021 sobre Governo Digital, Lei Complementar nº 182/2021 - Marco Legal das Startups, Lei nº 10.973/2004 - Lei de Inovação, Resolução CNJ nº 395/2021 sobre Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário, Portaria nº 53/2021 da ENAP, além de portarias específicas de criação dos laboratórios), além dos sites dos laboratórios para contextualização, o foco principal da pesquisa se concentrou na coleta de dados primários por meio das entrevistas com os gestores. Essa escolha se deve ao fato de que os documentos oficiais disponíveis sobre os laboratórios são escassos e superficiais, limitando-se geralmente aos aspectos formais de criação e estruturação desses espaços. Tais documentos oferecem pouca informação sobre as atividades cotidianas, os desafios enfrentados e as estratégias de financiamento efetivamente utilizadas pelos laboratórios. As entrevistas, por outro lado, permitiram acessar as experiências práticas dos gestores e uma compreensão mais aprofundada sobre o funcionamento real desses espaços. Segundo destaca Gil (2008), a utilização de múltiplas fontes de informação, mesmo quando uma é predominante, contribui para fortalecer a validade dos resultados. Para operacionalizar a análise dos dados, foi necessário definir categorias específicas que orientaram a organização e interpretação

dos dados coletados. As categorias de análise derivam do referencial teórico apresentado, constituindo uma estrutura conceitual que permitiu identificar e analisar os fatores que favorecem e dificultam o financiamento dos Lisp por meio da codificação das falas dos entrevistados e posterior comparação com os conceitos teóricos estabelecidos, possibilitando a identificação de padrões, convergências e divergências entre a teoria e a realidade empírica observada.

3.2. Procedimentos Metodológicos da Pesquisa de Campo

A definição do objeto de pesquisa não foi previamente planejada, mas se delineou a partir de uma oportunidade identificada durante o desenvolvimento da pesquisa. Em julho de 2024, a pesquisadora tomou conhecimento da criação da Rede InovaGO por meio do boletim semanal da UFG, recebido por *e-mail*, que destacava a assinatura do ACT que formalizou essa iniciativa. A Rede InovaGO reúne diferentes Lisp no estado de Goiás, embora iniciativas similares já existissem em outros estados, como Minas Gerais (TRE-MG, 2022), a Rede InovaGO representa uma articulação pioneira no cenário local, oferecendo uma oportunidade singular de analisar as estratégias de financiamento em uma dinâmica de colaboração interinstitucional ainda em fase de consolidação.

A proximidade geográfica com a rede influenciou a escolha por este objeto de pesquisa, o que facilitou o acesso aos participantes e permitiu um acompanhamento mais próximo das atividades desenvolvidas. Reconhecendo a relevância e o ineditismo dessa articulação no estado de Goiás, definiu-se que este seria o objeto empírico central desta investigação, possibilitando uma análise aprofundada dos fatores que favorecem e dificultam o financiamento dos Lisp.

O primeiro contato formal com o objeto de pesquisa ocorreu em setembro de 2024, durante a participação no 2º *Demoday* da Rede InovaGO de Laboratórios de Inovação. Esse encontro, aberto ao público e integrante da programação do evento “Hub Goiás - Estação da Inovação”, proporcionou uma compreensão inicial da dinâmica de funcionamento da rede e permitiu a identificação dos principais atores envolvidos. À ocasião, estabeleceram-se os primeiros contatos estratégicos com representantes do Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás, instituição que desempenha papel fundamental na articulação da rede, além de realizar um mapeamento preliminar dos laboratórios participantes e suas respectivas características institucionais.

O contato inicial foi seguido pelo desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, que permitiram o aprofundamento da investigação. Em outubro de 2024, a pesquisa foi formalmente submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (UFG), obtendo aprovação em dezembro do mesmo ano (processo CAAE nº 84010624.9.0000.5083). Os diálogos com o Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás se intensificaram em janeiro de 2025, consolidando as bases para o acesso ao campo de pesquisa. Esse percurso levou à obtenção dos contatos diretos dos gestores dos laboratórios em fevereiro de 2025, viabilizando a coleta dos dados empíricos.

Ainda em fevereiro de 2025, o entendimento sobre o funcionamento da rede foi aprofundado por meio da participação em uma de suas reuniões mensais ordinárias. Tal participação possibilitou a observação dos mecanismos de coordenação e tomada de decisão adotados pela articulação. Nessa ocasião, foram iniciados os contatos diretos com os gestores dos laboratórios participantes, estabelecendo a comunicação para a realização posterior das entrevistas e definindo os sujeitos-chave para a pesquisa.

No decorrer dos trabalhos a coleta de dados foi estruturada de forma a permitir a triangulação de perspectivas, contemplando três níveis de análise: o nível operacional, representado pelos gestores dos laboratórios e sua visão da implementação; o nível de coordenação, por meio do Observatório Goiano e sua perspectiva de operacionalização; e o nível estratégico, por meio da SECTI-GO e sua visão de política pública. Esta abordagem metodológica proporcionou uma compreensão multidimensional do fenômeno estudado, permitindo contrastar diferentes perspectivas e validar as informações obtidas por meio de múltiplas fontes.

3.3. Coleta de Dados

O período entre abril e maio de 2025 constituiu a fase principal de coleta de dados, durante a qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores participantes da rede. Essa fase da pesquisa teve como objetivos: traçar o perfil organizacional dos laboratórios, compreender as estratégias de financiamento adotadas pela instituição, individualmente identificar os fatores que favorecem e dificultam o financiamento dessas unidades e analisar os impactos da articulação em rede sobre os laboratórios.

Todos os participantes foram devidamente esclarecidos sobre os objetivos da

pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações coletadas.

Foram realizados contatos com quinze gestores dos laboratórios de gestão pública integrantes da Rede InovaGO. O critério de seleção utilizado foi a participação do laboratório na rede, garantindo que todos os participantes fossem gestores com experiência prática e conhecimento especializado sobre os fatores que favorecem e dificultam o financiamento dessas iniciativas. A escolha desses profissionais como especialistas se justifica pelo fato de possuírem vivência direta na gestão de Lisp, caracterizando-os como fontes qualificadas para o painel de especialistas proposto por Pinheiro, Farias e Lima (2013).

Os contatos com os quinze gestores resultaram em dez entrevistas semiestruturadas individuais realizadas entre abril e maio de 2025. No entanto, optou-se por analisar apenas oito dessas entrevistas, devido a critérios de adequação ao objeto de estudo. Duas foram excluídas: a primeira porque o gestor não administrava propriamente um laboratório de inovação, mas sim uma seção de inovação integrada a outras atividades; a segunda porque, apesar de o responsável gerir um laboratório, durante a conversa ele focou na seção de inovação institucional como um todo, não abordando especificamente as particularidades do laboratório que constituía o foco central desta pesquisa.

Para contextualizar os participantes que compuseram o painel de especialistas desta pesquisa, o “Quadro 4 - Entrevistados” apresenta os cargos ocupados pelos oito gestores entrevistados, preservando o anonimato conforme compromissos éticos assumidos.

Quadro 4 - Entrevistados

Entrevistado (a)	Cargo
E1	coordenador (a)
E2	coordenador (a)
E3	gestor (a)
E4	gestor (a)
E5	coordenador (a)

E6	diretor (a) da divisão
E7	gestor (a)
E8	coordenador (a)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

O painel foi composto por gestores com diferentes perfis funcionais, sendo cinco coordenadores, três gestores e um diretor de divisão, proporcionando perspectivas distintas sobre os desafios organizacionais e estratégias de financiamento dos laboratórios de inovação.

Cabe ressaltar que o roteiro das entrevistas semiestruturadas não contemplou questões específicas sobre a formação acadêmica dos entrevistados, tampouco sobre o tempo de trabalho no serviço público ou nos respectivos laboratórios. O foco metodológico priorizou a experiência prática dos gestores na administração desses espaços e seu conhecimento especializado sobre os fatores que favorecem e dificultam o financiamento das iniciativas. Esta diversidade de cargos e a experiência consolidada dos participantes na gestão de laboratórios de inovação no setor público contribuíram para a riqueza das perspectivas coletadas e fortaleceram a validade do painel de especialistas proposto por Pinheiro, Farias e Lima (2013).

A opção por entrevistas semiestruturadas baseia-se em Gil (2008), que destaca essa técnica como adequada para pesquisas exploratórias, por permitir que o entrevistador tenha liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, enquanto mantém um roteiro básico de questões. Embora realizadas individualmente, essas entrevistas compuseram o painel de especialistas, seguindo conceituação de Pinheiro, Farias e Lima (2013), que enfatizam o caráter coletivo da iniciativa na análise e interpretação dos dados obtidos.

As entrevistas foram realizadas predominantemente, *online* via *Google Meet*, plataforma que possibilita a gravação e transcrição automática, excetuando-se uma realizada presencialmente. Cada encontro durou entre 20 e 60 minutos, seguindo roteiro semiestruturado previamente validado em entrevista piloto realizada com um colega da área. O instrumento foi estruturado com base no referencial teórico e nos objetivos específicos da pesquisa, conforme orientações de Gil (2008), abordando temas como: fontes atuais de financiamento, principais dificuldades enfrentadas pelos gestores e

estratégias bem-sucedidas implementadas, sempre considerando a perspectiva dos profissionais que vivenciam cotidianamente esses desafios. As questões que compõem o roteiro encontram-se no Apêndice A.

A primeira parte das entrevistas abordou aspectos organizacionais dos laboratórios, incluindo questões sobre estrutura, equipe, recursos disponíveis, objetivos institucionais e características operacionais. Esta seção inicial permitiu a construção de um breve levantamento com as características dos oito laboratórios pesquisados, fornecendo o contexto necessário para compreender as estratégias de financiamento posteriormente discutidas.

Como mencionado anteriormente, durante o processo inicial de análise das entrevistas com os gestores dos laboratórios, identificou-se a necessidade de complementar as informações obtidas com perspectivas dos articuladores da rede. Assim, realizaram-se, em junho de 2025, duas entrevistas estratégicas adicionais que não seguiram um roteiro propriamente definido, sendo conduzidas de forma mais aberta e exploratória. A primeira foi conduzida com a gerente do Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás, visando compreender a perspectiva institucional de coordenação da rede e os mecanismos de apoio ao financiamento dos laboratórios. A segunda entrevista foi realizada com o secretário da SECTI-GO, objetivando capturar a visão governamental sobre o financiamento da inovação no setor público e as políticas de apoio aos laboratórios. Essas entrevistas tiveram como objetivo preencher lacunas informacionais sobre os laboratórios de inovação de forma geral, o processo de criação da rede e as iniciativas de fomento através de editais de financiamento direcionados especificamente aos laboratórios, explorando aspectos de articulação, coordenação e políticas públicas que não foram contemplados nas entrevistas aplicadas aos gestores operacionais.

O apoio da equipe do Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás viabilizou o acesso aos participantes, desempenhando papel fundamental na facilitação dos contatos com os gestores dos laboratórios, atuando como intermediário e fornecendo as informações necessárias para o estabelecimento da comunicação com os participantes da pesquisa. Tal suporte institucional foi essencial para estabelecer uma relação de confiança e transparência necessária para a obtenção de informações qualificadas sobre as estratégias de financiamento dos laboratórios.

A pesquisadora revisou e corrigiu todas as transcrições, assegurando a fidedignidade dos dados coletados. Para garantir o anonimato dos participantes, cada

entrevistado foi identificado por códigos alfanuméricos (E1, E2, E3, etc.), segundo recomenda Gil (2008) em pesquisas que envolvem questões sensíveis ou institucionais.

3.4. Análise de Dados

3.4.1. Categorias de análise

Para operacionalizar a análise de conteúdo, foi necessário definir categorias específicas que orientaram a organização e interpretação dos dados coletados. As categorias de análise derivam do referencial teórico apresentado, constituindo uma estrutura conceitual que permitiu identificar e analisar os fatores que favorecem e dificultam o financiamento dos Lisp.

O processo de construção dessas categorias baseou-se na análise da literatura apresentada no referencial teórico desta pesquisa, com foco específico nos aspectos relacionados ao financiamento dos Lisp. A partir da síntese dos principais achados teóricos, foram estabelecidos fatores recorrentes que, segundo diferentes autores, influenciam positiva ou negativamente a capacidade de obtenção e manutenção de recursos financeiros por parte desses laboratórios.

Essas categorias analíticas serviram como códigos para a análise das entrevistas com gestores dos Lisp, permitindo verificar empiricamente como os fatores identificados na literatura se manifestaram no contexto pesquisado. A análise também esteve aberta à emergência de novas categorias que surgiram dos dados empíricos, seguindo uma abordagem dedutivo-indutiva que combinou a teoria existente com os achados de campo.

Cabe destacar que os fatores que favorecem a criação dos Lisp frequentemente se confundem com aqueles que favorecem seu financiamento. Essa sobreposição é compreensível, uma vez que as condições que propiciam o surgimento desses espaços - como a existência de legislação favorável, apoio institucional e cultura organizacional voltada para a inovação - são as mesmas que sustentam sua viabilidade financeira a longo prazo (conforme detalhado no processo de construção das categorias apresentado a seguir). Da mesma forma, os obstáculos à criação desses laboratórios se perpetuam como barreiras ao seu adequado financiamento.

Com base nos fatores de criação dos laboratórios de inovação apresentados no item “2.3.2. Fatores de criação dos laboratórios de inovação no setor público” deste trabalho, elaborou-se o “Quadro 5 - Fatores que Favorecem o Financiamento dos

Laboratórios de Inovação no Setor Público” a seguir, que representa uma evolução analítica da estrutura teórica anteriormente estabelecida. Essa derivação reconhece que os fatores que propiciam o surgimento desses espaços estão intrinsecamente relacionados àqueles que sustentam sua viabilidade financeira. Dessa forma, procedeu-se a uma adaptação e refinamento das categorias iniciais, adequando-as especificamente ao contexto do financiamento dos Lisp, mantendo a coerência conceitual enquanto se direciona o foco para as questões financeiras específicas.

Quadro 5 - Fatores que Favorecem o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público

Fator	Autores
F1 Protagonismo estatal estratégico e apoio institucional direto ao financiamento da inovação	Mazzucato (2014); Tõnurist; Kattel; Lember (2017)
F2 Legislação favorável à inovação	Ferrarezi; Almeida (2023)
F3 Avanço e popularização das tecnologias digitais emergentes (TICs e IA)	Tõnurist; Kattel; Lember (2017); Wirtz; Weyerer; Geyer (2019); Sano (2020) e Madan; Ashok (2023)
F4 Cultura organizacional favorável à inovação	Ferrarezi; Almeida (2023)
F5 Processo isomórfico de disseminação	Tõnurist, Kattel e Lember (2017)
F6 Papel ativo das agências de fomento	Cavalcante; Camões (2017); Mazzucato (2014)
F7 Adoção de novos modelos de gestão e trabalho (Inovação Aberta, <i>Design Thinking</i>)	Tõnurist; Kattel; Lember (2017); Cavalcante; Goellner; Magalhães (2019); Sano (2020)
F8 Capacidade de autogeração de recursos	Tõnurist; Kattel; Lember (2017)
F9 Influência de organismos internacionais	OCDE (2018; 2019); Ferrarezi; Almeida (2023)
F10 Apelo da sociedade e impacto social	Fator emergente baseado nos dados empíricos

F11 Entregas realizadas e resultados concretos	Fator emergente baseado nos dados empíricos
F12 Equipe engajada e motivada	Fator emergente baseado nos dados empíricos
F13 Planejamento de médio e longo prazo	Fator emergente baseado nos dados empíricos

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2025).

Os fatores apresentados nos quadros incluem os códigos alfanuméricos exatos utilizados na análise com o *software* QualCoder (programa gratuito e de código aberto para análise de dados qualitativos, que permite codificar textos, categorizar em códigos e gerar relatórios detalhados) (F1, F2, etc.), proporcionando transparência metodológica e permitindo a rastreabilidade entre a estrutura teórica, a codificação realizada e os resultados apresentados. Tal padronização demonstra o rigor na aplicação sistemática das categorias de análise durante o processamento dos dados qualitativos.

Durante o processo de sistematização, foram realizadas integrações conceituais importantes para fortalecer teoricamente as categorias e evitar redundâncias. Optou-se por integrar o fator “Participação ativa do Estado como investidor visionário e empreendedor” de Mazzucato (2014), citado no “Quadro 3 - Fatores de criação dos laboratórios de inovação” (ver p. 37 desta Dissertação) com o fator “Apoio institucional/organizacional direto” encontrado nos estudos de Tönurist, Kattel e Lember (2017) sobre o financiamento desses laboratórios, na categoria “F1 Protagonismo estatal estratégico e apoio institucional direto ao financiamento da inovação”. Essa integração se justificou pela complementaridade entre a visão empreendedora do Estado defendida por Mazzucato (2014) e sua materialização prática no apoio institucional direto.

Da mesma forma, optou-se por integrar os fatores “Surgimento e popularização das TICs” e “Inteligência Artificial como catalisador”, citados no “Quadro 3 - Fatores de criação dos laboratórios de inovação” (p. 37), em um único fator denominado “F3 Avanço e popularização das tecnologias digitais emergentes (TICs e IA)”. Essa consolidação se fundamentou na continuidade tecnológica entre ambos os fatores (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020) e no papel da IA como catalisador dos laboratórios de inovação (Wirtz; Weyerer; Geyer, 2019; Madan; Ashok, 2023).

É importante destacar que quatro fatores facilitadores (F10 a F13) emergiram exclusivamente dos dados empíricos coletados, não tendo sido previamente identificados no referencial teórico. Esses fatores emergentes - “F10 Apelo da sociedade e impacto social”, “F11 Entregas realizadas e resultados concretos”, “F12 Equipe engajada e motivada” e “F13 Planejamento de médio e longo prazo” - revelaram-se recorrentes nos relatos dos gestores e demonstraram relevância significativa para o financiamento dos laboratórios no contexto goiano. A identificação desses novos elementos evidencia especificidades do cenário local que ampliam a compreensão teórica sobre os fatores que favorecem o financiamento dos Lisp.

Alguns fatores identificados na literatura, como as reformas da Nova Gestão Pública (NPM) e o movimento de Governo Aberto, embora historicamente fundamentais, já se encontram consolidados na cultura organizacional brasileira. Por estarem intrinsecamente incorporados à realidade atual, acredita-se que sua influência não poderia ser captada de forma isolada nesta pesquisa, razão pela qual não foram incluídos nas categorias de análise.

Complementando a análise dos fatores facilitadores, o “Quadro 6 - Fatores que Dificultam o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público” sistematiza os principais obstáculos identificados na literatura e nas entrevistas com os gestores da Rede InovaGO, proporcionando uma visão abrangente dos desafios que comprometem a sustentabilidade financeira desses espaços.

Quadro 6 - Fatores que Dificultam o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público

Fator	Autores
D1 Escassez de recursos orçamentários e financeiros	Mulgan (2014); Tönurist; Kattel; Lember (2017); Cavalcante; Goellner; Magalhães (2019); Sano (2020)
D2 Resistência à inovação e aversão ao risco organizacional	Cavalcante; Goellner; Magalhães (2019); Mulgan (2014)
D3 Rigidez normativa e burocrática do setor público	Mulgan (2014); Sano (2020)
D4 Dependência excessiva e fragilidade na sustentabilidade financeira	Tönurist; Kattel; Lember (2017); Sano (2020)

D5 Dificuldades na diversificação de fontes de financiamento	Tönurist; Kattel; Lember (2017); Sano (2020)
D6 Expectativas inadequadas sobre resultados de curto prazo	Werneck et al. (2020); Ferrarezi; Brandalise; Lemos (2022); Mulgan (2014)
D7 Alta mortalidade e falta de suporte político institucional	Mulgan (2014); Sano (2020); Tönurist; Kattel; Lember (2017)
D8 Escassez de pessoal	Fator emergente baseado nos dados empíricos
D9 Mudanças na Gestão	Fator emergente baseado nos dados empíricos
D10 Dispersão de responsabilidades multitemáticas	Fator emergente baseado nos dados empíricos

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico e nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Também foram realizadas integrações conceituais estratégicas para os fatores que dificultam o financiamento. O fator “Recursos orçamentários limitados” identificado por Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) foi consolidado com “Falta de recursos como obstáculo à pesquisa e inovação” de Tönurist, Kattel e Lember (2017), resultando na categoria “D1 Escassez de recursos orçamentários e financeiros”, que incorporou as contribuições de Mulgan (2014) e Sano (2020) sobre limitações financeiras.

Adicionalmente, os fatores “Dependência excessiva do órgão ao qual estão vinculados”, “Desafios de sustentabilidade financeira a longo prazo” e “Limitações na capacidade de expansão por apoio financeiro insuficiente”, todos identificados por Tönurist, Kattel e Lember (2017), foram consolidados na categoria “D4 Dependência excessiva e fragilidade na sustentabilidade financeira”, complementada pelas observações de Sano (2020) sobre a vulnerabilidade dos laboratórios brasileiros.

Por fim, foi incorporado o fator “D6 Expectativas inadequadas sobre resultados de curto prazo”, fundamentado nos estudos de Werneck et al. (2020) e Ferrarezi, Brandalise e Lemos (2022), que evidenciam como a pressão por resultados imediatos compromete o financiamento adequado dos laboratórios, cujos benefícios se manifestam predominantemente a longo prazo.

Da mesma forma, três fatores dificultadores (D8, D9 e D10) emergiram

exclusivamente da análise empírica, não sendo encontrados na literatura prévia sobre o tema. Esses fatores emergentes - “D8 Escassez de pessoal”, “D9 Mudanças na gestão” e “D10 Dispersão de responsabilidades multitemáticas” - mostraram-se obstáculos recorrentes e significativos nos relatos dos gestores da Rede InovaGO.

Paralelamente aos fatores facilitadores e dificultadores derivados da literatura, a análise empírica revelou a necessidade de estabelecer categorias analíticas adicionais que capturassem dimensões específicas do fenômeno estudado. A categoria “Fontes e Estratégias de Financiamento” emergiu como fundamental para sistematizar os mecanismos concretos de obtenção de recursos identificados nas práticas dos laboratórios, sendo desdobrada em quatro subcategorias que contemplam desde o financiamento tradicional, via orçamento da organização vinculada, até as inovadoras estratégias de colaboração em rede.

Complementarmente, a categoria “EF4 Parcerias com a Rede InovaGO” foi incorporada à estrutura analítica por representar elemento central ao objeto de estudo. A dinâmica de colaboração em rede demonstrou-se não apenas como um diferencial organizacional, mas como um fator influente e distintivo nas estratégias de sustentabilidade financeira dos laboratórios participantes, justificando sua inclusão como categoria específica de análise.

O detalhamento das subcategorias relacionadas às fontes e estratégias de financiamento é apresentado no “Quadro 7 - Fontes e Estratégias de Financiamento”, evidenciando a diversidade de mecanismos identificados empiricamente para a obtenção e manutenção de recursos pelos laboratórios estudados.

Quadro 7 - Fontes e Estratégias de Financiamento

Categoria	Descrição
EF1 Orçamento da Organização Vinculada	Recursos financeiros provenientes do orçamento regular da instituição à qual o laboratório está formalmente vinculado
EF2 Editais de Fomento Externos	Recursos financeiros obtidos por editais públicos e privados de fomento à inovação, incluindo agências de fomento
EF3 Parcerias Externas com outras Instituições	Estratégias de otimização de recursos a partir do estabelecimento de parcerias estratégicas com universidades, empresas privadas, ONGs e outras organizações públicas, proporcionando

	predominantemente recursos não-financeiros e apoios logísticos
EF4 Parcerias com a Rede InovaGO	Estratégias de colaboração e compartilhamento de recursos viabilizados por meio da participação na rede goiana de laboratórios, incluindo trocas de experiências, metodologias e perspectivas de acesso a editais específicos para a rede

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico e nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Essa estrutura de categorias, que combina elementos teóricos consolidados com aspectos emergentes identificados empiricamente, além de dimensões específicas do contexto da rede e das estratégias de financiamento, proporcionou uma análise abrangente e contextualizada do fenômeno estudado. A categorização final serviu como estrutura analítica para a codificação sistemática das entrevistas no *software* QualCoder, permitindo tanto a verificação empírica dos pressupostos teóricos quanto a identificação de novos elementos relevantes para a compreensão do financiamento dos Lisp.

3.4.2. Procedimentos de análise de conteúdo

Para analisar os dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo seguindo os preceitos de Bardin (1977), técnica que se mostrou adequada para esta investigação qualitativa por permitir análise sistemática e objetiva do material textual. O processamento e organização das entrevistas transcritas foram realizados no *software* QualCoder, escolhido por seu acesso gratuito e capacidade de processar adequadamente o volume de dados coletados. Essa ferramenta oferece funcionalidades essenciais para análises qualitativas: codificação sistemática de textos, organização hierárquica de categorias e busca automática por termos e expressões.

Quadro 8 - Relatório de Síntese dos Códigos Utilizados

Categorias Identificadas	Subcategorias Identificadas	Frequência nas entrevistas
Fatores_Dificultadores	D1 Escassez_Recursos_Orcamentarios	35
	D10 Dispersao de responsabilidades multitematicas (EMERGENTE)	7

	D2 Resistencia_Inovacao_Aversao_Risco	14
	D3 Rigidez_Normativa_Burocratica	13
	D4 Dependencia_Excessiva_Fragilidade	21
	D5 Dificuldades_Diversificacao_Fontes	15
	D6 Expectativas_Inadequadas_Curto_Prazo	4
	D7 Alta_Mortalidade_Falta_Suporte_Politico	6
	D8 Escassez_Pessoal_Recursos_Humanos (EMERGENTE)	23
	D9 Mudancas_na_Gestao (EMERGENTE)	4
Fatores_Favoraveis	Protagonismo_Estatal_Apoio_Institucional	21
	Apelo_Sociedade_Impacto_Social (EMERGENTE)	9
	Entregas_Realizadas_Resultados_Concretos (EMERGENTE)	32
	Equipe_Engajada_Motivada (EMERGENTE)	14
	Planejamento_Medio_Longo_Prazo (EMERGENTE)	21
	Legislacao_Favoravel_Inovacao	13
	Avanco_Tecnologias_Digitais_TICs_IA	25
	Cultura_Organizacional_Favoravel	15
	Processo_Isomorfico_Disseminacao	10
	Papel_Ativo_Agencias_Fomento	3
	Novos_Modelos_Gestao_Trabalho	24
	Capacidade_Autogeracao_Recursos	
	Influencia_Organismos_Internacionais	4

Fontes_Estrategias_Financiamento	Orcamento_Organizacao_Vinculada	11
	Editais_Fomento_Externos	6
	Parcerias_Externas_Instituicoes	47
	Parcerias_Rede_InovaGO	18

Fonte: Reprodução pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

A estrutura hierárquica dos códigos desenvolvida durante o processo de análise no QualCoder é apresentada no “Quadro 8 - Relatório de Síntese dos Códigos Utilizados”, que demonstra a organização final das categorias identificadas, suas subcategorias e respectivas frequências de ocorrência nas entrevistas. Esse relatório de síntese ilustra como os fatores de financiamento foram sistematicamente categorizados em três grandes grupos: fatores dificultadores, fatores favoráveis e estratégias de financiamento, proporcionando uma visão abrangente da estrutura analítica utilizada na codificação dos dados coletados.

A operacionalização seguiu rigorosamente as três etapas propostas por Bardin (1977). Na pré-análise, o material foi organizado mediante leitura flutuante, seleção definitiva do *corpus* e formulação de objetivos específicos. Durante a exploração do material, os dados foram codificados e categorizados no QualCoder, processo que consistiu na decomposição em unidades significativas organizadas segundo categorias *a priori* derivadas do referencial teórico e temas emergentes identificados empiricamente.

No tratamento dos resultados e interpretação, os dados codificados foram analisados para gerar conhecimentos significativos. A interpretação baseou-se nas categorias de pesquisa estabelecidas, enquanto a inferência permitiu deduzir logicamente conhecimentos a partir das mensagens analisadas. O objetivo ultrapassou a mera descrição dos conteúdos, focalizando os significados que emergiram quando organizados segundo as categorias teóricas.

Essa abordagem metodológica se fundamentou em procedimentos objetivos e sistemáticos, oferecendo rigor científico para a exploração dos dados qualitativos e possibilitando compreensão detalhada dos fatores que favorecem e dificultam o financiamento dos Lisp.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise das entrevistas realizadas com os gestores da Rede InovaGO revelou uma descoberta empírica significativa que impactou diretamente os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Durante o processo de coleta e análise inicial dos dados, identificou-se que nem todos os espaços integrantes da rede correspondem plenamente à definição rigorosa de Lisp proposta por Sano (2020), que serviu como marco teórico inicial desta investigação.

A definição de Sano (2020) caracteriza os laboratórios de inovação como “ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas” (Sano, 2020, p. 18), enfatizando a experimentação, o foco exclusivo em inovação e o uso de metodologias específicas. Contudo, as entrevistas revelaram uma realidade organizacional mais diversa e complexa, na qual muitos dos espaços estudados desenvolvem atividades que superam o escopo estrito da inovação, configurando-se como unidades organizacionais híbridas que combinam funções inovadoras com outras responsabilidades institucionais.

Observou-se que vários dos espaços analisados se caracterizam mais adequadamente como seções, núcleos ou unidades de inovação que, embora tenham a inovação como uma de suas atribuições, também desempenham funções relacionadas à modernização administrativa, gestão de processos, capacitação de servidores e outras atividades de apoio organizacional. Essa constatação empírica evidenciou a necessidade de adotar um marco conceitual mais abrangente e flexível, capaz de abarcar a diversidade organizacional efetivamente encontrada no campo de pesquisa.

Diante dessa descoberta, optou-se por adotar a definição proposta por Ferrarezi, Lemos e Brandalise (2018), que caracteriza os laboratórios de inovação pública como:

(...) espaços de exceção destinados a trabalhar problemas públicos de forma colaborativa, desafiando formas tradicionais de operação de estruturas governamentais. Surgem aportando conhecimentos e tecnologias geralmente não disponíveis no setor público, relacionadas principalmente à experimentação, almejando alcançar soluções práticas para os desafios, cujos efeitos possibilitam gerar mudanças de mentalidade de servidores, no comportamento e na prática de desenvolvimento de possibilidades de soluções. (Ferrarezi; Lemos; Brandalise, 2018).

Essa definição se mostrou mais adequada ao contexto empírico desta pesquisa por três razões fundamentais. Primeiro, o conceito de “espaços de exceção” oferece

maior flexibilidade conceitual, permitindo incluir diferentes configurações organizacionais que não se restringem exclusivamente à inovação, mas que desafiam formas tradicionais de operação governamental. Segundo, a ênfase no trabalho colaborativo para resolver problemas públicos, independentemente da estrutura organizacional específica, alinha-se mais fielmente à realidade dos espaços estudados. Terceiro, o foco na transformação de mentalidades e práticas organizacionais captura adequadamente o propósito e os resultados observados nos espaços analisados, mesmo quando suas atividades extrapolam o âmbito estrito da inovação.

Essa adequação teórica não representa uma limitação metodológica, mas sim uma contribuição empírica relevante desta pesquisa que demonstra como a realidade organizacional dos espaços de inovação no setor público pode ser mais diversa e complexa do que as tipologias teóricas existentes conseguem capturar. A flexibilidade para ajustar o marco conceitual aos achados empíricos constitui um princípio fundamental da pesquisa qualitativa exploratória, permitindo que a teoria se adapte à realidade estudada em vez de forçar a realidade a se conformar a categorias teóricas pré-estabelecidas.

A partir desta constatação e da adoção do novo marco conceitual, a análise das entrevistas foi estruturada considerando os espaços estudados como “espaços de exceção” voltados à inovação pública, o que permitiu uma compreensão mais abrangente e fidedigna das estratégias de financiamento, desafios organizacionais e práticas inovadoras desenvolvidas pelos gestores entrevistados.

4.1. Perfil dos Laboratórios Analisados

Para contextualizar as estratégias de financiamento adotadas pelos espaços, individualmente, é importante apresentar inicialmente as principais características organizacionais dos laboratórios estudados. Essa caracterização evidencia a diversidade dos “espaços de exceção” que compõem a Rede InovaGO e fornece o contexto necessário para compreender como diferentes configurações institucionais influenciam as abordagens de captação de recursos. Com base na primeira parte das perguntas da entrevista, trazemos aqui um perfil dos oito laboratórios pesquisados.

Quadro 9 - Mapeamento dos laboratórios pesquisados

Sigla do	Nome do laboratório	Órgão vinculado
-----------------	----------------------------	------------------------

laboratório		
InovaJus	Inovação da Justiça	TJ-GO (Tribunal de Justiça de Goiás)
LabJFGO	Laboratório de Inovação da Seção Judiciária de Goiás	TRF 1ª (Seção Judiciária de Goiás do Tribunal Regional Federal da 1ª Região)
Lab TCM-GO	Secretaria de Informações Estratégicas e Inovações	TCM-GO (Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás)
LIGO	Laboratório de Inovação de Goiás	SGG (Secretaria Geral de Governo)
LIODS TRE-GO	Laboratório de Inovações e Desenvolvimento Sustentável da Justiça Eleitoral de Goiás	TRE-GO (Tribunal Regional Eleitoral de Goiás)
LIODS TRT-18	Laboratório de Inovação e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª região	TRT 18 (Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região)
PequiLab	Ponto de Encontro para Qualificação e União para Inovação	SEAD (Secretaria de Administração do Estado)
TransformaLab	Laboratório de Transformação da Gestão e dos Serviços Públicos	SEAD (Secretaria de Administração do Estado)

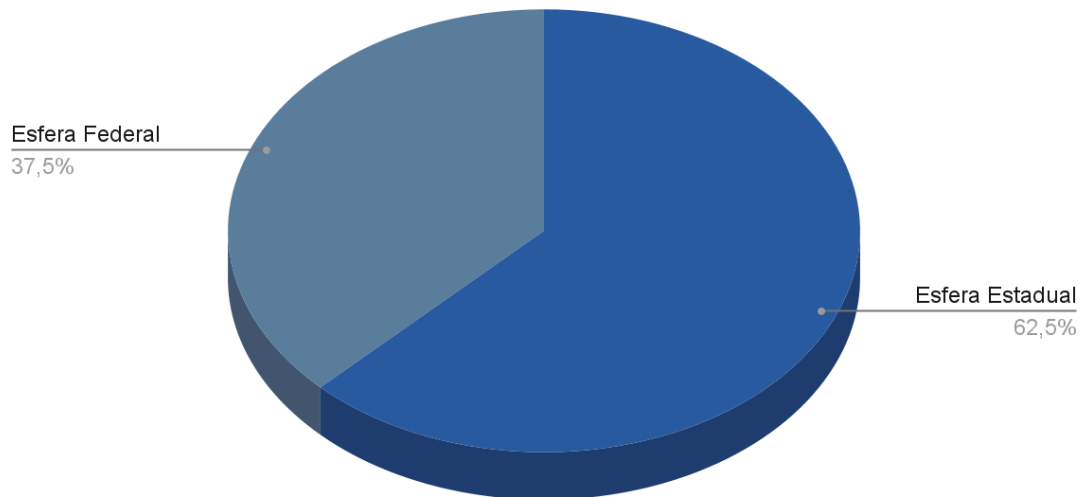
Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Os laboratórios mapeados apresentam nomenclaturas e estruturas organizacionais distintas, refletindo as particularidades de cada contexto institucional. Essa diversidade organizacional, que será detalhada a seguir, demonstra como cada espaço adaptou o conceito de laboratório de inovação às suas necessidades específicas.

4.1.1. Características Institucionais Básicas

As características institucionais básicas dos laboratórios analisados constituem o ponto de partida para a compreensão do contexto organizacional da Rede InovaGO. A análise da esfera governamental, distribuição por poder e histórico de criação fornece elementos essenciais para a contextualização dessas iniciativas e serve de base para a posterior discussão sobre suas estratégias de financiamento.

Gráfico 1 - Distribuição dos Laboratórios por Esfera Governamental



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

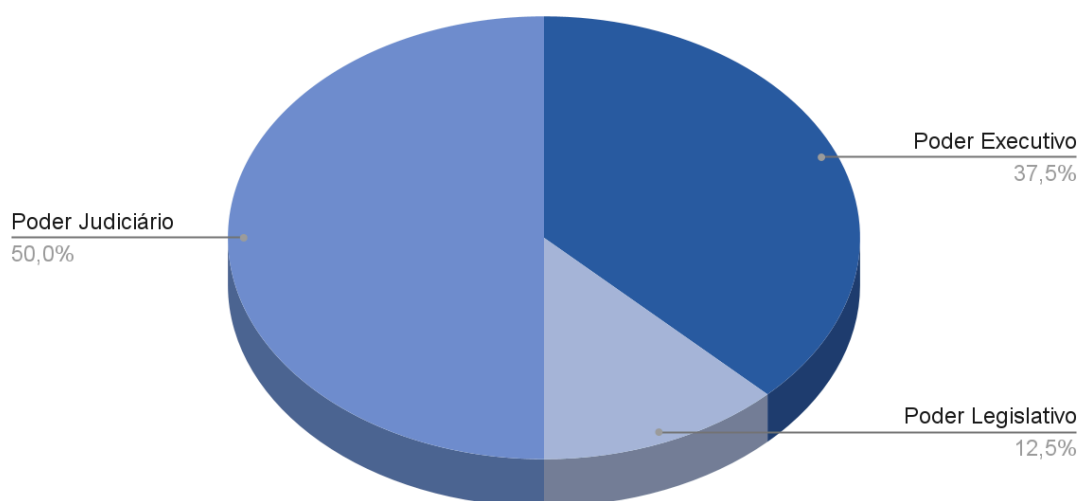
O “Gráfico 1 - Distribuição dos Laboratórios por Esfera Governamental” revela o predomínio de laboratórios estaduais na Rede InovaGO, cinco dos oito laboratórios analisados (62,5%) estão vinculados à esfera estadual - InovaJus, Lab TCM-GO, LIGO, PequiLab e TransformaLab - enquanto os três restantes (37,5%) pertencem à esfera federal, compreendendo o LabJFGO, LIODS TRE-GO e LIODS TRT-18. Essa configuração pode estar relacionada a diversos fatores, incluindo o papel articulador exercido pela SECTI-GO e pelo Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás na mobilização dos órgãos estaduais, bem como outras dinâmicas institucionais e organizacionais específicas do contexto local. A atuação dessas instituições tem contribuído para o estabelecimento de uma rede colaborativa que ultrapassa as fronteiras institucionais tradicionais. Este cenário contrasta com o panorama nacional identificado por Sano (2020), que aponta que 51% dos Lisp estão concentrados no poder executivo federal.

Os laboratórios da esfera federal (LabJFGO, LIODS TRE-GO e LIODS TRT-18) são principalmente órgãos do Poder Judiciário Federal com sede em Goiás, refletindo a influência das diretrizes nacionais de inovação para este poder. Essa presença federal

alinha-se às diretrizes do CNJ, especialmente a Resolução CNJ nº 395/2021, que dispõe sobre a política de gestão da inovação no âmbito do Poder Judiciário. Embora a configuração goiana apresente menor participação federal comparativamente ao cenário nacional descrito por Sano (2020), a presença desses laboratórios federais demonstra que as políticas nacionais de inovação têm encontrado eco nas estruturas locais do Judiciário.

Cabe ressaltar que a versão mais recente do ACT que instituiu a Rede InovaGO também contempla laboratórios vinculados ao poder municipal, porém, na presente pesquisa, não foi possível analisar essas estruturas devido às limitações temporais do estudo.

Gráfico 2 - Distribuição dos Laboratórios por Poder

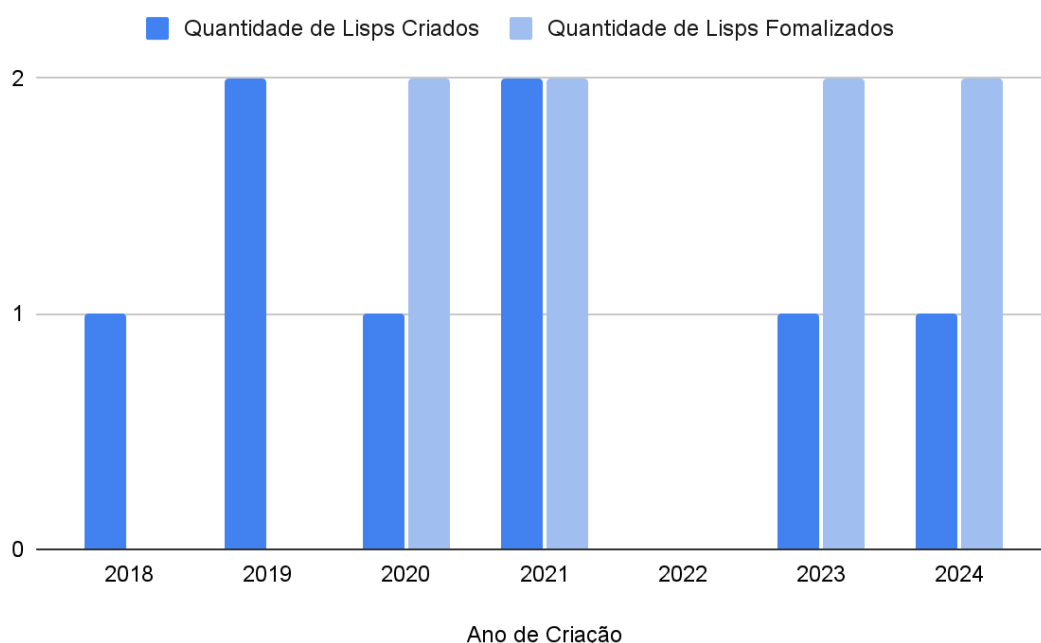


Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

A distribuição por poderes na Rede InovaGO abrange os três poderes da República: o Poder Judiciário concentra quatro laboratórios (InovaJus, LabJFGO, LIODS TRE-GO e LIODS TRT-18), representando 50% do total, resultado das diretrizes do CNJ e da autonomia administrativa característica deste poder. O Poder Executivo, com três laboratórios (LIGO, PequiLab e TransformaLab), responde por

37,5% e concentra todas as suas iniciativas na esfera estadual, evidenciando mais uma vez o comprometimento estratégico do governo goiano com a inovação. A participação do Poder Legislativo (12,5%), materializada através do Lab TCM-GO, representa a inserção dos órgãos de controle externo no movimento de criação de laboratórios de inovação.

Gráfico 3 - Distribuição por ano de criação e ano de formalização



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Antes de analisar a evolução temporal apresentada no Gráfico 3, é importante diferenciar criação e formalização dos laboratórios. Neste trabalho, a criação refere-se ao início efetivo das atividades do laboratório — isto é, ao momento em que a iniciativa passa a operar, ainda que de forma experimental ou com base em decisões administrativas internas. Já a formalização corresponde ao estabelecimento de um marco normativo-institucional, como lei, portaria ou resolução, que reconhece oficialmente o laboratório e define seus parâmetros de funcionamento. Assim, alguns Lisp foram criados em determinado ano, mas tiveram sua formalização institucional realizada apenas posteriormente, em alguns casos vários anos após o início de suas atividades, o que evidencia trajetórias distintas de institucionalização.

A evolução temporal da criação dos laboratórios de inovação na Rede InovaGO revela um padrão de desenvolvimento que pode ser organizado em três ondas distintas, cada uma refletindo contextos específicos da administração pública goiana e brasileira. A primeira onda (2018-2020) caracteriza-se pelo movimento pioneiro, com o TransformaLab iniciando em 2018, e sendo posteriormente o primeiro laboratório da rede criado por lei formal a partir da Lei nº 20.846/2020, seguido pelo PequiLab em 2019 (estabelecendo-se como o primeiro laboratório vinculado à Escola de Governo do estado), pelo LIGO também em 2019, e pelo InovaJus em 2020. Essa fase inicial, que concentra quatro laboratórios (50% do total), demonstra a capacidade de antecipação de alguns órgãos em identificar a importância estratégica das estruturas de inovação, inserindo-se no contexto mais amplo da tendência de crescimento dos Lisp brasileiros identificada por Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) e Sano (2020). Os laboratórios goianos, portanto, acompanham o movimento nacional de expansão dessas estruturas de inovação, demonstrando o alinhamento da administração pública local com as práticas emergentes de modernização do setor público.

A segunda onda, concentrada em 2021, marca a expansão significativa no âmbito do Poder Judiciário, com a criação simultânea dos laboratórios LIODS TRT-18, LIODS TRE-GO e LabJFGO. Esta concentração temporal - que representa 37,5% de todas as criações de laboratórios em um único ano - resulta da convergência de dois fatores determinantes: o contexto da pandemia de COVID-19, que catalisou processos de digitalização e modernização no setor público, e a publicação da Resolução CNJ nº 395/2021. O cenário de crise sanitária evidenciou a necessidade urgente de soluções inovadoras para manutenção dos serviços públicos, enquanto a resolução do CNJ forneceu o marco regulatório e o incentivo institucional necessários para a formalização dessas estruturas no Judiciário, em que a continuidade das atividades jurisdicionais dependia fundamentalmente de adaptações tecnológicas e processuais.

A terceira onda, representada pelos anos de 2023 e 2024, caracteriza-se pela consolidação e entrada de novos atores, com destaque para o Lab TCM-GO e o LabJFGO como as mais recentes adições à rede. O ano de 2024 também marca a formalização legal do LIGO por meio de lei específica, evidenciando um processo de amadurecimento institucional que busca maior segurança jurídica. Essa fase demonstra que o movimento de criação de laboratórios mantém sua vitalidade e expansão, diversificando-se para abranger diferentes tipos de órgãos públicos.

A análise comparativa entre os anos de criação e formalização revela que todos os laboratórios da rede já passaram por processos de formalização, observando-se uma convergência temporal entre ambos os marcos na maioria dos casos. Essa simultaneidade indica que a maior parte dos laboratórios nasceram com clara preocupação em estabelecer marcos normativos desde o início, conferindo legitimidade e perenidade institucional às iniciativas. Os laboratórios do Judiciário encontram nas suas legislações próprias um ambiente particularmente favorável à formalização, em que as normativas específicas do CNJ não apenas incentivam, mas efetivamente fomentam e direcionam os processos de institucionalização dessas estruturas. Embora a Rede InovaGO, criada oficialmente em julho de 2024 mas com atividades iniciadas em 2023, tenha exercido um papel limitado no processo de formalização da maioria dos laboratórios devido ao seu caráter recente, acreditamos que sua existência pode ter funcionado como catalisador adicional em casos como o Lab TCM-GO. Esta abordagem sistemática de formalização reflete uma estratégia deliberada de institucionalização que visa garantir a continuidade das ações de inovação independentemente de mudanças políticas ou administrativas.

4.1.2. Características Estruturais e Operacionais

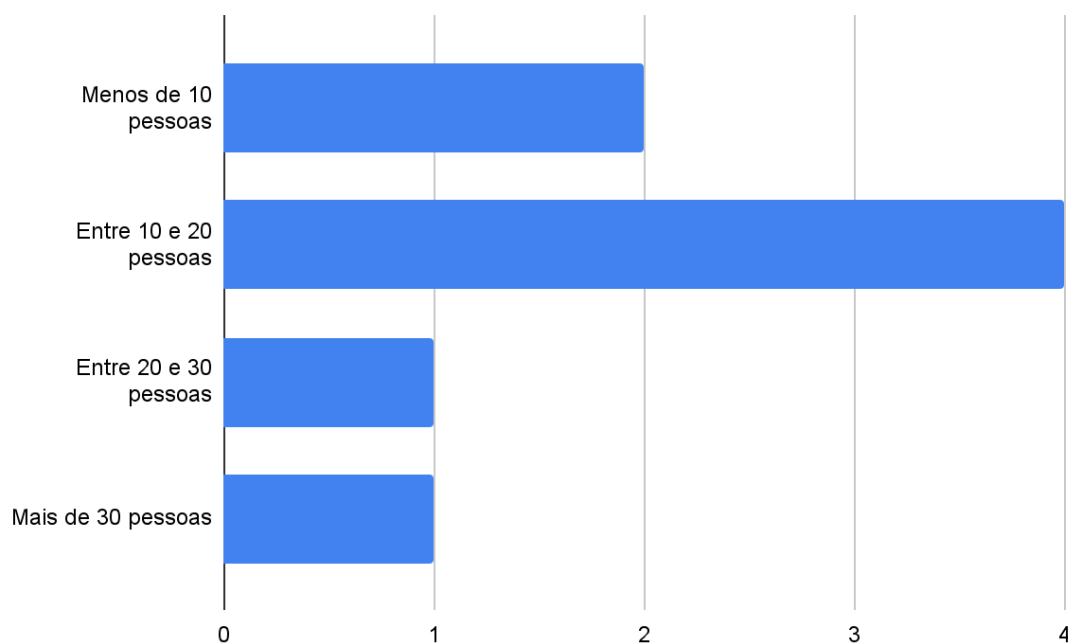
As características estruturais e operacionais complementam o perfil institucional dos laboratórios analisados, revelando aspectos sobre organização interna, recursos disponíveis e estratégias de atuação. A análise do quadro de pessoal, infraestrutura física, público-alvo e meios de divulgação fornece elementos essenciais para a compreensão das capacidades operacionais que podem influenciar as estratégias de financiamento dessas iniciativas.

A partir desta seção, os laboratórios serão referenciados exclusivamente por códigos (L1, L2, L3, etc.) para preservar a confidencialidade das informações institucionais mais específicas, conforme compromissos éticos assumidos na pesquisa.

Com base nos dados do “Gráfico 4 - Quantitativo de Pessoal dos laboratórios da Rede InovaGO”, observa-se uma significativa heterogeneidade no tamanho das equipes dos laboratórios da rede. A distribuição revela que dois laboratórios (25%) possuem equipes menores, com menos de 10 pessoas, enquanto a maioria dos laboratórios analisados (50%) concentra-se na faixa intermediária, com equipes entre 10 e 20 pessoas. Um laboratório (12,5%) apresenta equipe entre 20 e 30 integrantes, e outro

laboratório (12,5%) destaca-se por possuir mais de 30 pessoas em sua composição. Essa variação no dimensionamento das equipes evidencia diferentes estratégias organizacionais e disponibilidade de recursos humanos entre as instituições, o que pode influenciar diretamente nas capacidades operacionais e nas estratégias de financiamento adotadas pelos laboratórios.

Gráfico 4 - Quantitativo de Pessoal dos Laboratórios da Rede InovaGO



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

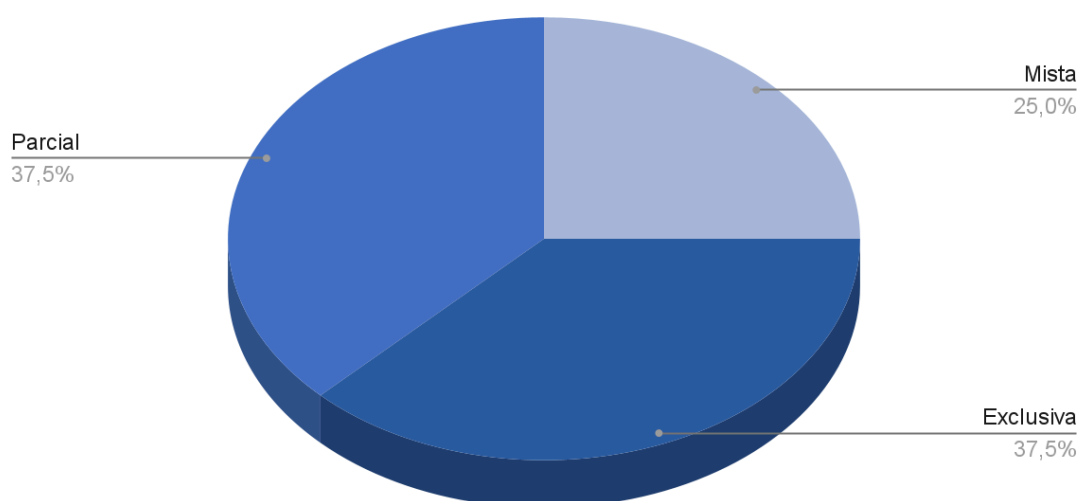
O “Gráfico 5 - Tipo de dedicação das equipes dos Laboratórios da Rede InovaGO” demonstra uma distribuição equilibrada entre os diferentes modelos organizacionais. Três laboratórios (37,5%) adotam o modelo de dedicação exclusiva, outros três (37,5%) operam com dedicação parcial, e dois laboratórios (25%) utilizam o modelo misto de dedicação.

Os laboratórios com dedicação exclusiva sugerem uma filosofia de gestão voltada para a especialização e foco integral nas atividades de inovação. Em contraste, aqueles que operam com dedicação parcial indicam uma estratégia de aproveitamento de recursos humanos existentes, onde os integrantes conciliam atividades de inovação com demandas operacionais regulares das instituições. O modelo misto representa uma

abordagem intermediária, buscando equilibrar *expertise* especializada com otimização de recursos.

Essa diversidade de modelos reflete diferentes realidades institucionais e estratégias adaptativas desenvolvidas pelos laboratórios para maximizar seu potencial inovador dentro das limitações organizacionais existentes. Cabe ressaltar que não foi possível diferenciar com precisão em todos os laboratórios a quantidade exata de servidores efetivos, estagiários, terceirizados e outras modalidades de vínculo, limitação que impede uma análise mais detalhada sobre a composição específica dos vínculos laborais.

Gráfico 5 - Tipo de dedicação das equipes dos Laboratórios da Rede InovaGO



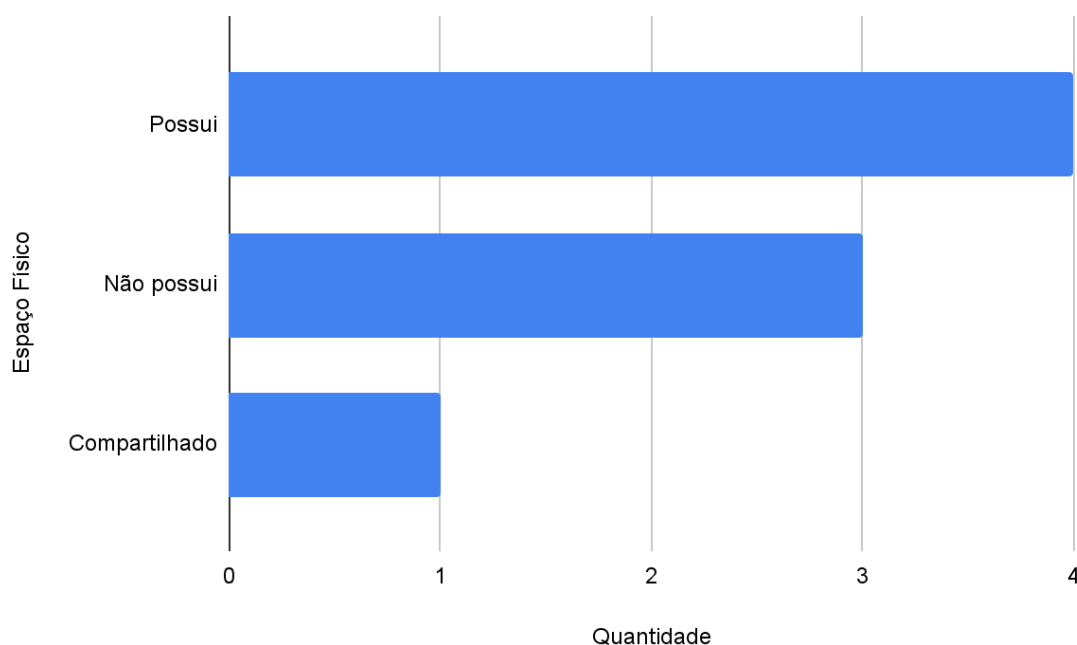
Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

O padrão de dedicação predominantemente parcial e mista (62,5% dos laboratórios) sugere que muitos desses espaços não se enquadram rigorosamente na concepção tradicional de laboratórios de inovação proposta por Sano (2020), aproximando-se mais dos “espaços de exceção” definidos por Ferrarezi, Lemos e Brandalise (2018). Esta realidade indica que grande parte desses laboratórios atua simultaneamente em múltiplas frentes organizacionais, funcionando como unidades híbridas que conciliam atividades de inovação com demandas operacionais regulares,

característica corroborada pelas entrevistas nas quais gestores mencionaram que “(...) são tantos assuntos que a gente trabalha né, a gente tem que virar a chave” (E6), referindo-se às múltiplas responsabilidades onde a inovação é “(...) apenas mais um desses assuntos” (E6). Essa realidade é também evidenciada na fala de outro gestor, que explicita ter “(...) uma gama ampla de matérias” (E8) e que o laboratório constitui “(...) uma atividade paralela, né, dentro da nossa estrutura” (E8), demonstrando como os laboratórios frequentemente integram múltiplas funções organizacionais em que “são servidores fazendo outras coisas e tendo também que cuidar disso” (E6). Este padrão encontra respaldo na teoria da ambidestria organizacional (Duncan, 1976; March, 1991), que aborda o desafio de equilibrar inovação com operações regulares.

O “Gráfico 6 - Infraestrutura física dos Laboratórios da Rede InovaGO” apresenta dados sobre a infraestrutura física dos laboratórios da Rede InovaGO e revela um panorama diversificado quanto às condições espaciais disponíveis para o desenvolvimento das atividades de inovação. Esta dimensão infraestrutural assume particular relevância quando consideradas as orientações teóricas sobre a natureza espacial dos Lisp.

Gráfico 6 - Infraestrutura física dos Laboratórios da Rede InovaGO



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Sano (2020) estabelece que a ideia de ambiente colaborativo se refere a um espaço, não necessariamente físico, reconhecendo que existem laboratórios que funcionam virtualmente sem instalações físicas próprias. Essa flexibilidade conceitual sobre a natureza espacial se manifesta empiricamente na diversidade de configurações físicas observadas, onde diferentes estratégias de operacionalização das atividades inovadoras são adotadas, potencializada pela adoção de novos modelos de gestão e trabalho que priorizam a colaboração além das fronteiras físicas e organizacionais (Tönurist; Kattel; Lember, 2017).

Entre os oito laboratórios analisados, quatro possuem espaço físico exclusivo para suas atividades, três não dispõem de instalações próprias, e um utiliza espaço compartilhado. Essa distribuição evidencia que a maioria dos laboratórios (62,5%) conseguiu estabelecer algum tipo de espaço físico dedicado, contrastando com o restante (37,5%) que opera sem instalações físicas próprias.

A experiência de um dos laboratórios ilustra os desafios relacionados ao espaço físico no setor público. Durante a entrevista, o gestor relatou que “antes da pandemia, a gente tinha uma sala do outro lado do meu corredor que era o nosso espaço físico, com mesas, com cadeiras diferenciadas, com quadro lá para a gente fazer nossos trabalhos de inovação” (E4). Contudo, as restrições impostas pela pandemia resultaram na perda deste espaço. Atualmente, este laboratório “usa bastante um ambiente virtual” e recorre a “espaços dos parceiros”, evidenciando uma estratégia adaptativa que se beneficia dos novos modelos de trabalho colaborativo.

Outro laboratório representa um modelo intermediário, dispondo de “uma salinha aqui dentro” utilizada principalmente para “*sprints* semanais” (ciclos curtos e intensivos de trabalho focados em objetivos específicos), sendo suficiente para as atividades desenvolvidas, uma vez que “consegue fazer tudo digitalmente” e não demanda “espaço físico para fazer outros tipos de dinâmica” (E5).

Uma das iniciativas adota espaço compartilhado, utilizando um outro espaço do órgão, “que tem salas próprias com mesas montáveis” (E6), permitindo flexibilidade conforme as demandas específicas das atividades desenvolvidas.

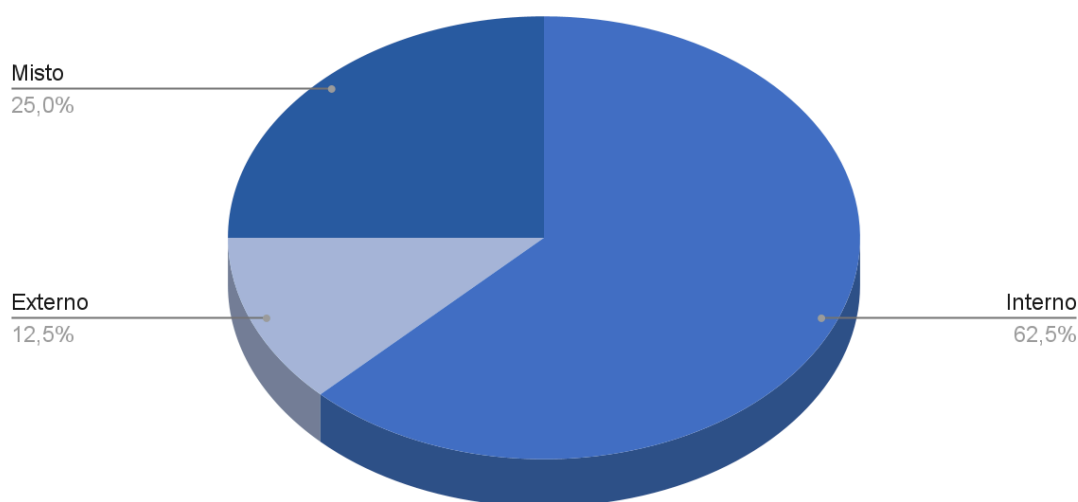
Os laboratórios que dispõem de espaços físicos exclusivos demonstram estruturas mais robustas com configurações diferenciadas que permitem tanto atividades colaborativas com maior número de participantes quanto trabalho operacional das equipes fixas.

A diversidade de configurações físicas observada corrobora a perspectiva teórica de Sano (2020) sobre a flexibilidade espacial dos laboratórios de inovação. Os achados empíricos demonstram que a ausência de espaço físico exclusivo não constitui necessariamente um impedimento para o funcionamento dos laboratórios, uma vez que estratégias adaptativas podem viabilizar o desenvolvimento das atividades inovadoras. Esta constatação permite que metodologias como *Design Thinking* e processos de Inovação Aberta sejam implementados independentemente de limitações físicas, alinhando-se com a natureza experimental e adaptativa dos laboratórios de inovação, que priorizam a funcionalidade e os resultados sobre a posse de infraestrutura física específica.

Contudo, as entrevistas também revelam que a disponibilidade de espaço físico próprio pode conferir maior autonomia operacional aos laboratórios, eliminando a dependência de “disponibilidade de um terceiro”, conforme destacado por um dos entrevistados. Essa autonomia espacial pode facilitar o planejamento e a execução de atividades, especialmente aquelas que demandam configurações específicas ou maior frequência de uso.

O “Gráfico 7 - Público-alvo dos Laboratórios da Rede InovaGO” apresenta uma distribuição que privilegia abordagens internas, revelando que cinco laboratórios (62,5%) concentram suas atividades no público interno, dois laboratórios (25%) adotam estratégia mista de engajamento e um laboratório (12,5%) possui foco no público externo. Esta configuração reflete diferentes estratégias organizacionais e estágios de maturidade no desenvolvimento de práticas participativas.

Gráfico 7 - Público alvo dos Laboratórios da Rede InovaGO



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Os laboratórios com foco interno concentram-se na melhoria de processos de trabalho, desenvolvimento de ferramentas tecnológicas e capacitação de servidores. Essa abordagem gera benefícios indiretos para os cidadãos ao otimizar a prestação de serviços públicos, conforme explica um gestor: “(...) a gente fala interno, mas tudo que a gente faz para melhorar o trabalho interno visa também o público externo” (E7).

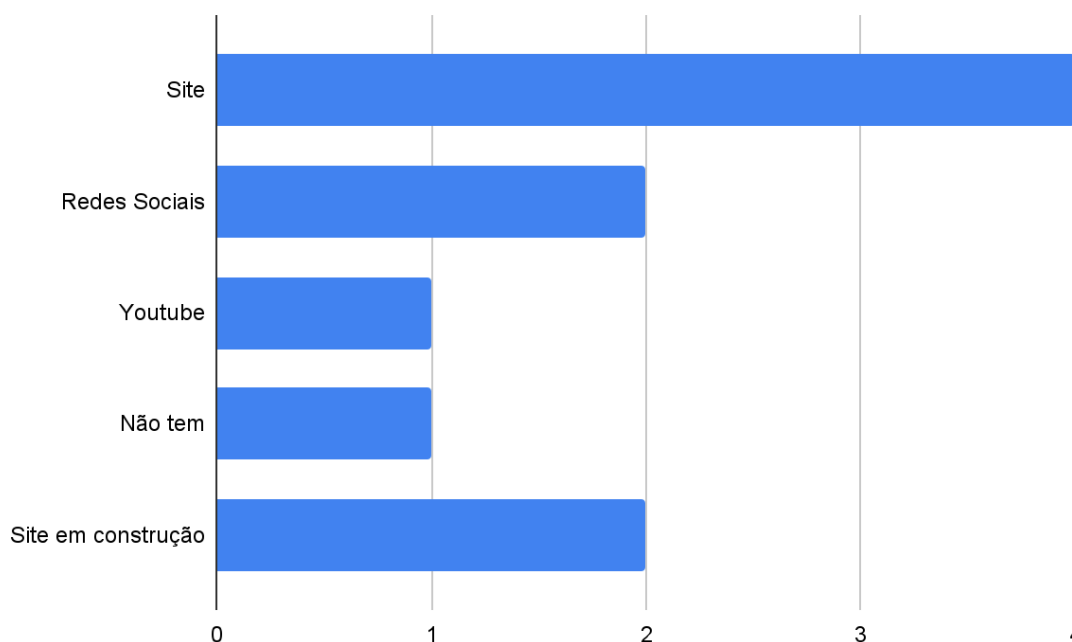
Os laboratórios com abordagem mista materializam conceitos de cocriação e participação ampliada, desenvolvendo editais de ideias abertos e engajando diferentes *stakeholders*. Um gestor exemplifica esta estratégia metodológica: “(...) se o usuário vai ser o servidor, a gente vai conversar com servidor, se o usuário vai ser o cidadão, a gente tem que conversar com cidadão” (E4). Esta abordagem materializa o conceito de metodologias ativas que, segundo Sano (2020), busca colocar os participantes em posição central na resolução de problemas, criando maior integração da administração pública com o cidadão numa perspectiva de criação coletiva, conforme destacado por Hilgers e Piller (2011).

O laboratório com foco externo desenvolve pesquisas quantitativas e qualitativas diretamente com cidadãos para capturar perspectivas reais sobre os serviços públicos. Esta heterogeneidade evidencia que não existe modelo único de laboratório, mas

diferentes configurações que respondem às especificidades organizacionais e missões institucionais, alinhando-se aos princípios dialógicos que estimulam a inovação defendidos por Sano (2020).

O “Gráfico 8 - Meios de Divulgação dos Laboratórios da Rede InovaGO” revela diferentes estratégias de comunicação e níveis de desenvolvimento da presença digital entre os laboratórios analisados. A metade dos laboratórios (50%) já possui sites próprios, demonstrando o reconhecimento da importância de canais digitais específicos para divulgação de suas atividades e resultados. Essa proporção significativa indica uma maturidade organizacional na área de comunicação institucional, essencial para a visibilidade e legitimação das iniciativas de inovação.

Gráfico 8 - Meios de divulgação Utilizados pelos Laboratórios da Rede InovaGO



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Dois laboratórios (25%) encontram-se em processo de desenvolvimento de suas plataformas digitais, com sites em construção. Essa situação é compreensível considerando que alguns desses laboratórios são relativamente recentes, ainda em processo de consolidação de sua identidade digital. Apenas um laboratório (12,5%) ainda não possui site próprio ou em desenvolvimento, possivelmente priorizando outras formas de comunicação ou mantendo suas informações integradas aos canais institucionais do órgão ao qual está vinculado.

No que se refere às redes sociais, dois laboratórios (25%) possuem presença própria nessas plataformas, enquanto um laboratório (12,5%) utiliza também o *YouTube* como canal de comunicação, combinando estratégias de engajamento visual e compartilhamento de conteúdos educacionais. Esta diversificação de canais demonstra diferentes abordagens para alcançar e engajar seus públicos-alvo.

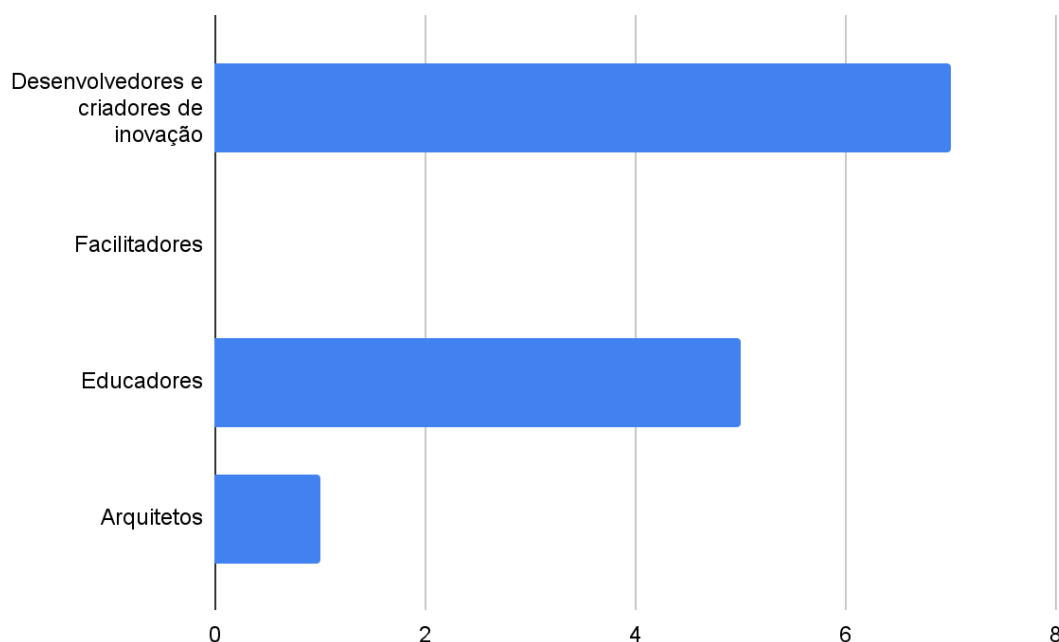
Uma característica marcante identificada nas entrevistas é que muitos laboratórios optam por utilizar as redes sociais dos órgãos aos quais estão vinculados, evidenciando uma tendência de integração com as estruturas de comunicação institucionais já estabelecidas. Esta estratégia revela tanto uma busca por legitimação através da associação com a imagem institucional consolidada dos órgãos-mãe quanto reflete a forte dependência organizacional que caracteriza muitos desses laboratórios. A ausência de canais próprios e independentes pode estar relacionada à própria natureza da vinculação institucional, que muitas vezes não confere autonomia suficiente para o desenvolvimento de estratégias de comunicação independentes.

Essa diversidade de abordagens evidencia que as estratégias de comunicação dos laboratórios de inovação estão intrinsecamente relacionadas ao seu grau de autonomia e à natureza de sua vinculação institucional.

4.1.3. Síntese Tipológica

Com base no “Quadro 1 - Tipos de Lisp segundo seus objetivos ou propósitos” do referencial teórico (pg. 25), fundamentado nas definições de Sano (2020), Acevedo e Dassen (2016) e Puttick et al. (2014), a análise das características funcionais dos oito espaços de inovação estudados revela padrões específicos de atuação e especialização organizacional que merecem destaque. O “Gráfico 9 - Tipologia dos laboratórios da Rede InovaGO” apresenta a síntese da classificação tipológica identificada para cada laboratório da Rede InovaGO.

Gráfico 9 - Tipologia dos laboratórios da Rede InovaGO



Fonte: Elaborado pela autora com base em Sano (2020), Acevedo e Dassen (2016) e Puttick et al. (2014) e nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

A análise demonstra que sete dos oito laboratórios (87,5%) desempenham funções de desenvolvedores e criadores de inovação, caracterizando-se pela criação de soluções para desafios específicos e desenvolvimento de inovações direcionadas à administração pública. Essa alta incidência evidencia que a função primordial dos espaços da Rede InovaGO está alinhada com a criação de produtos, serviços e processos inovadores que respondam diretamente aos problemas organizacionais identificados em suas respectivas instituições. A maior parte dos laboratórios pesquisados tem como razão de sua existência a criação de soluções que resolvam problemas específicos do órgão ao qual estão vinculados, bem como a introdução ou criação de soluções tecnológicas visando a otimização de processos organizacionais. Essa predominância do perfil desenvolvedor reflete uma abordagem pragmática e orientada para resultados tangíveis no contexto da administração pública goiana.

O segundo perfil mais presente é o de educador, identificado em cinco dos oito laboratórios (62,5%). Essa significativa incidência da função educadora demonstra que a maioria dos espaços da rede reconhece a importância de promover mudanças na forma como as organizações públicas lidam com a inovação, conforme preconiza Sano (2020). Os laboratórios com perfil educador contribuem para modernizar os processos da

administração pública e fomentar um ambiente inovador, características essenciais para a transformação cultural das instituições públicas e a sustentabilidade das iniciativas de inovação a longo prazo.

Apenas um laboratório (12,5%) demonstra características de arquiteto, função que, segundo Sano (2020), se caracteriza por ter um horizonte maior do que a solução específica desenvolvida e analisar o contexto mais amplo do contexto social. Essa singularidade sugere que este laboratório possui uma visão sistêmica diferenciada, possivelmente relacionada ao seu papel de articulação dentro da Rede InovaGO e sua atuação em múltiplas frentes de inovação que transcendem as necessidades imediatas da instituição.

Em relação à função de facilitador, que envolve o engajamento de cidadãos, ONGs e setor privado na busca de novas ideias, não foi possível identificar nenhum dos laboratórios pesquisados que se enquadre plenamente nesta categoria. Embora alguns laboratórios tenham mencionado interações pontuais com o setor privado ou preocupações com a perspectiva cidadã, essas iniciativas não demonstraram profundidade suficiente para caracterizar uma função facilitadora consolidada.

Um dos laboratórios, por exemplo, demonstra uma vertente voltada para a visão do cidadão sobre os problemas públicos, sugerindo algum potencial facilitador. O gestor explicita que “a maioria é para o cidadão, pensando no cidadão” e que suas atividades envolvem diretamente o público por meio do confronto entre perspectivas internas e externas: “internamente é quem está fazendo a máquina funcionar”, enquanto externamente “a gente vai confrontar essas duas visões” para encontrar soluções que atendam melhor às necessidades dos usuários de serviços públicos.

Porém, essa característica isolada não é suficiente para enquadrá-lo definitivamente nesta tipologia, uma vez que a função facilitadora pressupõe um engajamento sistemático e estruturado com atores externos que transcenda a pesquisa de satisfação e incorpore efetivamente cidadãos, ONGs e setor privado como coautores nas soluções desenvolvidas.

Um aspecto relevante é que seis dos oito laboratórios (75%) apresentam múltiplas tipologias, combinando diferentes funções organizacionais. Apenas dois laboratórios (25%) atuam exclusivamente como desenvolvedores, enquanto os demais mesclam duas ou mais funções. Essa hibridização reflete a complexidade organizacional dos espaços de inovação no setor público e sugere que a realidade empírica transcende

as categorias teóricas puras, corroborando a adequação da definição mais ampla de “espaços de exceção” adotada nesta pesquisa.

Essa realidade alinha-se com a ambidestria organizacional (Duncan, 1976; March, 1991), demonstrando como os laboratórios equilibram diferentes capacidades conforme suas realidades institucionais. A diversidade tipológica identificada evidencia que os laboratórios da Rede InovaGO adaptam suas funções às necessidades específicas de suas instituições e contextos organizacionais, caracterizando a flexibilidade desses espaços de inovação pública.

4.1.4. Limitações da Coleta de Dados pelos laboratórios

Três análises projetadas inicialmente para esta pesquisa - a análise das metodologias utilizadas, dos tipos de projetos desenvolvidos e da capacidade produtiva dos laboratórios - não conseguiram refletir com precisão a realidade dos laboratórios da Rede InovaGO. Essa limitação decorre fundamentalmente do tipo de entrevista realizada, que não possibilitou a coleta fidedigna desses dados específicos. A natureza das entrevistas semiestruturadas demandaria que os gestores relembassem espontaneamente informações detalhadas sobre metodologias, quantificassem projetos e categorizassem atividades durante a conversa, o que nem sempre é viável considerando a complexidade e diversidade dessas informações.

Reconhecendo essas limitações metodológicas, a análise apresentada baseia-se nas informações parciais e não sistemáticas obtidas durante as entrevistas, analisadas de forma agregada e sem atribuição específica a laboratórios individuais. Esta abordagem permite identificar tendências gerais observadas na Rede InovaGO, embora não permita comparações precisas ou afirmações categóricas sobre a realidade operacional de cada espaço.

No que se refere às metodologias utilizadas, observa-se uma clara predominância do *Design Thinking* como abordagem metodológica recorrente nos laboratórios analisados. Essa prevalência se alinha com a crescente adoção de abordagens de *design* para política pública nos âmbitos governamentais (Ferrarezi; Almeida, 2023).

As metodologias ágeis, manifestadas por meio de práticas como *sprints*, constituem a segunda categoria metodológica mais identificada. Essas práticas refletem a adoção de novos modelos de gestão e trabalho que valorizam a experiência do usuário

e a experimentação, conforme destacado por Tönurist, Kattel e Lember (2017) e Sano (2020).

A IA emerge como elemento metodológico crescente, não apenas como ferramenta de desenvolvimento de soluções, mas como abordagem para análise de dados e automação de processos. Esta tendência corrobora a perspectiva de que a IA constitui um catalisador crucial para os laboratórios de inovação devido à sua natureza experimental (Madan; Ashok, 2023).

A análise dos tipos de projetos desenvolvidos revela notável diversidade de atuação dos laboratórios da Rede InovaGO. As oficinas constituem o formato de projeto mais recorrentemente mencionado, sugerindo que os laboratórios priorizam formatos colaborativos e participativos. Tal prevalência se alinha ao uso de metodologias ativas que buscam colocar os participantes em posição central na resolução de problemas, materializando processos de cocriação característicos dos espaços de inovação pública (Sano, 2020).

O desenvolvimento de ferramentas de tecnologia da informação aparece como segunda categoria mais significativa, incluindo desde sistemas de gestão até painéis de *business intelligence* e soluções baseadas em IA. Esta orientação tecnológica evidencia que os laboratórios assumem papel relevante na modernização digital de suas instituições, alinhando-se à evolução das TICs na expansão das áreas de atuação do Estado e na construção do Governo Digital (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020).

As atividades de capacitação, incluindo palestras, cursos e trilhas de aprendizado, representam dimensão importante dos projetos desenvolvidos, demonstrando que os laboratórios exercem função relevante na promoção da cultura de inovação. Outras categorias significativas incluem pesquisas, concursos de ideias, eventos temáticos e projetos de comunicação voltados à linguagem simples.

Em relação à quantidade de projetos desenvolvidos, as limitações metodológicas identificadas impediram qualquer análise comparativa precisa entre os laboratórios. As informações fragmentárias obtidas sugerem variações significativas na capacidade produtiva, que podem estar relacionadas a fatores como tamanho da equipe, recursos disponíveis, tempo de existência do laboratório e complexidade dos projetos desenvolvidos.

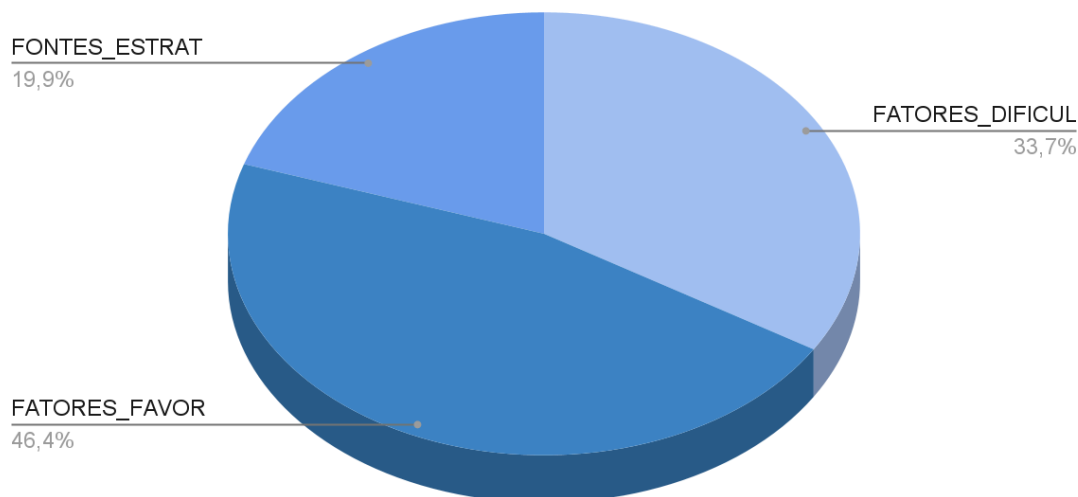
Essa variabilidade reflete a heterogeneidade organizacional dos laboratórios da Rede InovaGO e sugere que cada espaço desenvolveu estratégias operacionais

adaptadas às suas condições específicas de funcionamento. As limitações identificadas nesta análise evidenciam a necessidade de desenvolvimento de instrumentos de coleta de dados mais estruturados para futuras pesquisas, que contemplem questionários específicos sobre portfólios metodológicos e métricas de produtividade. Contudo, mesmo com essas restrições, foi possível identificar que os laboratórios da rede demonstram alinhamento com tendências metodológicas contemporâneas da inovação pública, particularmente no uso do *Design Thinking*, metodologias ágeis e a crescente incorporação da Inteligência Artificial como elemento estratégico para análise de dados e automação de processos.

4.2. Análise Qualitativa dos Fatores que Influenciam o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público

A análise qualitativa das entrevistas foi feita com o uso do *software QualCoder*. Considerando os espaços estudados como “espaços de exceção” voltados à inovação pública, conforme marco conceitual adotado, utilizamos o software para marcar os trechos das entrevistas relacionados a cada uma das categorias de análise elencadas no item “3.4.1. Categorias de Análise” (Ver capítulo sobre Metodologia). Essa análise resultou na categorização de 412 trechos das entrevistas. Desse total 191 trechos (46,36%) correspondem a fatores favoráveis ao financiamento dos Lisp, 132 trechos (33,74%) correspondem a fatores desfavoráveis ao financiamento e 82 trechos (19,90%) correspondem a fatores relacionados às fontes e estratégias de financiamento utilizadas pelos laboratórios, conforme representado no “Gráfico 10 - Distribuição das Categorias de Análise das Entrevistas sobre Financiamento dos Lisp”.

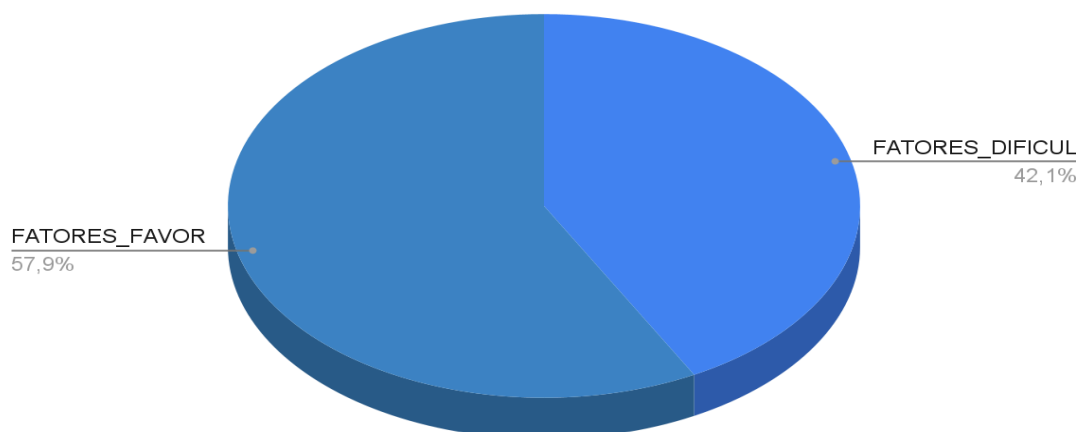
Gráfico 10 - Distribuição das Categorias de Análise das Entrevistas sobre Financiamento dos Lisp



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

O “Gráfico 11 - Fatores que Influenciam o Financiamento dos Lisp: Facilitadores vs. Dificultadores”, apresenta um recorte contrapondo a ocorrência dos fatores que favorecem *versus* os fatores que dificultam o financiamento dos Lisp. Nesse recorte, 57,9% dos fatores apontados pelos gestores são fatores que favorecem o financiamento dos laboratórios. Em contrapartida, 42,1% dos fatores apontados são fatores que dificultam o financiamento desses espaços.

Gráfico 11 - Fatores que Influenciam o Financiamento dos Lisp: Facilitadores vs. Dificultadores



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Essa distribuição indica que os laboratórios desenvolveram mais elementos favoráveis ao financiamento do que dificultadores, evidenciando capacidade adaptativa para contornar limitações estruturais do ambiente público. A seguir, serão analisados detalhadamente os principais fatores identificados.

4.2.1. Análise dos Fatores que Favorecem o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público

A análise qualitativa das entrevistas identificou treze fatores facilitadores que potencializam o financiamento dos Lisp, representando 191 citações específicas nas narrativas dos gestores. Estes fatores, inicialmente sistematizados no Quadro 5 (ver capítulo sobre Metodologia) são detalhados no “Quadro 10 - Síntese Quantitativa dos Fatores Facilitadores”, que apresenta para cada fator o número absoluto de citações, o percentual correspondente, a presença nas entrevistas (X/8) e sua fundamentação teórica, organizados por ordem decrescente de incidência.

Quadro 10 - Síntese Quantitativa dos Fatores Facilitadores (organizados por ordem decrescente de incidência)

Denominação	Nº de Citações	% Dificultadores	Presença nas Entrevistas	Fundamentação Teórica
F11 Entregas realizadas e resultados concretos	32	16,75%	8/8	Fator emergente baseado nos dados empíricos
F3 Avanço e popularização das tecnologias digitais emergentes (TICs e IA)	25	13,09%	7/8	Tõnurist; Kattel; Lember (2017); Wirtz; Weyerer; Geyer (2019); Sano (2020) e Madan; Ashok (2023)
F7 Adoção de novos modelos de gestão e trabalho (Inovação Aberta, <i>Design Thinking</i>)	24	12,57%	8/8	Tõnurist; Kattel; Lember (2017); Cavalcante; Goellner; Magalhães (2019); Sano (2020)
F1 Protagonismo estatal estratégico e apoio institucional direto ao financiamento da inovação	21	10,99%	8/8	Mazzucato (2014); Tõnurist; Kattel; Lember (2017)
F13 Planejamento de médio e longo prazo	21	10,99%	6/8	Fator emergente baseado nos dados empíricos
F4 Cultura organizacional favorável à inovação	15	7,85%	7/8	Ferrarezi; Almeida (2023)
F12 Equipe engajada e motivada	14	7,33%	5/8	Fator emergente baseado nos dados empíricos

F2 Legislação favorável à inovação	13	6,81%	8/8	Ferrarezi; Almeida (2023)
F5 Processo isomórfico de disseminação	10	5,24%	4/8	Tönurist, Kattel e Lember (2017)
F10 Apelo da sociedade e impacto social	9	4,71%	6/8	Fator emergente baseado nos dados empíricos
F9 Influência de organismos internacionais	4	2,09%	2/8	OCDE (2018; 2019); Ferrarezi; Almeida (2023)
F6 Papel ativo das agências de fomento	3	1,57%	3/8	Cavalcante; Camões (2017); Mazzucato (2014)
F8 Capacidade de autogeração de recursos	0	0,00%	0/8	Tönurist; Kattel; Lember (2017)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da análise qualitativa das entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Os fatores facilitadores foram organizados em três grupos temáticos, cada um representando aspectos específicos identificados pelos laboratórios da Rede InovaGO: capacidade de entrega e resultados, ambiente habilitador para inovação, e sustentabilidade estratégica. Essa organização em grupos foi escolhida para evitar uma análise separada dos treze fatores e facilitar a identificação de padrões e conexões entre eles. Os grupos reúnem fatores com características similares e que se influenciam mutuamente, permitindo compreender não apenas cada fator isoladamente, mas também como eles se relacionam e se fortalecem para promover o financiamento sustentável dos laboratórios de inovação.

4.2.1.1. Grupo 1: Capacidade de Entrega e Resultados

Este grupo reúne quatro fatores relacionados: “F11 Entregas realizadas e resultados concretos”, “F3 Avanço e popularização das tecnologias digitais emergentes (TICs e IA)”, “F7 Adoção de novos modelos de gestão e trabalho” e “F12 Equipe engajada e motivada”.

Esta foi a categoria mais importante de fatores facilitadores, com 95 citações (49,74% do total). Este grupo engloba quatro dimensões que se conectam: demonstração de resultados práticos, aproveitamento de novas tecnologias, uso de metodologias inovadoras e equipe motivada.

O fator “F11 Entregas realizadas e resultados concretos” foi o facilitador mais significativo identificado na pesquisa. Apareceu em todas as oito entrevistas, mostrando que os laboratórios consideram fundamental comprovar que seu trabalho gera resultados. Este fator surgiu diretamente dos dados empíricos, confirmando a necessidade de demonstrar valor prático para manter e ampliar o apoio institucional. Como destacou um gestor:

O que favorece é o potencial de entrega que ele tem, né? (...) quando você tem um bom projeto que pode alavancar, pode reduzir custos, melhorar processos, melhorar a produtividade, não é difícil você arrumar os recursos (...) para bons projetos sempre aparece o dinheiro (...). (E8)

A capacidade de apresentar resultados concretos funciona como validação que legitima os investimentos realizados e fundamenta pedidos de recursos adicionais. A importância estratégica dessa capacidade foi ilustrada por um dos gestores por meio de uma metáfora que expressa perfeitamente o papel exploratório dos laboratórios no contexto do financiamento público:

Então o laboratório, ele é o bote que se desprende desse transatlântico e vai experimentar, vai fazer essa nova rota, esse novo jeito de governar o navio, vai experimentar como é que pode fazer diferente ou vai fazer essa nova rota para ir para um outro lugar, um outro destino, chegando nesse outro destino, ele vai ver se de fato era tudo aquilo que se imaginava, se tem as riquezas que se esperavam e depois ele volta com todo o conhecimento dessa jornada e ele apresenta para o capitão: “Olha faz sentido, vale a pena, a gente pode fazer assim que vai dar certo”. (E2)

Esta metáfora do “bote navegador” sintetiza como os laboratórios operam como estruturas exploratórias que navegam em busca de soluções validadas, testando rotas inovadoras que seriam muito arriscadas para a estrutura governamental principal, e retornam com evidências concretas que justificam investimentos futuros.

As entregas se materializam em diferentes formatos: soluções tecnológicas implementadas, processos otimizados e políticas públicas aprimoradas. Esta diversidade de resultados mostra que os laboratórios conseguem gerar valor em múltiplas dimensões, fortalecendo sua posição institucional. Um exemplo concreto é evidenciado na fala: “(...) nossa idéia é contribuir (...) para otimizar esse trabalho, automatizar esse

trabalho, minimizar os erros, né? E ter um impacto mais efetivo e positivo na sociedade” (E2).

Além dos resultados práticos, os laboratórios assumem um papel simbólico importante, sendo percebidos como espaços de orientação e inspiração dentro das organizações. Este impacto foi destacado por um dos gestores entrevistados:

(...) é como o farol mesmo. A gente já ouviu essa metáfora, nossa vocês são um farol, “Pelo amor de Deus, não para e não desiste.” A gente tem consciência dessa dificuldade, a gente tem essa clareza de onde a gente está pisando, mas a gente tem retornos muito bonito das pessoas que vem participar e isso a gente de orgulho, de vontade de seguir fazendo o que a gente faz. (E5)

A metáfora do farol evidencia como os laboratórios se tornam pontos de referência no ambiente organizacional, gerando um efeito que vai além das entregas técnicas. Este reconhecimento fortalece o apoio institucional e contribui para a sustentabilidade do financiamento, criando um ciclo onde os resultados concretos alimentam o papel inspirador dos laboratórios.

O fator “F3 Avanço e popularização das tecnologias digitais emergentes (TICs e IA)” foi o segundo mais citado, presente em sete das oito entrevistas. Isso mostra como as tendências tecnológicas atuais criam oportunidades para financiar iniciativas inovadoras. Muitos laboratórios pesquisados desenvolvem atividades ligadas à IA e outras tecnologias que possibilitam melhorias consideráveis no dia a dia do trabalho daquele órgão. Este fator tem respaldo teórico em Tönurist, Kattel e Lember (2017), que identificam as TICs como elemento crucial para o crescimento dos laboratórios, e em Wirtz, Weyerer e Geyer (2019) e Madan e Ashok (2023), que destacam a IA como catalisador da inovação no setor público.

O momento tecnológico atual, com a democratização de ferramentas de inteligência artificial e expansão das tecnologias de informação, gera um ambiente favorável ao investimento em laboratórios de inovação. A popularização dessas tecnologias reduz custos e barreiras, tornando viável desenvolver soluções sofisticadas com recursos limitados. Essa realidade é exemplificada empiricamente na experiência de laboratórios que conseguem realizar muitas entregas mesmo com poucos recursos, conforme destacado por um gestor: “(...) a gente rodou muito com pouco financiamento, com pouca necessidade. É mais pessoal mesmo. A gente para você ter ideia, a gente sempre usou versão gratuita do (programa)” (E8). Ao mesmo tempo, a urgência de modernização tecnológica no setor público cria demanda institucional por espaços

especializados capazes de explorar essas oportunidades, facilitando a justificativa para investimentos em laboratórios de inovação.

O fator “F7 Adoção de novos modelos de gestão e trabalho (Inovação Aberta, *Design Thinking*)” tem base teórica em Tönurist, Kattel e Lember (2017), Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) e Sano (2020), que destacam como a adoção de metodologias inovadoras facilitam o financiamento dos laboratórios. A presença deste fator em todas as 8 entrevistas mostra que o uso de metodologias inovadoras é fundamental na operação dos laboratórios da Rede InovaGO. Na prática, observa-se clara predominância do *Design Thinking* como abordagem recorrente, além de metodologias ágeis manifestadas principalmente por meio de práticas como *sprints*. Como ressaltado por um gestor “ (...) sempre eu acho que a essência de todo laboratório é ter essas oficinas. Se não tem essas oficinas você não experimenta, você não promove, então eu acredito que todo o laboratório tem que ter os seus modelos, seus processos de oficinas” (E4).

O fator “F12 Equipe engajada e motivada”, que surgiu dos dados empíricos e presente em 5 das 8 entrevistas realizadas, mostrou-se fundamental para a sustentabilidade dos laboratórios. Isso fica claro na fala:

Tem pessoas engajadas aqui, é um diferencial (...) Muito engajadas, que querem participar. Embora não possam se desvencilhar totalmente de suas outras atribuições, eles acham tempo e vem. Por isso que a gente consegue ainda (...) Por isso que nós temos essas entregas, por causa dessas pessoas engajadas e envolvidas na nossa causa aí da inovação. (E6)

Essa dinâmica mostra como o engajamento da equipe supera limitações organizacionais, criando um diferencial que facilita a obtenção de recursos.

A síntese desse grupo de fatores revela uma dinâmica em que capacidades internas (equipe e métodos) se combinam com oportunidades externas (tecnologias emergentes) para gerar resultados concretos que sustentam o financiamento continuado. Esta combinação demonstra que o sucesso dos laboratórios depende tanto de competências organizacionais quanto de aproveitar tendências favoráveis no momento certo.

4.2.1.2. Grupo 2: Suporte Institucional e Organizacional

Esse grupo reúne cinco fatores relacionados ao contexto institucional e organizacional: “F1 Protagonismo estatal estratégico e apoio institucional direto”, “F4 Cultura organizacional favorável à inovação”, “F2 Legislação favorável à inovação”, “F5 Processo isomórfico de disseminação” e “F10 Apelo da sociedade e impacto social”.

Complementando as capacidades operacionais identificadas no primeiro grupo, o suporte institucional e organizacional constitui o segundo grupo mais significativo, acumulando 69 citações (36,13% dos fatores facilitadores). Este conjunto engloba facilitadores estruturais que criam condições favoráveis para o surgimento, operação e financiamento dos Lisp.

O fator “F1 Protagonismo estatal estratégico e apoio institucional direto” representa um facilitador fundamental que vai além dos aspectos operacionais, baseando-se na orientação estratégica do Estado. A alta incidência deste fator, presente em 7 das 8 entrevistas, demonstra sua importância crítica para o sucesso dos laboratórios. Este fator tem respaldo teórico significativo em Mazzucato (2014), que o considera elemento crucial para o financiamento da inovação no setor público, em que o Estado assume papel ativo como investidor visionário. Tönurist, Kattel e Lember (2017) complementam esta perspectiva ao identificar o apoio institucional direto como um dos principais facilitadores para a sustentabilidade financeira dos laboratórios.

Esse fator se manifesta por meio de decisões deliberadas de liderança que priorizam a inovação como estratégia organizacional: “Então esse patrocínio faz toda a diferença. Se não tiver o patrocínio da alta gestão não funciona, não funciona. (...) o apoio da chefia imediata, né, da alta direção, esse patrocínio é muito importante, sem ele o laboratório não existe né?” (E2).

O fator “F4 Cultura organizacional favorável à inovação” complementa o apoio estratégico ao criar um ambiente onde a experimentação é valorizada e o erro é aceito como parte do aprendizado. A presença expressiva deste fator em 7 das 8 entrevistas mostra que a cultura organizacional favorável à inovação é elemento quase universal nos laboratórios da Rede InovaGO. Ferrarezi e Almeida (2023) identificam a cultura organizacional como elemento-chave para o sucesso dos laboratórios brasileiros, estabelecendo as bases comportamentais necessárias para a inovação sistemática. Esta cultura se traduz em apoio tangível, como evidenciado na fala de um gestor sobre o apoio da alta direção: “(...) tem essa visão de inovação, tem essa visão de futuro, ter essa

visão estratégica (...) eles compreenderem a importância dos dados, a importância da transformação, da inovação tecnológica é muito importante” (E4).

O fator “F2 Legislação favorável à inovação” fundamenta-se teoricamente em Ferrarezi e Almeida (2023), que destacam a importância do marco legal para a inovação pública. A universalidade deste fator, presente em todas as 8 entrevistas, demonstra que o ambiente normativo favorável é condição essencial para o funcionamento dos laboratórios, independentemente de suas características organizacionais específicas. No contexto do Poder Judiciário, a legislação do CNJ contribui significativamente para a formalização dos laboratórios, sendo relevante destacar que todos os laboratórios da pesquisa são formalizados. Os gestores reconhecem a existência de instrumentos normativos adequados, como evidenciado na narrativa: “(...) a gente conseguiu aprovação por ter esse apelo né de impactar diretamente a sociedade (...) foi aprovado justamente por isso, por trazer benefícios à sociedade” (E1).

O fator “F5 Processo isomórfico de disseminação” apresenta características particulares, sendo citado em 50% das entrevistas, o que sugere sua especificidade para laboratórios que surgiram de modo mais espontâneo, sem obrigação legislativa específica. Esse fator, fundamentado teoricamente em Tönurist, Kattel e Lember (2017), que identificam o crescimento dos laboratórios como processo isomórfico em que a criação representa “a última moda ou mania no setor público”, demonstra como a difusão bem-sucedida de práticas inovadoras em outras organizações cria legitimidade e facilita a justificativa para investimentos similares.

O fator “F10 Apelo da sociedade e impacto social”, emergente dos dados empíricos e presente em 6 das 8 entrevistas, se manifesta através da capacidade dos laboratórios de conectar suas atividades com benefícios sociais concretos. Como evidenciado na narrativa: “(...) a gente conseguiu respaldo, aprovação e assim não teve tanta dificuldade por conta disso, pelo impacto para a população” (E1). Este fator demonstra como a legitimidade social facilita a obtenção de recursos.

A síntese deste grupo revela a importância fundamental do alinhamento entre fatores estratégicos (legislação e tendências sociais), táticos (cultura organizacional e apoio institucional) e operacionais (processos de disseminação) para criar um suporte institucional e organizacional efetivo. Este alinhamento em múltiplos níveis é essencial para sustentar não apenas o surgimento, mas também o financiamento continuado dos laboratórios de inovação.

4.2.1.3. Grupo 3: Sustentabilidade Estratégica

Esse grupo compreende quatro fatores que afetam a sustentabilidade de longo prazo: “F13 Planejamento de médio e longo prazo”, “F9 Influência de organismos internacionais”, “F6 Papel ativo das agências de fomento” e “F8 Capacidade de autogeração de recursos”.

Além das capacidades operacionais e do suporte institucional analisados anteriormente, a sustentabilidade estratégica, com 27 citações (14,13% dos fatores facilitadores), representa um conjunto de facilitadores que assegura a viabilidade de longo prazo dos laboratórios. Esse grupo se distingue por englobar fatores que, embora com menor incidência, são fundamentais para a maturidade e independência progressiva dessas iniciativas.

O fator “F13 Planejamento de médio e longo prazo” é o facilitador emergente mais significativo deste grupo, presente em 7 das 8 entrevistas, mostrando que laboratórios com visão estratégica estruturada conseguem articular melhor suas necessidades de financiamento. A alta incidência deste fator demonstra que o planejamento estratégico é elemento quase universal na operação bem-sucedida dos laboratórios. Tal planejamento permite antecipar necessidades de recursos, desenvolver argumentos consistentes para justificar investimentos e estabelecer metas mensuráveis que facilitam a prestação de contas. A manifestação prática aparece na capacidade dos laboratórios de articular projetos de longo prazo: “Até porque nossa equipe é bem pequena, né? Então se a gente não planejar, a gente não consegue entregar nada, e a gente tem que falar a gente consegue isso, isso e isso, essa é a prioridade, de acordo com a prioridade do órgão” (E5).

O fator “F9 Influência de organismos internacionais” apresenta características específicas, estando presente em apenas 2 das 8 entrevistas, o que sugere sua especificidade para laboratórios mais consolidados que existem há mais anos. Este fator tem base teórica na OCDE (2018; 2019) e Ferrarezi e Almeida (2023), que destacam a importância da cooperação internacional. Esta correlação entre baixa incidência e maturidade organizacional sugere que o engajamento com redes internacionais representa um estágio avançado de desenvolvimento, criando oportunidades de *benchmarking*, aprendizado e eventual financiamento por meio de parcerias ou programas de cooperação internacional.

O fator “F6 Papel ativo das agências de fomento” revela uma realidade em transformação, sendo citado em apenas 3 das 8 entrevistas. Embora tenha fundamentação teórica em Cavalcante e Camões (2017) e Mazzucato (2014), que destacam a importância das agências de fomento, ainda permanece incipiente na Rede InovaGO. Este cenário está mudando significativamente, já que em julho de 2025 a FAPEG lançou um edital de fomento específico para os laboratórios da rede, que será analisado de forma mais detalhada à frente. Esta iniciativa pioneira pode representar um ponto de mudança no financiamento dos Lisp no estado de Goiás.

O fator “F8 Capacidade de autogeração de recursos” apresenta ausência total de citações em todas as 8 entrevistas, pois não foram encontrados indícios de que os laboratórios da Rede InovaGO produzam recursos próprios. Essa constatação contrasta com a literatura de Tönurist, Kattel e Lember (2017), que identificam a autogeração de recursos como facilitador potencial, evidenciando uma limitação estrutural significativa em que todos os laboratórios permanecem dependentes de financiamento externo, por meio do orçamento da organização vinculada, editais ou parcerias. Essa realidade encontra-se diretamente conectada aos fatores dificultadores “D4 Dependência excessiva e fragilidade na sustentabilidade financeira” e “D5 Dificuldades na diversificação de fontes de financiamento”, que serão discutidos mais à frente. Isso evidencia como a dependência estrutural das organizações vinculadas impede tanto o desenvolvimento de capacidades de autogeração quanto a exploração de fontes alternativas de recursos. Essa dinâmica cria um ciclo que perpetua a vulnerabilidade financeira dos laboratórios.

A análise integrada desse grupo revela uma dimensão contraditória: embora os laboratórios demonstrem capacidade de planejamento estratégico e articulação com organismos externos, permanecem estruturalmente dependentes de fontes de financiamento da própria organização à qual estão vinculados. Essa grande dependência evidencia uma limitação fundamental na sustentabilidade de longo prazo, criando vulnerabilidade às variações no apoio institucional ou mudanças nas prioridades organizacionais.

4.2.1.4. Análise Integrada dos Fatores Facilitadores

Integrando os achados obtidos a partir da análise dos três grupos, emerge um padrão sistêmico que ultrapassa os fatores individuais, oferecendo contribuições importantes para a compreensão da dinâmica de financiamento dos Lisp.

Primeiramente, observa-se uma hierarquia entre os três grupos:

- As capacidades de entrega (Grupo 1) formam a base operacional do sucesso dos laboratórios;
- O suporte institucional e organizacional (Grupo 2) cria as condições necessárias para que essas capacidades funcionem;
- A sustentabilidade estratégica (Grupo 3) surge quando os laboratórios conseguem integrar bem os dois grupos anteriores.

Cada grupo tem uma função específica: as capacidades de entrega geram a legitimidade prática necessária para justificar investimentos; o suporte institucional oferece as condições organizacionais para que essas capacidades se desenvolvam; e a sustentabilidade estratégica representa a evolução natural de espaços de exceção que conseguem combinar efetivamente capacidades operacionais com condições institucionais favoráveis.

Complementarmente, identifica-se um efeito de reforço mútuo entre os grupos: resultados concretos fortalecem o apoio institucional (melhorando o suporte organizacional), que por sua vez facilita o planejamento de longo prazo (contribuindo para a sustentabilidade estratégica), que permite maior consistência na geração de resultados (fortalecendo as capacidades de entrega). Esse efeito cria um círculo virtuoso sistêmico onde cada grupo alimenta e é alimentado pelos demais.

Por fim, a análise revela fatores fundamentais (F11, F3, F7, F1) com alta universalidade e fatores emergentes (F10, F11, F12, F13) que representam oportunidades específicas do contexto goiano. Os fatores fundamentais apresentam universalidade elevada, sendo encontrados na maioria dos laboratórios, constituindo a base estrutural do sucesso no financiamento. Em contraste, os fatores emergentes têm incidência mais específica, mas quando presentes, amplificam significativamente os efeitos dos fatores fundamentais, representando diferenciação estratégica no contexto estudado.

Essa tipologia oferece contribuições relevantes para estratégias diferenciadas de fortalecimento dos facilitadores ao financiamento dos Lisp. Investimentos nos fatores fundamentais têm potencial de impacto generalizado, enquanto o desenvolvimento dos

fatores emergentes deve ser adaptado às especificidades organizacionais e oportunidades situacionais. A compreensão destes padrões sistêmicos é fundamental para o desenvolvimento de estratégias efetivas que aproveitem não apenas os facilitadores isolados, mas suas sinergias e efeitos cumulativos no financiamento sustentável dos Lisp brasileiros.

4.2.2. Análise dos Fatores que Dificultam o Financiamento dos Laboratórios de Inovação no Setor Público

A investigação qualitativa das entrevistas revelou dez fatores que dificultam o financiamento dos Lisp, representando 139 citações específicas nas narrativas dos gestores. Estes obstáculos, previamente categorizados no Quadro 6 (ver capítulo sobre Metodologia), são apresentados de forma detalhada no “Quadro 11 - Síntese Quantitativa dos Fatores Dificultadores”. O quadro consolida, para cada fator, a frequência absoluta de citações, sua representatividade percentual, a distribuição nas entrevistas realizadas (X/8) e o respaldo teórico correspondente, seguindo ordem decrescente de incidência empírica.

Quadro 11 - Síntese Quantitativa dos Fatores Dificultadores (organizados por ordem decrescente de incidência)

Denominação	Nº de Citações	% Dificultadores	Presença nas Entrevistas	Fundamentação Teórica
D1 Escassez de recursos orçamentários e financeiros	35	25,18%	7/8	Mulgan (2014); Tõnurist; Kattel; Lember (2017); Cavalcante; Goellner; Magalhães (2019); Sano (2020)
D8 Escassez de Pessoal	23	16,55%	6/8	Fator emergente baseado nos dados empíricos
D4 Dependência excessiva e fragilidade na sustentabilidade financeira	21	15,11%	8/8	Tõnurist; Kattel; Lember (2017); Sano (2020)

D5 Dificuldades na diversificação de fontes de financiamento	15	10,79%	8/8	Tönurist; Kattel; Lember (2017); Sano (2020)
D2 Resistência à inovação e aversão ao risco organizacional	14	10,07%	4/8	Cavalcante; Goellner; Magalhães (2019); Mulgan (2014)
D3 Rigidez normativa e burocrática do setor público	13	9,35%	4/8	Mulgan (2014); Sano (2020)
D10 Dispersão de responsabilidades multitemáticas	6	4,32%	3/8	Fator emergente baseado nos dados empíricos
D7 Alta mortalidade e falta de suporte político institucional	5	3,60%	3/8	Mulgan (2014); Sano (2020); Tönurist; Kattel; Lember (2017)
D9 Mudanças na Gestão	4	2,88%	3/8	Fator emergente baseado nos dados empíricos
D6 Expectativas inadequadas sobre resultados de curto prazo	3	2,16%	3/8	Werneck et al. (2020); Ferrarezi; Brandalise; Lemos (2022); Mulgan (2014)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da análise qualitativa das entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Os fatores dificultadores foram divididos em grupos temáticos, seguindo a mesma abordagem dos fatores facilitadores, para permitir uma análise mais sistêmica dos obstáculos ao financiamento. Essa organização vai além da compreensão isolada dos problemas individuais, revelando padrões estruturais, conexões entre os fatores e efeitos de reforço mútuo. A organização em grupos oferece uma visão mais precisa para estratégias de intervenção ao identificar conjuntos de problemas que demandam abordagens integradas.

A distribuição dos fatores revela três grupos temáticos distintos: limitações de recursos, barreiras institucionais e desafios de sustentabilidade. Cada grupo reúne fatores com características conceituais similares e conexões entre si, permitindo

compreender tanto os obstáculos isoladamente quanto suas relações sistêmicas no financiamento das iniciativas de inovação no setor público.

4.2.2.1. Grupo 1: Limitações de Recursos

Este grupo agrupa três fatores inter-relacionados: “D1 Escassez de recursos orçamentários e financeiros”, “D8 Escassez de pessoal” e “D10 Dispersão de responsabilidades multitemáticas”.

As limitações de recursos constituem a categoria mais expressiva de obstáculos, concentrando 64 citações (46,04% dos fatores dificultadores). Este grupo engloba três dimensões interconectadas: a escassez de recursos financeiros propriamente ditos, a insuficiência de recursos humanos e a dispersão de responsabilidades que compromete a efetividade da aplicação dos recursos disponíveis.

O fator “D1 Escassez de recursos orçamentários e financeiros” foi o obstáculo mais significativo, citado em 7 das 8 entrevistas, evidenciando a centralidade da questão financeira para a sustentabilidade dos Lisp. Essa prevalência confirma achados de estudos anteriores sobre limitações orçamentárias como desafio estrutural. Mulgan (2014) aponta que a falta de recursos adequados impede que os laboratórios avancem além dos estágios iniciais da espiral de inovação, limitando-os à identificação de oportunidades e geração de ideias. Tönurist, Kattel e Lember (2017) evidenciam que a maioria dos Lisp enfrenta limitações significativas de recursos, comprometendo sua capacidade de desenvolver soluções inovadoras. No contexto brasileiro, Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) identificaram recursos orçamentários limitados como um dos principais obstáculos enfrentados pelos laboratórios do Brasil, enquanto Sano (2020) complementa destacando que essas limitações são particularmente agudas devido às características do financiamento público nacional.

O impacto desta escassez vai além das limitações operacionais, manifestando-se em situações onde gestores usam recursos pessoais para suprir necessidades básicas:

Por mais que a gente queira falar que não afeta, sempre afeta, né? (...) Não foi o Estado que pagou. Foi a gente que tirou do bolso nosso para pagar artesanato, para ter isso, né? (...) a gente já teve que arcar com material de escritório, com lápis, com caneta, com canetinha, com folha, papel A4, então quando a gente fala que não faz diferença a gente só tá sendo um pouco romântico, mas faz muita diferença (...). (E4)

Este depoimento revela uma realidade que ultrapassa a dimensão financeira, evidenciando uma questão institucional. O uso de recursos pessoais indica não apenas carência material, mas falha sistêmica na responsabilização institucional, embora demonstre também o comprometimento extraordinário dos gestores.

O fator “D8 Escassez de pessoal” foi o segundo principal obstáculo, identificado em 6 dos 8 Lsp, mostrando que os desafios vão além da disponibilidade de recursos materiais. Embora a escassez de pessoal possa estar conceitualmente relacionada às limitações de recursos orçamentários identificadas na literatura (Mulgan, 2014; Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Sano, 2020), optou-se por tratá-la como fator emergente específico devido à sua recorrência distinta nas entrevistas e à forma diferenciada como os gestores abordam essa limitação. Este problema manifesta-se de forma ainda mais crítica que a escassez financeira, uma vez que compromete diretamente a capacidade operacional dos laboratórios. A percepção dos gestores sobre a necessidade dos recursos humanos foi expressa de forma contundente:

Afeta muito, a falta de recursos humanos, sobretudo humanos, a falta de recursos humanos afeta sobremaneira. Porque sem pessoas para conduzir os trabalhos como que você conduz um trabalho sem pessoas. (...) Aí a [colega] tá de férias, como que a gente faz? O laboratório tem que parar, tem que fechar, tem que esperar a servidora voltar. (...) Principal, principal, primordial. Porque recursos materiais (...) a gente improvisa. (E6)

Essa percepção evidencia a compreensão dos gestores sobre a natureza do trabalho de inovação, que é essencialmente intensivo em conhecimento humano. A dependência extrema de poucos profissionais expõe a fragilidade estrutural dos laboratórios.

A análise das entrevistas revela que essa escassez se manifesta em múltiplas dimensões: poucos servidores, falta de dedicação exclusiva, acúmulo de funções e dificuldades para mobilizar pessoal qualificado. Esta realidade força os laboratórios a operar com modelos híbridos de dedicação, onde “(...) são servidores fazendo outras coisas e tendo também que cuidar disso” (E2), comprometendo tanto a qualidade quanto a continuidade das iniciativas de inovação.

Complementando o quadro de limitações de recursos, o fator “D10 Dispersão de responsabilidades multitemáticas” representa um desperdício qualitativo dos recursos humanos disponíveis. Esse fator emergente se mostrou crítico nos laboratórios do Poder Judiciário, evidenciando um paradoxo: a legislação determina a criação de laboratórios,

mas nem sempre são oferecidas estruturas organizacionais adequadas. Esta dispersão exemplifica os desafios da ambidestria organizacional, em que gestores enfrentam o balanceamento entre múltiplas demandas simultâneas (Smith; Lewis, 2011). A manifestação deste problema foi descrita através da metáfora dos “chapéus”:

(...) eu divido com muitas outras atribuições, né, que é a parte de gestão estratégica, gestão de riscos, gestão de projetos, processos. Aí tem a parte socioambiental também que a gente tem que acompanhar. Então assim, é como eu te falei, cada dia é o tal do que a gente chama de chapéus, né? Uma hora você tá com chapéu de um, outra hora do outro, aí são várias atribuições, né?” (E7)

Esta realidade impede o desenvolvimento de *expertise* específica em inovação, como evidenciado por outro gestor:

(...) nós temos 13 matérias diferentes, todas elas complexas, assim, com número reduzido de pessoas. Então, por exemplo, a gente cuida do planejamento estratégico, plano de gestão, (...) qualidade e gestão de riscos, gestão de processos operacionais, pesquisa estatística (...) acessibilidade, sustentabilidade (...) uma gama ampla de matérias.” (E8)

Esse relato evidencia a criação de departamentos organizacionais inflados, responsáveis por temáticas extremamente diversificadas, todas concentradas em estruturas com número reduzido de pessoas.

A análise integrada deste grupo revela um círculo vicioso onde limitações orçamentárias impedem a contratação de pessoal adequado, forçando a concentração de múltiplas responsabilidades nos poucos profissionais disponíveis, comprometendo a qualidade das atividades de inovação e perpetuando a percepção de baixo retorno dos investimentos em laboratórios. Esse círculo demonstra como os três fatores (D1, D8 e D10) não são obstáculos independentes, mas dimensões interconectadas de um problema estrutural maior.

4.2.2.2. Grupo 2 Barreiras Institucionais

Este grupo reúne quatro fatores relacionados à cultura e estrutura organizacional: “D2 Resistência à inovação e aversão ao risco organizacional”, “D3 Rigidez normativa e burocrática do setor público”, “D7 Falta de suporte político institucional” e “D9 Mudanças na gestão”.

Complementando as limitações materiais identificadas no primeiro grupo, as barreiras institucionais constituem o segundo grupo mais significativo, acumulando 36 citações (25,90% dos fatores dificultadores). Esse conjunto engloba obstáculos profundamente enraizados na cultura organizacional do setor público brasileiro, manifestando-se por meio da resistência à inovação, rigidez normativa, vulnerabilidade política e instabilidade administrativa.

O fator “D2 Resistência à inovação e aversão ao risco organizacional” representa um obstáculo estrutural que vai além de limitações materiais, baseando-se na cultura organizacional do setor público. Este fator tem respaldo teórico significativo em Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019), que o identificaram como principal barreira destacada por 70% dos respondentes em pesquisa com laboratórios brasileiros, superando até mesmo as limitações orçamentárias. Mulgan (2014) complementa ao argumentar que a aversão ao risco é característica inerente ao setor público, que busca minimizar falhas e garantir prestação de contas, criando um ambiente naturalmente hostil à experimentação e inovação.

Esse fator se materializa no fenômeno conhecido como “apagão das canetas”, que representa uma paralisia decisória característica do setor público, conforme descrito por um gestor:

A pessoa que assina, o ordenador de despesa, ele tem muito medo de responder pelo que ele tá assinando, então ele prefere manter ali o que tá acostumado (...) do que tentar uma coisa nova que depois ele possa ser responsabilizado. (...) As pessoas têm muito receio de responderem por algo que é inovador (...) E aí melhor não fazer. (E3)

Esse depoimento revela como a aversão ao risco se materializa na prática evidenciando uma contradição entre o discurso favorável à inovação e a hesitação em implementá-la efetivamente. A análise das entrevistas revela múltiplas dimensões desta resistência, incluindo a relutância em estabelecer parcerias com o setor privado: “(...) a gente ainda tem uma cultura de financiamento muito enrijecida. A gente tem dificuldade de pegar dinheiro com a iniciativa privada (...) Porque parte da premissa de que isso é errado” (E3). Mesmo diante de marcos regulatórios modernos, observa-se a persistência de práticas conservadoras: “(...) a gente tem uma legislação que ela é muito moderna (...) tem um bocado de lei que permite a gente fazer um monte de coisa. Mas de novo a gente esbarra no medo e na cultura (...) na hora de botar no papel, eu prefiro optar pelo modo seguro” (E3).

Reforçando esta resistência cultural, o fator “D3 Rigidez normativa e burocrática do setor público”, presente em 50% das entrevistas, materializa-se por meio de estruturas regulamentares que priorizam segurança jurídica em detrimento da flexibilidade operacional. Mulgan (2014) aponta a rigidez das regras e normas do setor público como um dos principais obstáculos ao avanço dos laboratórios de inovação, argumentando que estruturas burocráticas tradicionais são incompatíveis com as necessidades de experimentação e adaptação rápida requeridas pela inovação. Sano (2020) destaca que os laboratórios brasileiros enfrentam desafios específicos relacionados ao ambiente normativo nacional, caracterizado pela sobreposição de regulamentações e complexidade dos processos decisórios. As evidências empíricas demonstram como esta rigidez compromete diretamente o financiamento:

Eu acho que assim o que mais dificulta é o ambiente normativo do Estado (...) Hoje, para você contratar um especialista, uma consultoria, é um processo extremamente burocrático e oneroso que muitas vezes não compensa. É mais fácil você pedir favor para alguém, do que você contratar alguém. (E4)

A dimensão temporal desta rigidez agrava ainda mais seus efeitos: “E as barreiras impostas dentro do Setor Público, o tempo vai passando (...) aí o agente financiador também, ele perde o *time* dele, aí ele desiste de financiar.” (E4). Esta dinâmica evidencia como a disfunção burocrática não apenas dificulta processos, mas pode inviabilizar completamente oportunidades de financiamento externo.

Embora com menor incidência empírica, mas não menos relevantes conceitualmente, os fatores “D7 Alta mortalidade e falta de suporte político institucional” e “D9 Mudanças na Gestão” revelam uma vulnerabilidade estrutural crítica dos laboratórios às instabilidades político-administrativas. Mulgan (2014) também identifica a falta de suporte político como causa importante para o baixo desempenho dos laboratórios. Tõnurist, Kattel e Lember (2017) destacam a alta mortalidade dos Lisp quando comparados com outras agências governamentais, evidenciando sua vulnerabilidade institucional. Sano (2020) observa que no contexto brasileiro, essa vulnerabilidade é amplificada pela natureza cíclica dos processos políticos e pela tendência de descontinuidade administrativa.

A vulnerabilidade às mudanças administrativas foi evidenciada pelos gestores: “(...) porque uma das maiores inseguranças que a gente tem é quando o muda o governo simplesmente o laboratório pode parar de existir.” (E2). Outro gestor expressou

preocupação similar: “Agora a gente está numa gestão que preza bastante por isso. Por inovação e nos dar esse foco, mas amanhã pode ser outra pessoa que pode não ter essa visão, isso é bem limitante também.” (E5)

A baixa incidência empírica desses fatores pode ser explicada pelo contexto excepcionalmente favorável à inovação observado no momento da pesquisa. A criação da Rede InovaGO, capitaneada pelo Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás ligado à SECTI-GO, demonstra a priorização governamental da inovação no período estudado. Essa situação se alinha com o fator facilitador “F5 Processo isomórfico de disseminação” citado por Tönurist, Kattel e Lember (2017), em que a inovação se torna uma tendência organizacional valorizada, criando temporariamente um ambiente institucional mais favorável ao suporte político. No entanto, a consciência dos gestores sobre esta vulnerabilidade indica que estes fatores permanecem como preocupações latentes.

A síntese deste grupo revela barreiras sistêmicas profundamente enraizadas na cultura organizacional do setor público brasileiro. A resistência à inovação e a rigidez normativa alimentam-se mutuamente, criando um ambiente onde a experimentação encontra-se limitada tanto por aspectos culturais quanto estruturais. A vulnerabilidade política amplifica estes efeitos, criando ciclos de descontinuidade que reforçam a preferência por soluções tradicionais e consolidadas.

4.2.2.3. Grupo 3 Desafios de Sustentabilidade

Este grupo compreende três fatores que afetam a viabilidade de longo prazo: “D4 Dependência excessiva e fragilidade na sustentabilidade financeira”, “D5 Dificuldades na diversificação de fontes de financiamento” e “D6 Expectativas inadequadas sobre resultados de curto prazo”.

Além das limitações materiais e barreiras culturais analisadas anteriormente, os desafios de sustentabilidade, com 39 citações (28,06% dos fatores dificultadores), representam obstáculos que comprometem a viabilidade de longo prazo dos laboratórios. Esse grupo se distingue por englobar fatores universalmente presentes nos laboratórios pesquisados, evidenciando sua natureza sistêmica no modelo brasileiro de laboratórios de inovação.

O fator “D4 Dependência excessiva e fragilidade na sustentabilidade financeira” é um desafio universal, manifestando-se em todos os laboratórios pesquisados. Essa universalidade posiciona esse fator como questão estrutural fundamental que perpassa as dinâmicas de financiamento independentemente das características organizacionais específicas. Tönurist, Kattel e Lember (2017) identificaram que a maioria dos laboratórios recebe recursos diretamente do órgão vinculado, criando vulnerabilidade estrutural quando o apoio institucional diminui. No Brasil, Sano (2020) encontrou padrão similar, com forte dependência da organização vinculada e poucos laboratórios com orçamento próprio, configuração que compromete autonomia e sustentabilidade. As evidências empíricas confirmam esta dependência estrutural:

Não é suficiente porque a gente tem uma pessoa com dedicação exclusiva (...) para que o laboratório possa crescer e se desenvolver mais precisaria no mínimo de uma equipe mínima de 3 pessoas com dedicação exclusiva, o espaço físico. Então de fato a gente se encontra limitado. (E6)

A universalidade deste fator explica-se por características estruturais do setor público brasileiro. A maioria dos laboratórios da Rede InovaGO foi criada como iniciativas internas sem orçamentos próprios, estabelecendo dependência estrutural perpetuada ao longo do tempo.

Diretamente relacionado à dependência estrutural, o fator “D5 Dificuldades na diversificação de fontes de financiamento” representa a face operacional da dependência excessiva, manifestando-se através de múltiplas barreiras que impedem a exploração de fontes alternativas. Tönurist, Kattel e Lember (2017) identificaram que menos de 30% dos laboratórios obtêm recursos de outros níveis governamentais, enquanto no Brasil apenas 23% acessam fontes externas (Sano, 2020). Este fator demonstra universalidade similar ao anterior, estando presente em todos os laboratórios pesquisados. As manifestações empíricas revelam barreiras entrelaçadas:

A gente ainda tem uma cultura de financiamento muito enrijecida. A gente tem dificuldade de pegar dinheiro com a iniciativa privada (...) organismos internacionais (...) exigem um nível de qualidade de projeto, de robustez de metodologia, que às vezes o governo não consegue nem propor um projeto no formato em que eles esperam (...) A gente ainda perde oportunidade com o Governo Federal (...). O Estado acaba não conseguindo cumprir as exigências." (E3)

A análise empírica revela que este fator se manifesta através de quatro dimensões inter-relacionadas, alinhando-se com os obstáculos identificados por Mulgan

(2014) e Sano (2020) sobre rigidez institucional e resistência a inovações no setor público:

- barreiras culturais (resistência a modalidades inovadoras devido ao “medo de responsabilização”);
- limitações técnico-metodológicas (inadequação aos padrões exigidos por organismos especializados);
- restrições normativo-burocráticas (processos complexos que desencorajam parcerias);
- falta de capacitação específica em elaboração de projetos competitivos.

Em contraste com a universalidade dos fatores anteriores, o fator “D6 Expectativas inadequadas sobre resultados de curto prazo” amplamente destacado pela literatura especializada (Mulgan, 2014; Werneck et al., 2020; Ferrarezi; Brandalise; Lemos, 2022), apresentou a menor incidência empírica tendo sido citado em apenas 3 entrevistas. A literatura evidencia como a pressão por resultados imediatos compromete o financiamento adequado dos laboratórios, cujos benefícios se manifestam predominantemente a longo prazo. A manifestação empírica, embora limitada, evidencia o descompasso entre expectativas temporais e a natureza experimental da inovação:

(...) tem coisas que no laboratório é experimentação, né? Nem sempre você garante aquele resultado, né, você prototipa, roda, vê. Muitas vezes, não é no tempo que as pessoas esperam, então isso, esse ajuste de expectativas muitas vezes frustra e acaba (...) as pessoas não entendendo ainda totalmente, né, do processo de inovação. (E1)

A baixa incidência empírica pode ser explicada pelo contraponto direto com o fator facilitador emergente “F11 Entregas realizadas e resultados concretos”, que foi o fator facilitador mais citado nas entrevistas. Os laboratórios da Rede InovaGO parecem ter desenvolvido a capacidade de demonstrar resultados tangíveis e mensuráveis, mitigando as expectativas inadequadas sobre prazos. Essa descoberta sugere que estes espaços desenvolveram estratégias efetivas para gerenciar expectativas, focando em entregas concretas.

A análise integrada deste grupo revela uma tensão fundamental, embora os laboratórios tenham demonstrado capacidade de gerar resultados concretos (mitigando expectativas inadequadas), permanecem estruturalmente dependentes e incapazes de

diversificar suas fontes de financiamento. Esta situação cria uma sustentabilidade aparente no curto prazo, mas mantém vulnerabilidades críticas para a continuidade de longo prazo. Esta contradição aparente evidencia uma tensão entre capacidade demonstrada (resultados concretos) e incapacidade estrutural (diversificação de fontes).

4.2.2.4. Análise Integrada dos Fatores Dificultadores

A análise integrada dos três grupos de fatores dificultadores oferece contribuições importantes sobre a convergência entre achados empíricos e literatura, além de revelar padrões sistêmicos específicos do contexto brasileiro.

As entrevistas confirmaram amplamente os principais obstáculos identificados pela literatura especializada. Os fatores com maior respaldo teórico - “D1 Escassez de recursos orçamentários e financeiros”, “D2 Resistência à inovação e aversão ao risco organizacional”, “D3 Rigidez normativa e burocrática do setor público”, “D4 Dependência excessiva e fragilidade na sustentabilidade financeira” e “D5 Dificuldades na diversificação de fontes de financiamento” - emergiram como obstáculos centrais também no contexto brasileiro, validando empiricamente os achados de Mulgan (2014), Tönurist, Kattel e Lember (2017), Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) e Sano (2020).

Contudo, a pesquisa revelou divergências significativas com a literatura em dois aspectos. Primeiro, “D6 Expectativas inadequadas sobre resultados de curto prazo” e “D7 Falta de suporte político institucional”, amplamente destacados teoricamente, apresentaram baixa incidência empírica. Essa divergência pode ser explicada pelo contexto político favorável da criação da Rede InovaGO e pelas estratégias efetivas de gestão de expectativas desenvolvidas pelos laboratórios estudados, evidenciadas pela alta incidência do fator facilitador emergente “F11 Entregas realizadas e resultados concretos”. Segundo, emergiram três fatores não contemplados pela literatura internacional: “D8 Escassez de pessoal”, “D9 Mudanças na gestão” e “D10 Dispersão de responsabilidades multitemáticas”, revelando especificidades do contexto organizacional goiano.

A análise dos padrões sistêmicos identifica uma hierarquia causal em que limitações de recursos (grupo 1) constituem a base material dos problemas, barreiras institucionais (grupo 2) atuam como mecanismos de perpetuação, e desafios de sustentabilidade (grupo 3) emergem como consequências estruturais. Observa-se

também um efeito de reforço mútuo entre os grupos, criando círculos viciosos em que cada limitação fortalece as demais.

Essa análise revela uma tipologia útil para intervenções políticas. Fatores primários (“D1”, “D4” e “D5”) com alta universalidade requerem estratégias de impacto generalizado. Fatores moduladores (“D2”, “D3”, “D7” e “D9”) - assim denominados por amplificarem ou atenuarem os efeitos dos fatores primários conforme o contexto organizacional - demandam intervenções contextualizadas. Fatores emergentes (“D8” e “D10”) necessitam abordagens específicas para o contexto goiano. A compreensão desses padrões sistêmicos é fundamental para políticas públicas que abordem causas estruturais, não apenas sintomas superficiais dos desafios de financiamento.

4.2.3. Análise das Fontes e Estratégias de Financiamento

Complementando a análise dos fatores que favorecem e dificultam o financiamento dos Lisp, este terceiro eixo da investigação qualitativa examina os mecanismos concretos através dos quais os laboratórios obtêm e mantêm seus recursos financeiros. Enquanto os itens anteriores revelaram o que facilita ou dificulta o financiamento, essa seção se aprofunda em como os laboratórios estruturam suas estratégias de captação e gestão de recursos, oferecendo uma perspectiva complementar e essencial para a compreensão abrangente do fenômeno estudado.

A investigação das fontes e estratégias de financiamento assume particular relevância quando consideramos que a viabilidade e continuidade dos laboratórios dependem diretamente da estruturação de mecanismos sustentáveis de obtenção de recursos (Sano, 2020; Tõnurist, Kattel e Lember, 2017). Essa dimensão analítica é fundamental especialmente no contexto brasileiro, onde os recursos públicos são escassos e competitivos, demandando dos gestores demandando dos gestores desses espaços de exceção a capacidade de articular múltiplas fontes e estratégias para assegurar a operacionalização de suas iniciativas (Cavalcante, Goellner e Magalhães, 2019).

A análise qualitativa das entrevistas identificou 82 trechos específicos (19,90% do total das codificações) relacionados às fontes e estratégias de financiamento, distribuídos em quatro categorias principais. Essas categorias, previamente sistematizadas no “Quadro 7 - Fontes e Estratégias de Financiamento” (ver capítulo sobre Metodologia), são detalhadas quantitativamente no Quadro 12, apresentado a

seguir, evidenciando sua incidência nas narrativas dos gestores e presença nas citações dos entrevistados.

Quadro 12 - Síntese Quantitativa das Fontes e Estratégias de Financiamento

Denominação	Nº de Citações	% Dificultadores	Presenças nas Entrevistas
EF1 Orçamento da Organização Vinculada	11	13,41%	8/8
EF2 Editais de Fomento Externos	6	7,32%	5/8
EF3 Parcerias Externas com outras Instituições	47	57,32%	7/8
EF4 Parcerias dentro da Rede InovaGO	18	21,95%	7/8

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da análise qualitativa das entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Os dados revelam um panorama das estratégias de financiamento dos laboratórios estudados. Embora “EF1 Orçamento da Organização Vinculada” apresente universalidade absoluta (presente em todas as oito entrevistas), representa apenas 13,41% das citações, sugerindo que, apesar de ser mencionado por todos os gestores como fonte primária de recursos financeiros, não constitui o foco principal das discussões sobre estratégias de sustentação. Em contrapartida, “EF3 Parcerias Externas” domina quantitativamente com 57,32% das citações, indicando que as estratégias de otimização de recursos através de colaboração externa ocupam posição central nas preocupações e práticas dos gestores, ainda que estas parcerias proporcionem predominantemente recursos não-financeiros.

É importante destacar que, das quatro categorias identificadas, apenas “EF1 Orçamento da Organização Vinculada” e “EF2 Editais de Fomento Externos” constituem fontes efetivas de recursos financeiros. As categorias “EF3 Parcerias Externas” com outras Instituições e “EF4 Parcerias dentro da Rede InovaGO” representam estratégias de otimização e complementação dos recursos financeiros limitados, proporcionando principalmente apoios não-financeiros, recursos logísticos, conhecimento técnico e oportunidades de colaboração que permitem maximizar o impacto dos recursos disponíveis.

4.2.3.1. EF1 Orçamento da Organização Vinculada

O financiamento por meio da categoria “EF1 Orçamento da Organização Vinculada” constitui a fonte primária universal dos laboratórios de inovação estudados, fundamentando-se na literatura que identifica esta dependência institucional como característica estrutural dos Liss (Tönurist, Kattel e Lember, 2017). Esta dependência é intrínseca à própria existência dos laboratórios da Rede InovaGO, uma vez que todos foram criados e estruturados como unidades organizacionais dependentes diretamente dos recursos do órgão ao qual estão vinculados, não constituindo unidades autônomas com orçamento próprio.

A universalidade dessa fonte, presente em 100% das entrevistas, contrasta significativamente com os achados de Sano (2020), que identificou esta dependência em apenas 45% dos laboratórios brasileiros pesquisados. Esta diferença sugere que os laboratórios da Rede InovaGO apresentam um padrão de dependência institucional mais acentuado, possivelmente refletindo características específicas do contexto organizacional goiano.

Acreditamos que a baixa proporção de citações relacionadas ao EF1 (13,41%) explica-se por seu caráter intrínseco e natural no contexto destes laboratórios. Por constituir uma realidade estrutural dada, onde todos operam como unidades organizacionais internas, os gestores direcionam suas preocupações estratégicas para outras modalidades de obtenção de recursos que demandam articulação e negociação ativa.

As evidências empíricas revelam diferentes percepções sobre a suficiência deste financiamento. Alguns gestores demonstram resignação pragmática: “Na verdade, o que a gente pode entender de financiamento é basicamente nosso salário e material que a gente usa para as oficinas” (E3). Essa percepção minimalista evidencia como muitos laboratórios operam com recursos extremamente limitados, restringindo-se aos custos básicos de pessoal e materiais de consumo.

O mesmo gestor expressa claramente a insuficiência desta fonte: “Eu acho que é suficiente para a gente fazer o que a gente faz com a vontade e a determinação que a gente faz. Mas não é suficiente para a gente fazer o que a gente gostaria de fazer e dar vazão para que a gente sonha (E3).” Esta narrativa sintetiza uma tensão identificada na pesquisa: alguns laboratórios conseguem produzir resultados significativos apesar das

limitações financeiras, mas permanecem aquém de seu potencial devido às restrições orçamentárias.

A dependência da categoria “EF1 Orçamento da Organização Vinculada” também gera vulnerabilidade às mudanças de prioridades institucionais, conforme evidenciado na fala: “(...) tem coisas que no laboratório é experimentação, né? Nem sempre você garante aquele resultado, né, você prototipa, roda, vê. Muitas vezes, não é no tempo que as pessoas esperam, então isso, esse ajuste de expectativas muitas vezes frustra” (E1). Esta citação revela como a dependência exclusiva desta fonte pode comprometer a sustentabilidade quando os resultados não atendem às expectativas imediatas da organização vinculada.

A análise dessa fonte revela uma dualidade estratégica: por um lado, oferece estabilidade e previsibilidade, permitindo o planejamento básico das atividades; por outro, limita severamente a capacidade de expansão e inovação, criando uma situação de “sustentabilidade aparente” em que os laboratórios funcionam, mas não prosperam. Essa limitação estrutural, decorrente da natureza intrínseca de dependência organizacional destes laboratórios, pode explicar parcialmente a alta incidência de estratégias complementares identificadas nas demais categorias de financiamento, evidenciando como os gestores buscam alternativas para superar as restrições impostas pela fonte primária universal.

4.2.3.2. EF2 Editais de Fomento Externos

A categoria “EF2 Editais de Fomento Externos” representa uma estratégia de diversificação financeira bem fundamentada teoricamente. Cavalcante e Camões (2017) e Mazzucato (2014) destacam o papel crucial das agências de fomento no financiamento da inovação pública, enquanto a OCDE (2018; 2019) enfatiza a importância de mecanismos institucionais de apoio financeiro para laboratórios de inovação. No contexto brasileiro, esta modalidade assume relevância especial considerando a tradição de financiamento público à pesquisa e inovação através de agências como FINEP, CNPq e fundações estaduais de amparo à pesquisa.

Contudo, a baixa incidência empírica desta estratégia na Rede InovaGO, apenas 7,32% das citações, presente em cinco das oito entrevistas, revela uma realidade de oportunidades limitadas e acesso restrito. Esta situação sofreu transformação

significativa com o lançamento do primeiro edital específico para Lisp no estado de Goiás, publicado em julho de 2025 por meio da parceria entre SECTI-GO e FAPEG.

As evidências empíricas demonstram as expectativas e incertezas dos gestores relacionadas a esta fonte emergente: “Você deve saber né, agora a rede está (...) tentando um fomento via FAPEG para os laboratórios, mas parece que está uma coisa incipiente, não sabemos como é que isso vai se dar, como é que vai acontecer de verdade na prática (E3).” Essa citação evidencia simultaneamente o conhecimento sobre a oportunidade emergente e a incerteza sobre sua operacionalização prática.

A baixa incidência desta estratégia pode ser explicada por múltiplos fatores que refletem tanto a juventude dos laboratórios estudados (o mais antigo possui apenas seis anos de existência) quanto as limitações estruturais do ecossistema de fomento. Entre esses fatores destacam-se:

- a inexistência de editais específicos para laboratórios públicos;
- as dificuldades burocráticas para participação de órgãos públicos em editais tradicionais;
- a falta de capacidade técnica consolidada para elaboração de propostas competitivas em laboratórios ainda em processo de maturação organizacional;
- o caráter emergente desta modalidade de financiamento no contexto brasileiro.

O edital pioneiro da FAPEG/SECTI-GO citado representa potencialmente um marco transformador, podendo inaugurar uma nova fase no financiamento dos laboratórios goianos e servir como modelo para outras unidades federativas que buscam apoiar essas iniciativas ainda em consolidação. Esse edital será discutido mais à frente.

Essa estratégia oferece oportunidades de diversificação financeira e desenvolvimento de capacidades, mas demanda investimento em competências para elaboração de propostas e gestão de projetos. O sucesso desta iniciativa pode representar não apenas um incremento financeiro, mas uma mudança cultural na forma como os laboratórios concebem e estruturam suas estratégias de financiamento.

4.2.3.3. EF3 Parcerias Externas com outras Instituições

A categoria “EF3 Parcerias Externas com outras Instituições” concentra 57,32% das citações e está presente em sete das oito entrevistas, constituindo a estratégia mais utilizada pelos laboratórios da Rede InovaGO. Esta prevalência confirma empiricamente a importância da colaboração interinstitucional destacada pela literatura sobre ecossistemas de inovação (OCDE, 2018; 2019; Ferrarezi e Almeida, 2023), que enfatiza como a articulação estratégica permite superar limitações individuais através da complementaridade de competências.

A análise dos dados revela relação importante entre o tempo de consolidação dos laboratórios e a intensidade de suas parcerias externas. Os laboratórios mais consolidados, particularmente aqueles criados entre 2020 e 2021, demonstram maior capacidade de articulação e diversidade de parcerias, sugerindo que o desenvolvimento dessas competências demanda tempo e experiência organizacional, constituindo indicador de maturidade institucional.

As evidências empíricas revelam diversidade nas modalidades de parcerias, abrangendo desde colaborações com órgãos de natureza semelhante até parcerias internacionais. No âmbito internacional, identificaram-se conexões com laboratórios da Argentina, Estônia e Portugal, conforme relato: “(...) e a gente está ampliando nossa rede para fora do Brasil também. Hoje a gente tem contato com Portugal, a gente tem contato na Argentina e a gente tem contato na Estônia.” (E4). Embora pontuais, estas conexões demonstram que alguns laboratórios alcançaram maturidade para engajamento em redes globais de conhecimento.

As universidades emergem como parceiros preferenciais, sendo mencionadas por cinco dos oito laboratórios como fontes de colaboração acadêmica e técnica. Essa modalidade proporciona tanto recursos materiais quanto legitimidade técnica, fortalecendo a capacidade de inovação através do acesso a conhecimento especializado e infraestrutura acadêmica: “O CEIA é nosso parceiro. A gente tem convênio com o CEIA” (E3), referindo-se ao Centro de Empreendedorismo e Inovação da UFG.

As parcerias com outros órgãos públicos se revelam estratégicas para projetos de maior envergadura, permitindo combinar competências complementares e criar sinergias: “Temos parcerias muito produtivas com outros órgãos públicos que nos permitem desenvolver projetos que sozinhos não conseguiríamos fazer” (E7). O setor privado aparece pontualmente, contribuindo com apoios logísticos para eventos e patrocínio de materiais.

As práticas operacionais materializam-se por meio de *benchmarking*, compartilhamento de metodologias, organização conjunta de eventos e troca de boas práticas. A construção de redes colaborativas focadas na troca de informações e experiências constitui o principal interesse, evidenciando orientação para o aprendizado coletivo e otimização de recursos disponíveis.

A análise das modalidades de recursos obtidos revela predominância de contribuições não-financeiras: espaços físicos, equipamentos, conhecimento técnico, rede de contatos, legitimidade institucional e apoios logísticos pontuais. É fundamental destacar que, diferentemente de “EF1 Orçamento da Organização Vinculada” e “EF2 Editais de Fomento Externos”, que constituem fontes efetivas de recursos financeiros, as parcerias externas funcionam primordialmente como mecanismos de otimização e potencialização dos recursos financeiros limitados disponíveis por meio do orçamento vinculado.

A alta incidência desta estratégia nas narrativas dos gestores evidencia tanto sua importância prática quanto sua complexidade operacional. Os gestores dedicam considerável atenção ao desenvolvimento, manutenção e gestão dessas relações, reconhecendo-as como elemento essencial para a viabilidade de suas iniciativas. Contudo, as parcerias apresentam desafios: alinhamento de objetivos, gestão de expectativas múltiplas, complexidade administrativa e dependência de fatores externos. A sustentabilidade dessas articulações demanda investimento contínuo em relacionamentos e capacidades de gestão.

Essa dualidade confirma a literatura sobre gestão de ecossistemas de inovação, que identifica a capacidade de articulação como competência fundamental (Acevedo; Dassen, 2016), mas também evidencia a tensão vivenciada pelos laboratórios, onde as parcerias constituem simultaneamente estratégia de solução para recursos limitados e fonte adicional de demandas gerenciais.

4.2.3.4. EF4 Parcerias dentro da Rede InovaGO

A categoria “EF4 Parcerias dentro da Rede InovaGO” representa essencialmente a mesma estratégia de “EF3 Parcerias Externas”, porém aplicada ao contexto regional específico de Goiás. Com 21,95% das citações e presença em sete das oito entrevistas, esta modalidade de colaboração territorial oferece interesse particular para esta pesquisa por demonstrar como a proximidade geográfica e institucional pode potencializar a

cooperação entre laboratórios (Ferrarezi e Almeida, 2023; OCDE, 2018). Assim como EF3, funciona primordialmente como estratégia de otimização dos recursos financeiros limitados, proporcionando trocas de conhecimento, metodologias e apoio mútuo.

A estratégia materializa-se em duas dimensões principais: colaboração operacional direta entre laboratórios e expectativas de acesso a oportunidades específicas de financiamento em rede. A primeira dimensão manifesta-se por meio do compartilhamento de experiências: “A gente consegue adaptar, a gente traz muitas ideias. Então acredito que o grande ganho é essa troca mesmo esse *networking*” (E8). A segunda dimensão representa uma inovação institucional através do edital específico da FAPEG/SECTI-GO, criando instrumentos que reconhecem o potencial da colaboração regional para justificar investimentos diferenciados.

Contudo, os dados revelam um descompasso entre expectativas e práticas efetivas. Como observou um gestor: “a rede ainda (...) é muito encontros estanques para dizer o que eu tô fazendo, não o que a gente pode fazer juntos” (E3). Esta situação evidencia que a transformação de encontros informativos em colaborações operacionais constitui um dos principais desafios para a consolidação desta modalidade, uma vez que a maturidade organizacional necessária demanda tempo e investimento contínuo em capacidades de articulação. O sucesso dessa modalidade depende, portanto, da evolução de uma configuração predominantemente informativa para uma estrutura verdadeiramente colaborativa, onde a complementaridade regional se traduza em projetos conjuntos e resultados sinérgicos.

4.2.4. Perspectivas Multinível sobre a Rede InovaGO

Durante o processo de análise das entrevistas com os gestores dos laboratórios, identificou-se a necessidade de complementar as informações obtidas com perspectivas dos articuladores da rede. Realizaram-se duas entrevistas estratégicas adicionais: uma com a gerente do Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás (E9, nível de coordenação) e outra com o secretário da SECTI-GO (E10, nível estratégico), além da análise da Chamada Pública FAPEG/SECTI Nº 22/2025 - Fomento À Rede Goiana De Laboratórios De Inovação. Essas entrevistas seguiram uma abordagem mais exploratória, sem roteiro estruturado, concentrando-se na compreensão dos processos de criação da Rede InovaGO e do desenvolvimento do Edital nº 22/2025 direcionado aos laboratórios. A combinação dessas perspectivas possibilitou validar empiricamente os

fatores identificados e examinar como se estruturam os mecanismos de financiamento e articulação da inovação no contexto público goiano.

A criação da Rede InovaGO surgiu de uma decisão estratégica consciente da SECTI-GO, como explicou o secretário: “(...) ao invés de a gente fazer mais um [laboratório], a gente organizasse, construísse rede desses laboratórios (...) tentar orquestrar, tentar organizar, fazer com que esse pessoal troque experiências” (E10). Esta abordagem endereça sistematicamente o “desafio muito comum do setor público, que é a pouca comunicação e a pouca troca entre os laboratórios... essa tendência de silos”. A solução estrutural proposta busca “forçar a cooperação... gerando incentivos pra essa troca”, materializando estratégias de colaboração por meio de mecanismos institucionais concretos.

A análise de perspectivas integradas revelou a evolução orgânica da rede, que iniciou com quatro laboratórios do poder executivo estadual e expandiu para 21 unidades, incluindo diferentes poderes e esferas governamentais. A gerente do Observatório detalhou este processo: “Em setembro [de 2023] a gente fez uma escuta ativa com essas quatro unidades... e aí em dezembro entrou as outras unidades de fora... quando foi no *Demoday* de 2024, a gente já (...) estava bem maior (...) agora a gente está com 21 unidades” (E9). Esta expansão demonstra legitimidade e atratividade da proposta, indicando que a rede atende necessidades reais dos laboratórios e oferece valor percebido pelos participantes. A rede desenvolveu diversidade temática significativa, como destacou a gerente:

Na rede a gente tem laboratório de inovação de diversas áreas de negócio (...) laboratórios que é relacionado à transformação de processos, tem laboratório que mexe mais com linguagem simples, tem laboratório de tecnologia, tem laboratório de dados (...) tem de desenvolvimento de pessoas também. (E9).

Essa diversidade fortalece o potencial de colaboração interdisciplinar e amplia as possibilidades de aprendizado mútuo, conforme antecipado pelo secretário: “(...) essa interdisciplinaridade acaba gerando bons frutos. Eu tenho certeza que o pessoal vai conseguir colaborar entre si” (E10).

Como desdobramento natural da articulação em rede, desenvolveu-se uma iniciativa pioneira de financiamento específico para os laboratórios participantes. O Edital nº 22/2025 foi publicado em 13 de julho de 2025 e representa um instrumento inovador de fomento, com aporte total de R\$1 milhão, dividido igualmente entre

SECTI-GO e FAPEG (R\$500.000 cada). Esta parceria entre a Secretaria de Estado e a agência de fomento estadual configura uma modalidade inédita no contexto goiano, direcionada especificamente para os Lisp participantes da Rede InovaGO (FAPEG, 2025).

A estrutura diferenciada do edital revela uma compreensão sofisticada sobre a necessidade de incentivar a colaboração entre as unidades da rede através de um sistema progressivo de incentivos financeiros. O edital estabelece três faixas distintas de financiamento: a Faixa 1 destina R\$ 50.000 para soluções desenvolvidas por um único laboratório, contemplando quatro propostas e totalizando R\$ 200.000, com o objetivo de fomentar a experimentação e fortalecer a capacidade individual dos laboratórios; a Faixa 2 oferece R\$ 100.000 para soluções colaborativas entre dois laboratórios, contemplando três propostas e totalizando R\$ 300.000, visando incentivar a colaboração entre diferentes instituições e promover a cocriação; e a Faixa 3, com maior aporte individual, disponibiliza R\$ 250.000 para soluções desenvolvidas por três ou mais laboratórios, contemplando duas propostas e totalizando R\$ 500.000, com o objetivo de fortalecer a cooperação interinstitucional e a atuação em rede. Como confirmou a gerente do Observatório: “(...) a gente montou dessa forma... o princípio dele era realmente a gente promover a interoperabilidade. A gente queria promover integração e compartilhamento” (E9). Esta estruturação progressiva incentiva explicitamente a colaboração, oferecendo não apenas recursos crescentes proporcionalmente ao número de unidades envolvidas, mas também destinando a maior parcela do orçamento total (50%) para iniciativas que envolvam três ou mais laboratórios (FAPEG, 2025).

O desenvolvimento do edital não foi um processo *top-down*, mas resultado de escuta ativa com os laboratórios participantes da rede. Como explicou a gerente: “(...) a gente fez uma escuta ativa com os laboratórios, falou que queria montar o edital... que o princípio dele era realmente a gente promover a interoperabilidade. A gente queria promover integração e compartilhamento” (E9). Esta metodologia participativa na concepção do instrumento de fomento demonstra alinhamento entre as necessidades percebidas pelos laboratórios e os mecanismos institucionais criados para atendê-las.

O secretário contextualizou o edital como experimento controlado, aplicando ao nível institucional a mesma lógica experimental que os laboratórios utilizam em suas práticas: “(...) é cedo para dizer qual vai ser o próximo passo. Então, a gente quer fazer esse piloto, entender como é que ele roda... para depois a gente vê se escala ou não” (E10). Esta abordagem experimental é explicitamente inspirada em metodologias de

inovação: “(...) é como se fosse o mínimo produto viável, né? O MVP. Então, nós vamos rodar, vamos testar, vamos ver se fez sentido”, demonstrando coerência metodológica entre estratégia governamental e práticas dos laboratórios. O edital prevê acompanhamento pela FAPEG e Observatório, com duração de 16 meses e expectativa de contemplar 9 propostas. A natureza experimental da iniciativa, como destacado pelo secretário, sugere que o acompanhamento visa coletar evidências sobre a efetividade do instrumento para alimentar futuras decisões sobre continuidade e escalonamento.

Além da compreensão dos processos de criação da rede e do desenvolvimento do edital conjunto, as entrevistas estratégicas constituíram elemento fundamental para a validação empírica dos fatores facilitadores e dificultadores identificados nas entrevistas operacionais. A convergência de perspectivas entre os três níveis de análise - operacional, coordenação e estratégico - permitiu não apenas confirmar a relevância dos fatores previamente categorizados, mas também revelar nuances sobre sua operacionalização prática e articulação sistêmica no contexto da Rede InovaGO. Esta validação multinível fortalece a robustez dos achados da pesquisa e oferece contribuições sobre como os diferentes fatores se manifestam e interagem na prática governamental.

A convergência das perspectivas confirmou empiricamente a centralidade do fator “F1 Protagonismo estatal estratégico e apoio institucional direto” como elemento fundamental para o financiamento dos laboratórios. No nível estratégico, o secretário da SECTI-GO revelou uma compreensão clara sobre os pré-requisitos para o financiamento efetivo da inovação:

É que você tem que estar com as contas em dia, né? Você tem que estar com a casa com o caixa positivo... O segundo é vontade política, é decisão de prioridade. O que o chefe do executivo prioriza? Então, se ele não priorizar, se ele não entender a importância da inovação, acho que vai ser pouco. (E10).

Esta perspectiva oferece uma contribuição única ao revelar a hierarquia de condições necessárias para o financiamento: primeiro, a sustentabilidade fiscal; segundo, a vontade política. O secretário enfatizou ainda que “sem vontade política e sem recursos, você não faz muita coisa”, demonstrando como estes elementos se articulam na prática governamental.

A materialização prática deste apoio foi exemplificada pela formalização institucional da rede por meio da formalização da sua criação e sua inclusão no Plano Plurianual (PPA) 2024-2027. Como explicou a gerente: “(...) conseguimos, né, instituir

em decreto do governador, e saiu no regulamento, né, depois quando foi feito o regulamento da SECTI, e também no PPA de 2024 até 2027, que é onde foi, ficou formalizado como um programa mesmo” (E9). Os gestores operacionais corroboraram esta centralidade, sendo o fator F1 citado em 8 das 8 entrevistas com 21 citações (10,99% dos fatores facilitadores), validando empiricamente a articulação entre intenção estratégica, operacionalização institucional e percepção operacional. Esta perspectiva alinha-se com Mazzucato (2014), que destaca o papel fundamental do Estado empreendedor no financiamento de inovações.

Similarmente, o fator emergente “F13 Planejamento de médio e longo prazo” encontrou validação nos três níveis, revelando como a abordagem goiana combina visão estratégica de longo prazo com metodologia experimental. O secretário articulou uma filosofia que integra planejamento e experimentação: “(...) a gente quer fazer política pública olhando para a ciência e para as evidências... fazendo experimentos” (E10). Esta abordagem demonstra como o planejamento estratégico incorpora ciclos experimentais sistemáticos para validar investimentos antes do escalonamento. A descrição do Edital nº 22/2025 como mínimo produto viável exemplifica como a experimentação serve à estratégia de longo prazo, permitindo decisões fundamentadas sobre continuidade e expansão.

A validação empírica também revelou a operacionalização prática do fator “F6 Papel ativo das agências de fomento”, anteriormente com baixa incidência (3 citações). O Edital nº 22/2025 materializa especificamente dois fatores dificultadores identificados na pesquisa: “D4 Dependência excessiva e fragilidade na sustentabilidade financeira” e “D5 Dificuldades na diversificação de fontes de financiamento”. A iniciativa introduz uma modalidade de financiamento externo específica para Lisp participantes da Rede InovaGO, oferecendo alternativa concreta à dependência exclusiva do orçamento das organizações vinculadas. Teoricamente, esta iniciativa materializa o papel das agências de fomento destacado por Cavalcante e Camões (2017) e Mazzucato (2014), que enfatizam a importância do suporte estatal no financiamento de fases iniciais que o setor privado evita, revelando como a criação de instrumentos adequados pode ativar fatores facilitadores que permaneciam latentes no ecossistema.

Além de validar os fatores identificados, a análise revelou aspectos do financiamento que transcendem as categorias iniciais, evidenciando uma abordagem sistêmica que vai além da dimensão puramente financeira. O secretário enfatizou que: “(...) a inovação, para ela de fato virar o jogo, ela precisa articular essas diferentes áreas,

as diferentes hélices... a gente precisa das universidades que precisam da gente, que tem que estar conectado com o setor produtivo, você tem que ter uma sociedade atuante” (E10). Esta perspectiva materializa-se por meio do Pacto Goiás pela Inovação, um acordo estratégico entre Governo, Instituições de Ensino, Empresas e Sociedade Civil Organizada que visa uma governança conjunta e orquestrada para transformar Goiás em um estado empreendedor e inovador, respondendo aos desafios por meio de projetos que tenham impacto positivo na vida das pessoas, nas empresas e no meio ambiente. O Pacto, segundo o secretário, conta com “(...) mais de 80 signatários do que a gente chama de quádrupla hélice, que é governo, setor privado, academia, e sociedade” (E10), demonstrando como o apoio institucional se traduz em articulação concreta de ecossistema com base em valores de cooperação, transparência e sustentabilidade para o desenvolvimento da inovação no estado, conforme definido no site oficial do Pacto Goiás pela Inovação (Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Goiás, 2025).

Contudo, a convergência de perspectivas também revelou tensões importantes entre intenção estratégica e experiência operacional. Enquanto o nível estratégico enfatiza cooperação e os coordenadores desenvolvem instrumentos para promovê-la, alguns gestores operacionais manifestaram percepções de que a colaboração efetiva ainda não se materializou plenamente, caracterizando os encontros como predominantemente informativos em vez de verdadeiramente colaborativos. Esta divergência indica que a articulação em rede permanece em desenvolvimento, com potencial ainda não completamente realizado, evidenciando a necessidade de tempo e instrumentos adequados para que a colaboração efetiva se materialize. A gerente do Observatório também revelou tensões sobre formalização: “A gente tem algumas unidades que não são laboratórios formalizados e que nem desejam ser, nem quer formalizar porque acha que às vezes pode ter uma burocracia desnecessária. Na rede a gente incentiva fazer a formalização” (E9). Esta tensão evidencia diferentes culturas organizacionais e percepções sobre o equilíbrio entre benefícios e custos da formalização, sugerindo necessidade de abordagens diferenciadas para diferentes perfis de laboratórios. Identificou-se também a necessidade de infraestrutura física: “a gente ainda sente a necessidade de ter um ambiente presencial... tem muitas que não têm espaço físico adequado para fazer oficinas, para fazer cocriação, para conversar entre elas” (E9), indicando que a colaboração virtual tem limitações que precisam ser endereçadas.

No que se refere aos critérios de avaliação e reconhecimento, o secretário estabeleceu parâmetros claros para avaliação do sucesso: “(...) vamos ver se fez sentido, se o recurso fez sentido, como é que isso vai funcionar para depois a gente vê se escala ou não” (E10). Esta abordagem evidencia responsabilidade fiscal e compromisso com evidências empíricas para decisões de continuidade. A filosofia da SECTI-GO estabelece uma métrica final clara: “(...) a inovação só serve se ela mudar a vida das pessoas. O resto é distração (...) a gente quer que a inovação, no final, impacte serviços que impactem as pessoas” (E10). Esta perspectiva alinha-se à literatura sobre valor público e oferece critério objetivo para avaliação do sucesso das iniciativas.

A participação bem-sucedida de múltiplas soluções goianas em premiações nacionais, como relatado pela gerente do Observatório, indica reconhecimento externo da qualidade das iniciativas: “(...) a gente teve várias soluções finalistas de Goiás... teve premiação lá no Convergência [um dos maiores eventos de inovação no setor público do Brasil], em primeiro lugar... nossa solução aqui de inclusão digital da SECTI ficou em terceiro” (E9). Este reconhecimento fortalece a legitimidade da abordagem e cria oportunidades para disseminação e replicação do modelo em outros contextos.

A convergência de perspectivas valida empiricamente os principais fatores facilitadores e dificultadores identificados na pesquisa, revelando como eles se articulam sistemicamente na prática da Rede InovaGO. Entre os elementos centrais que emergiram destacam-se “F1 Protagonismo estatal estratégico e apoio institucional direto” e “F13 Planejamento de médio e longo prazo”, enquanto o Edital nº 22/2025 materializa a operacionalização do fator “F6 Papel ativo das agências de fomento” e representa uma resposta concreta aos fatores dificultadores “D4 Dependência excessiva e fragilidade na sustentabilidade financeira” e “D5 Dificuldades na diversificação de fontes de financiamento”. Esta articulação empírica dos fatores revela como limitações estruturais podem ser transformadas em oportunidades através de instrumentos inovadores de financiamento que ativam fatores facilitadores previamente latentes no ecossistema. A experiência goiana oferece evidências práticas sobre como os fatores teóricos se manifestam e interagem no contexto real, fornecendo subsídios valiosos para outros contextos que enfrentam desafios similares de financiamento de Lisp.

4.3. Síntese dos Achados Empíricos

A análise das entrevistas com gestores da Rede InovaGO gerou 415 códigos distribuídos em 22 fatores transversais, identificados em quatro ou mais dos oito laboratórios estudados. O estudo revelou 13 fatores com alta transversalidade, presentes em sete ou oito laboratórios, e identificou sete fatores emergentes não contemplados pela literatura internacional, representando contribuições específicas desta pesquisa.

O mapeamento evidencia heterogeneidade estrutural significativa entre os laboratórios. A rede concentra laboratórios estaduais (62,5%) distribuídos principalmente no Poder Judiciário (50%), seguido pelo Executivo (37,5%) e Legislativo (12,5%). Todos os laboratórios apresentam algum tipo de formalização, variando desde instrumentos legais como leis, até portarias e resoluções. As equipes se diferenciam entre laboratórios com dedicação exclusiva de servidores e outros que operam com dedicação parcial. Esta diversidade confirma a necessidade de abordagens flexíveis para o financiamento desses espaços.

A análise quantitativa revela cinco achados centrais com maior relevância empírica. “EF3 Parcerias Externas com outras Instituições” representando 57,32% das citações sobre estratégias de financiamento. Entre os fatores facilitadores principais, destacam-se “F11 Entregas Realizadas e Resultados Concretos”, fator emergente universal presente em todos os oito laboratórios estudados, e “F3 Avanço e popularização das tecnologias digitais emergentes (TICs e IA)”, demonstrando como as tendências tecnológicas atuais criam oportunidades para financiar iniciativas inovadoras. No âmbito dos dificultadores, sobressaem “D1 Escassez de recursos orçamentários e financeiros”, representando o principal obstáculo estrutural identificado, e “D8 Escassez de Pessoal”, fator emergente que revela especificidades do contexto organizacional goiano relacionadas às limitações de recursos humanos para as atividades de inovação.

Sete fatores emergiram exclusivamente dos dados empíricos, diferenciando-se da literatura internacional. Entre os fatores emergentes mais significativos, destacam-se “F11 Entregas Realizadas e Resultados Concretos” (universal) e “F13 Planejamento de Médio e Longo Prazo” como facilitadores. Entre os dificultadores, “D8 Escassez de Pessoal” representa o principal achado emergente, evidenciando uma limitação

estrutural específica do contexto goiano relacionada à insuficiência de recursos humanos dedicados às atividades de inovação.

A pesquisa identificou tensões entre capacidade operacional e limitações estruturais. Os laboratórios demonstram competência para gerar resultados concretos, evidenciada pela universalidade do fator F11, mas permanecem estruturalmente dependentes do orçamento organizacional, conforme indica a presença universal de “D4 Dependência Excessiva e Fragilidade na Sustentabilidade Financeira”. Esta tensão cria sustentabilidade aparente no curto prazo, mantendo vulnerabilidades para continuidade. A predominância empírica das parcerias externas contrasta com as dificuldades universais de diversificação de fontes de financiamento, sugerindo que as colaborações funcionam como estratégias complementares sem necessariamente diversificar as fontes principais de recursos.

O estudo revelou divergências específicas com a literatura internacional. Fatores amplamente destacados teoricamente, como “D6 Expectativas inadequadas sobre resultados de curto prazo” e “D7 Falta de suporte político institucional”, apresentaram baixa incidência empírica. Esta divergência indica que o contexto político favorável à criação da Rede InovaGO e as estratégias de gestão de expectativas desenvolvidas pelos laboratórios criaram condições diferenciadas do padrão internacional.

O estudo identificou quatro estratégias principais de financiamento, sendo que duas delas não se referem especificamente a recursos financeiros. “EF1 Orçamento da Organização Vinculada” constitui a fonte universal, presente em todos os laboratórios. “EF2 Editais de Fomento Externos” representa estratégia emergente com potencial de diversificação. “EF3 Parcerias Externas com outras Instituições” funciona predominantemente através do compartilhamento de práticas e ideias, constituindo a estratégia mais utilizada. “EF4 Parcerias dentro da Rede InovaGO” opera universalmente através da troca de conhecimentos e legitimidade institucional entre os laboratórios.

Para sistematizar os principais achados identificados na pesquisa, o “Quadro 13 - Principais Achados Empíricos” consolida os elementos centrais mapeados empiricamente, organizando os achados de maior relevância, as contribuições emergentes específicas da pesquisa, os fatores com comportamento divergente da literatura e as estratégias de financiamento identificadas.

Quadro 13 - Principais Achados Empíricos

Categoria de Achados	Códigos	Descrição
Achados Centrais	EF3	Parcerias Externas (estratégia predominante)
	F11	Entregas Realizadas e Resultados Concretos
	F3	Avanço e popularização das tecnologias digitais
	D1	Escassez de Recursos Orçamentários
	D8	Escassez de Pessoal
Fatores Emergentes centrais	F11	Entregas Realizadas e Resultados Concretos
	F13	Planejamento de médio e longo prazo
	D8	Escassez de Pessoal
Fatores com baixa incidência	D6	Expectativas inadequadas sobre resultados
	D7	Falta de suporte político institucional
Estratégias de financiamento identificadas	EF1	Orçamento da Organização Vinculada
	EF2	Editais de Fomento Externos
	EF3	Parcerias Externas com outras Instituições
	EF4	Parcerias dentro da Rede InovaGO

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da análise qualitativa das entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

A experiência da rede demonstra como fatores teóricos se manifestam na prática organizacional. O Edital nº 22/2025 da FAPEG/SECTI-GO representa a materialização concreta do “F6 Papel ativo das agências de fomento” e resposta estruturada aos desafios de dependência e diversificação. A análise multinível revela convergência entre perspectivas operacionais e estratégicas, validando os achados identificados.

O financiamento dos laboratórios de inovação no setor público transcende a disponibilidade de recursos, dependendo de ecossistema integrado que combina capacidades operacionais, condições institucionais favoráveis e estratégias adaptativas. Os achados evidenciam que a sustentabilidade desses espaços resulta da articulação sistêmica entre múltiplos fatores, oferecendo referências para contextos similares de financiamento de laboratórios de inovação no setor público.

5. PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

Com base nos resultados desta pesquisa e com vistas a atender um dos objetivos específicos foi elaborado um guia prático contendo as estratégias de financiamento utilizadas pelos laboratórios de inovação no setor público como Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

Este guia é uma ferramenta didática e abrangente que irá contribuir para a difusão de conhecimentos sobre laboratórios de inovação na gestão pública e as formas de financiamento desses espaços

TÍTULO

GUIA PRÁTICO DE ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO PARA LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

RESUMO

Este Produto Técnico-Tecnológico apresenta um guia prático para estruturação de estratégias sustentáveis de financiamento para laboratórios de inovação no setor público, fundamentado em pesquisa empírica realizada com oito laboratórios da Rede Goiana de Laboratórios de Inovação (Rede InovaGO).

A investigação revelou uma tensão estrutural crítica: embora os laboratórios demonstrem capacidade comprovada de gerar resultados concretos e impacto organizacional, permanecem totalmente dependentes de uma única fonte de financiamento - o orçamento institucional (100% dos casos analisados). O estudo identificou quatro estratégias principais de financiamento: maximização do orçamento institucional, captação de recursos via editais de fomento, estabelecimento de parcerias interinstitucionais e obtenção de recursos não financeiros.

O guia oferece orientações práticas organizadas nessas quatro estratégias comprovadas, incluindo passos de implementação detalhados, exemplos reais de sucesso e um modelo integrado para combinação das estratégias. O produto destina-se a gestores de laboratórios existentes, gestores interessados em criar novos laboratórios, dirigentes e formuladores de políticas, articuladores de redes de inovação e pesquisadores, fornecendo meios práticos para diversificar fontes de recursos, reduzir

vulnerabilidades estruturais e ampliar a capacidade de impacto transformador dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro.

CONTEXTO

Origens e Evolução dos Laboratórios de Inovação

O conceito de laboratório como espaço para experimentos e avaliação de novas ideias surgiu nos séculos XVIII e XIX, inicialmente nas áreas de ciência natural e tecnologia. Ao longo do século XIX, essa ideia de experimentação começou a ser aplicada também em questões públicas, através de pequenos experimentos para promover mudanças na sociedade. No século XX, a psicologia adotou métodos experimentais para resolver problemas sociais, expandindo essa abordagem para outras áreas como as ciências sociais aplicadas (Mulgan, 2014; Sano, 2020).

Os laboratórios de inovação no setor público, como conhecemos hoje, representam espaços institucionalizados de co-criação, onde diferentes atores servidores públicos, cidadãos, organizações da sociedade civil e setor privado colaboram no desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios públicos complexos (Tönurist; Kattel; Lember, 2017). Esses espaços utilizam metodologias como *Design Thinking*, experimentação e outras ferramentas baseadas na co-criação (Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Hilgers; Piller, 2011) para desenvolver respostas criativas aos problemas da gestão pública (Sano, 2020).

Contexto Brasileiro

No contexto brasileiro, Ferrarezi e Almeida (2023) destacam que, na última década, tem ocorrido a construção de uma cultura organizacional favorável à inovação nas organizações públicas. A importância de órgãos internacionais, como a OCDE, é também notável nesse contexto, fornecendo diretrizes e incentivando a troca de boas práticas (OCDE, 2018; 2019). Na América Latina, Acevedo e Dassen (2016) apontam que os laboratórios de inovação representam parte de uma ampla agenda de modernização dos estados, destacando-se pela flexibilidade e uso de experimentação como meios para solucionar problemas.

Marcos Históricos da Inovação Pública

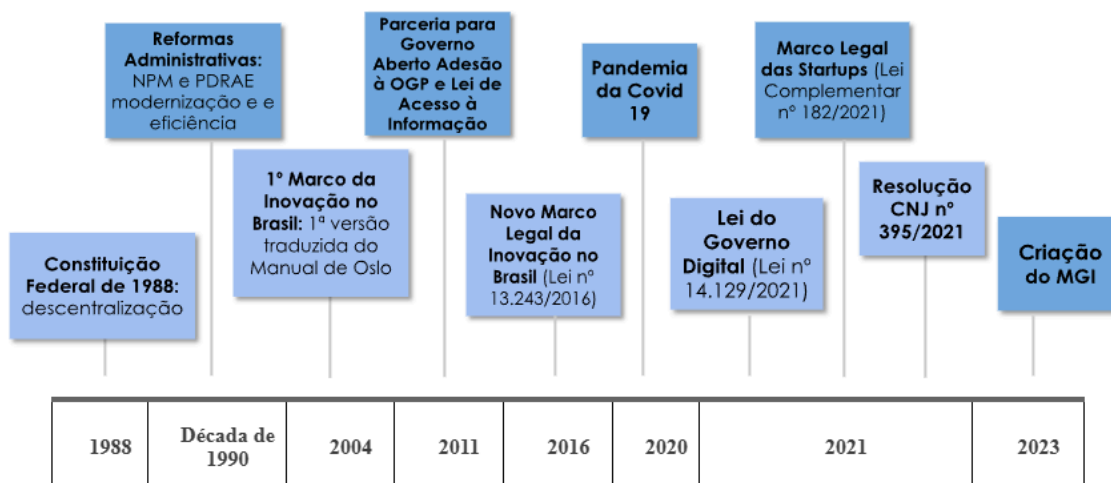
A inovação no setor público brasileiro é considerada um fenômeno relativamente recente quando comparada à trajetória de países anglo-saxões e escandinavos (Tõnurist; Kattel; Lember, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019). A década de 1980 marcou o início da ascensão do termo "inovação" no contexto nacional, inicialmente associado à Nova Gestão Pública - NPM (Sano, 2020; Santos; Baldez, 2022). Posteriormente, com a popularização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o desenvolvimento do Governo Digital, a inovação consolidou-se como tema prioritário na agenda governamental brasileira (Sano, 2020).

Marcos Legislativos Fundamentais:

- **1988 - Constituição Federal:** estabeleceu princípios de descentralização administrativa que permitiram maior autonomia e experimentação nas organizações públicas (Freitas; Dacorso, 2014).
- **Década de 1990 - Reformas Administrativas:** introduziram conceitos de modernização e eficiência, estabelecendo bases para valorização da inovação na gestão pública (Bresser-Pereira, 1996; Cavalcante, 2020).
- **2004 - 1º Marco da Inovação no Brasil:** a Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004) estabeleceu o primeiro arcabouço legal para incentivo à inovação, criando instrumentos para contratação tecnológica e parcerias estratégicas. O lançamento da versão traduzida do Manual de Oslo consolidou as bases conceituais para o desenvolvimento da inovação no país (Santos; Baldez, 2022).
- **2011 - Parceria para Governo Aberto e Lei de Acesso à Informação:** criaram ambiente de transparência e participação cidadã, princípios fundamentais para laboratórios baseados em co-criação (Freitas; Dacorso, 2014; Hilgers; Piller, 2011; Fortaleza; Bertin; Drucker, 2022).
- **2016 - Novo Marco Legal da Inovação no Brasil:** A Lei nº 13.243/2016 (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação) facilitou a colaboração público-privada, desburocratizou processos e incentivou a transferência de tecnologias.

- **2020 - Pandemia da COVID-19:** catalisou transformação digital no setor público, demonstrando capacidade de adaptação através de audiências virtuais, plataformas digitais e assinatura eletrônica Gov.br.

Figura 2 - Histórico da Inovação no Setor Público Brasileiro



Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2024).

- **2021 - Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021):** primeira legislação brasileira a abordar explicitamente laboratórios de inovação, estabelecendo diretrizes para criação, estrutura e funcionamento.
- **2021 - Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº 182/2021):** organizou instrumentos financeiros para inovação e introduziu “sandbox regulatório” para flexibilização experimental de normas.
- **2021 - Resolução CNJ nº 395/2021:** tornou obrigatória a criação de laboratórios de inovação em todos os tribunais do Poder Judiciário.
- **2023 - Criação do MGI:** o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos consolidou institucionalmente a inovação como função central do Estado brasileiro (BRASIL, 2023; Ferrarezi; Almeida, 2023).

Panorama e Resultado Atual

O Brasil conta hoje com pelo menos 167 unidades de inovação distribuídas entre os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e as três esferas de governo (federal, estadual e municipal) (Rocha, 2022). Como resultado dessa evolução, o Brasil

possui atualmente uma legislação avançada para laboratórios de inovação no setor público, oferecendo múltiplos instrumentos legais desde a criação até o financiamento (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Lacuna identificada

Existe uma lacuna entre o marco legal disponível e sua utilização prática pelos laboratórios, especialmente na diversificação de fontes de financiamento precisamente o que este guia se propõe a resolver.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

Este guia foi desenvolvido especificamente para atender diferentes perfis de profissionais envolvidos com laboratórios de inovação no setor público:

- **Gestores de Laboratórios Existentes:** Coordenadores e equipes que já operam laboratórios e buscam diversificar suas fontes de financiamento para reduzir a dependência orçamentária e ampliar suas possibilidades de atuação.
- **Gestores Interessados em Criar Laboratórios:** Servidores públicos e dirigentes que desejam estruturar novos laboratórios em suas organizações e precisam compreender as alternativas de financiamento desde a fase de planejamento.
- **Dirigentes e Formuladores de Políticas:** Secretários, diretores e outros gestores de alto escalão responsáveis por definir políticas de inovação e modernização administrativa, que necessitam entender como apoiar financeiramente essas iniciativas.
- **Articuladores de Redes de Inovação:** Profissionais envolvidos na coordenação de redes colaborativas entre laboratórios, que precisam identificar oportunidades de financiamento conjunto e compartilhamento de recursos.
- **Pesquisadores e Consultores:** Acadêmicos e profissionais especializados em administração pública e inovação que atuam como consultores ou apoiadores técnicos desses espaços.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os laboratórios de inovação no setor público brasileiro enfrentam um grande desafio: como garantir recursos suficientes para funcionar de forma contínua e eficaz.

Este problema vai além da falta de dinheiro. Na verdade, é uma questão mais ampla que envolve várias dificuldades ao mesmo tempo:

- Dependência total do orçamento da instituição - se a organização corta recursos, o laboratório para;
- Resistência a buscar outras formas de financiamento - por falta de conhecimento ou cultura organizacional;
- Dificuldades burocráticas para fazer parcerias e conseguir recursos externos;
- Falta de conhecimento técnico para elaborar projetos e diversificar as fontes de recursos.

O Problema Principal

A maioria dos laboratórios cai em uma "armadilha": como são criados dentro das próprias instituições, dependem 100% do orçamento interno. Isso pode parecer seguro no começo, mas, na verdade, deixa o laboratório muito vulnerável. Quando a instituição enfrenta cortes orçamentários ou mudanças de prioridade, o laboratório é um dos primeiros a sofrer. Isso compromete projetos em andamento e impede o planejamento de longo prazo.

Manifestações Universais do Problema

Esse cenário se manifesta por meio de sintomas recorrentes observados nos laboratórios estudados: uso de recursos pessoais por gestores para suprir necessidades básicas, impossibilidade de contratar especialistas, devido à complexidade burocrática, limitação do escopo de atuação por falta de recursos, vulnerabilidade a mudanças políticas e administrativas, e incapacidade de expandir atividades além dos recursos internos disponíveis.

Contexto Brasileiro Específico

No Brasil, essa situação é agravada por características próprias do setor público nacional: cultura organizacional avessa ao risco e resistente a inovações, sobreposição

de regulamentações que criam obstáculos desnecessários, processos burocráticos que desencorajam parcerias estratégicas e tradição de descontinuidade administrativa que compromete projetos de longo prazo.

Impacto Sistêmico

As consequências deste problema transcendem os laboratórios individualmente, afetando toda a capacidade do Estado de promover inovação na gestão pública. Laboratórios com recursos limitados produzem impacto limitado, perpetuando um ciclo que compromete a modernização dos serviços públicos e a melhoria da experiência do cidadão.

Urgência da Intervenção

A complexidade e universalidade deste problema evidenciam que soluções fragmentadas ou superficiais são insuficientes. É necessária uma abordagem sistemática que permita aos laboratórios desenvolver capacidades sustentáveis de captação e gestão de recursos, reduzindo sua vulnerabilidade estrutural e ampliando suas possibilidades de impacto transformador na gestão pública brasileira.

OBJETIVOS DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Objetivo Geral

Oferecer orientações práticas para gestores públicos desenvolverem estratégias sustentáveis de financiamento para laboratórios de inovação, apresentando as principais modalidades de captação de recursos e caminhos para reduzir a dependência de uma única fonte de financiamento.

Objetivos Específicos

1. Apresentar as quatro estratégias de financiamento utilizadas por laboratórios de inovação no setor público e detalhar os passos práticos para implementação de cada modalidade;

2. Orientar gestores na superação de obstáculos e aproveitamento de fatores facilitadores no acesso a recursos, incluindo a construção de parcerias estratégicas;
3. Contribuir para a sustentabilidade de longo prazo dos laboratórios de inovação através da implementação de modelos integrados de financiamento.

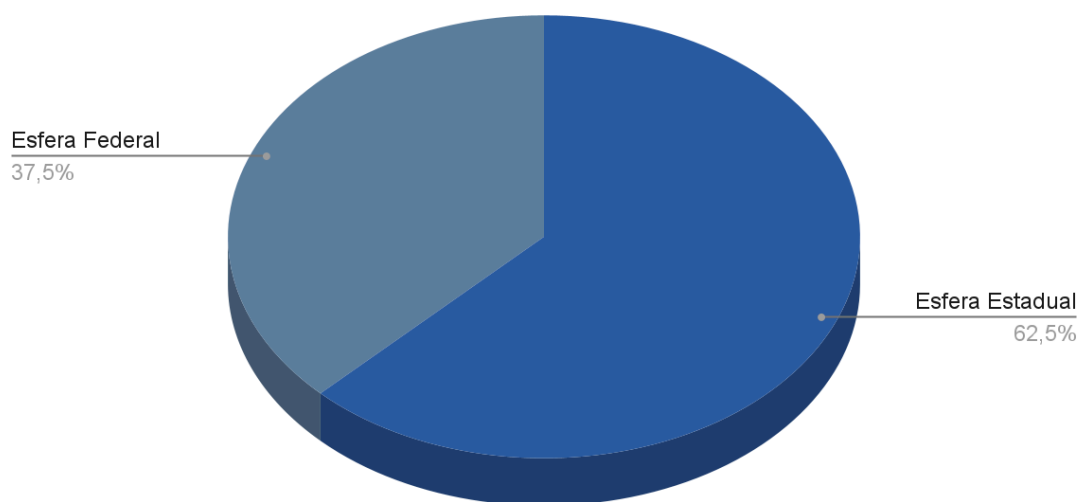
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Esta seção apresenta os achados específicos da pesquisa empírica realizada com oito laboratórios de inovação da Rede Goiana de Laboratórios de Inovação (Rede InovaGO), oferecendo um diagnóstico detalhado baseado em dados quantitativos e análise qualitativa.

Perfil Organizacional dos Laboratórios Analisados

Características Institucionais

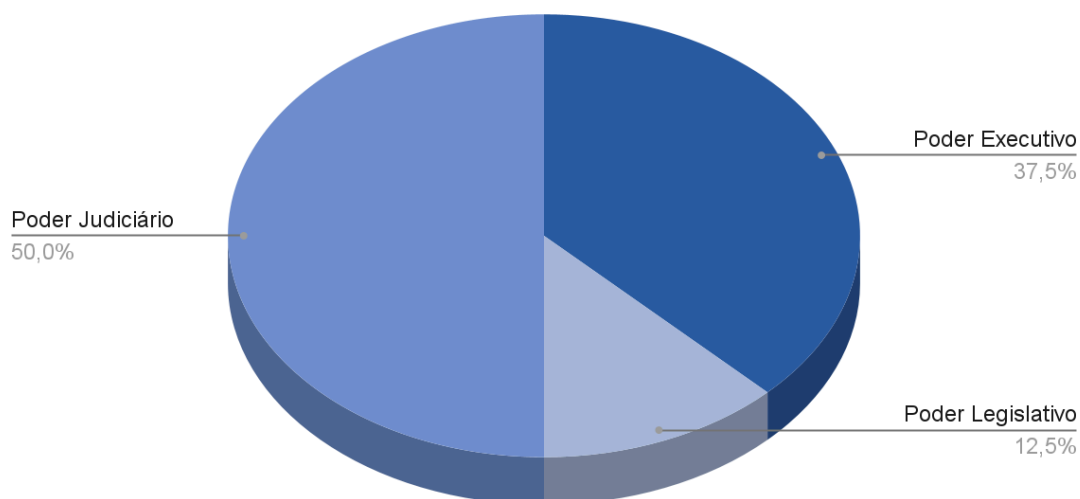
Gráfico 1 - Distribuição dos Laboratórios por Esfera Governamental



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

- 62,5% Estaduais (5 laboratórios): InovaJus, Lab TCM-GO, LIGO, PequiLab e TransformaLab;
- 37,5% Federais (3 laboratórios): LabJFGO, LIODS TRE-GO e LIODS TRT-18.

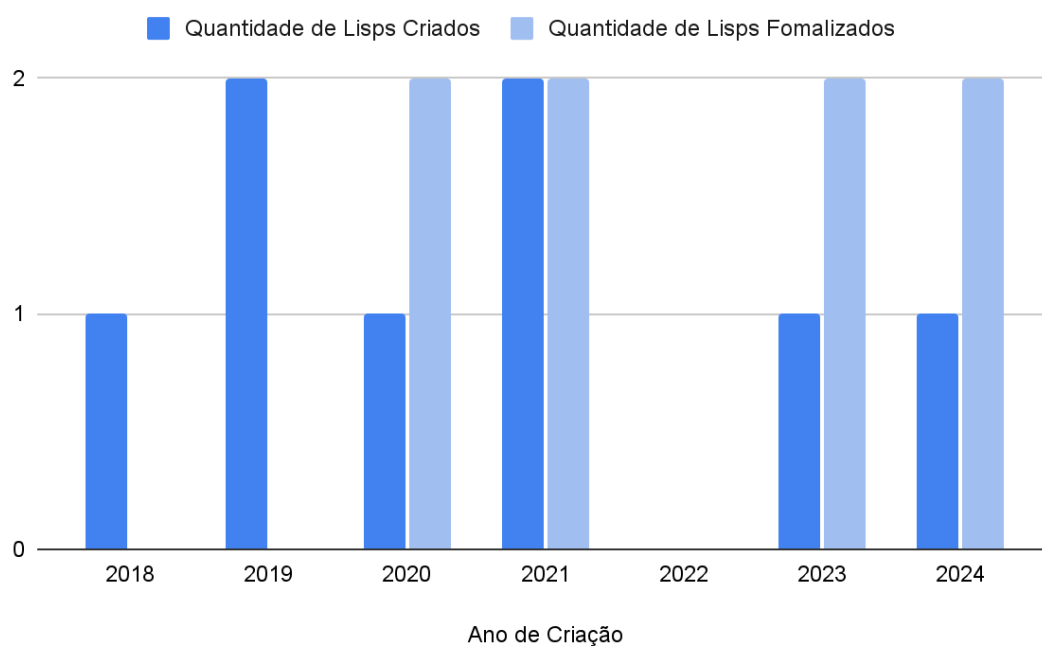
Gráfico 2 - Distribuição dos Laboratórios por Poder



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

- 50% Judiciário (4 laboratórios);
- 37,5% Executivo (3 laboratórios);
- 12,5% Tribunais de Contas (1 laboratório).

Gráfico 3 - Distribuição por ano de criação e ano de formalização



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Três ondas de criação identificadas:

- Primeira onda (2018-2020): 50% dos laboratórios - Movimento pioneiro
- Segunda onda (2021): 37,5% dos laboratórios - Expansão do Judiciário
- Terceira onda (2023-2024): 12,5% dos laboratórios - Consolidação recente

Estratégias de Financiamento Identificadas

Figura 4 - Estratégias de Financiamento Identificadas

Estratégia	Tipo de Recurso	Nível de Complexidade	Prazo de Implementação
1. Maximizando Orçamento Institucional	Financeiro	Baixa	Imediato
2. Editais de Fomento	Financeiro	Alta	6-12 meses
3. Parcerias Interinstitucionais	Financeiro	Média	3-6 meses
4. Recursos Não Financeiros	Não financeiro	Baixa	Imediato

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

Como usar este guia

As quatro estratégias apresentadas foram organizadas para aplicação progressiva, permitindo que qualquer laboratório inicie sua jornada de diversificação independentemente de seu estágio atual.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

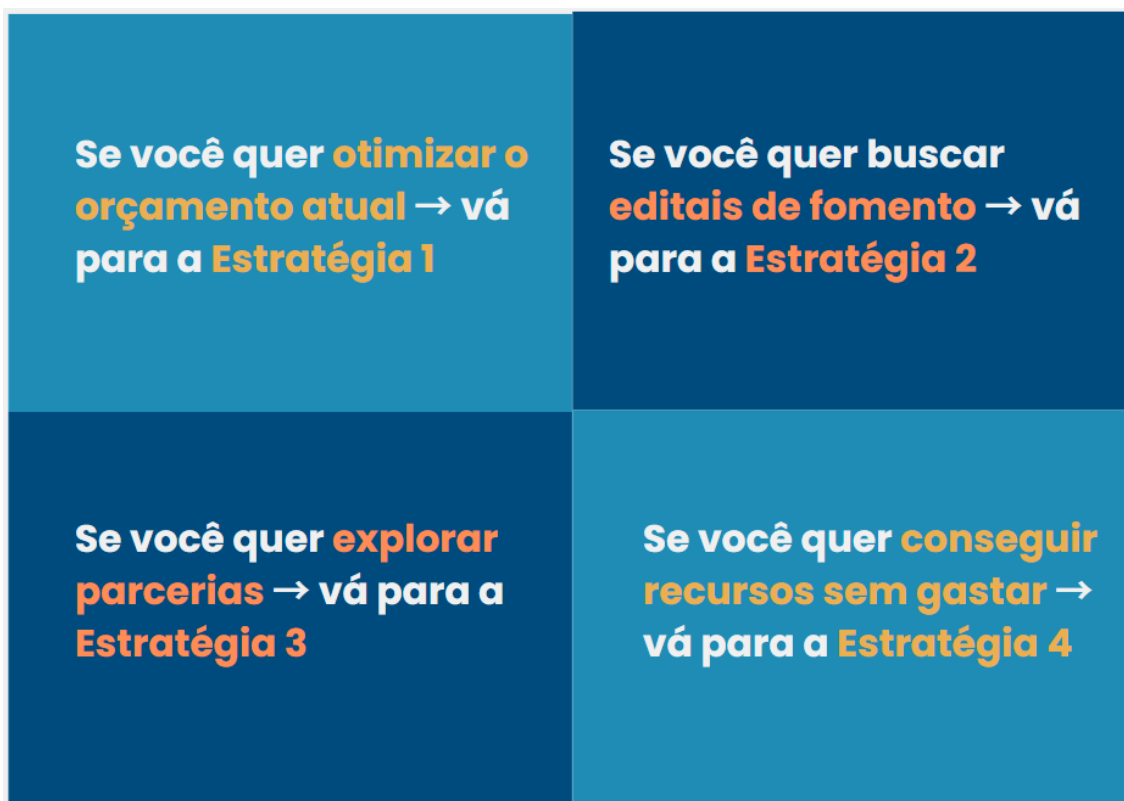
GUIA PRÁTICO DE ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO

Como Usar Este Guia

Este guia apresenta quatro estratégias comprovadas de financiamento organizadas de forma prática para aplicação imediata. Cada estratégia inclui orientações passo a passo, exemplos reais, dicas práticas e ferramentas que você pode usar no seu laboratório.

Para onde ir

Figura 5 - Guia de Navegação: Qual Estratégia de Financiamento Usar?



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com gestores dos laboratórios da Rede InovaGO (2025).

ESTRATÉGIA 1:

MAXIMIZANDO O ORÇAMENTO INSTITUCIONAL

O que é?

Aproveitar melhor os recursos financeiros que sua organização já destina ao laboratório através de planejamento estratégico e justificativas técnicas sólidas.

Por que funciona?

Todo laboratório precisa dessa base financeira. O segredo está em demonstrar valor e planejar com antecedência para conseguir mais recursos e proteger o que já tem.

COMO IMPLEMENTAR: PASSO A PASSO

PASSO 1: Mapeie seus recursos atuais

O que fazer:

- Liste todos os recursos que recebe: materiais, equipamentos, espaço, recursos humanos etc;
- Calcule o valor total anual;
- Identifique de onde vem cada recurso (qual rubrica orçamentária).

PASSO 2: Documente seus resultados

O que fazer:

- Compile todos os projetos realizados no último ano;
- Quantifique os impactos: quantas pessoas atingidas, problemas resolvidos, processos melhorados etc;
- Calcule economia gerada ou eficiência criada;
- Colete depoimentos e evidências.

Exemplo prático:

“O laboratório desenvolveu 5 soluções que economizaram 200 horas/mês de trabalho manual, equivalente a R\$ 50.000 anuais em produtividade”

PASSO 3: Prepare sua proposta orçamentária

O que incluir:

1. Resultados alcançados (use dados do Passo 2);
2. Projetos planejados para o próximo ano;
3. Recursos necessários com justificativa;
4. Retorno esperado (benefícios quantificados).

PASSO 4: Apresente estrategicamente

Dicas de apresentação:

- Use linguagem simples e dados visuais;
- Tenha foco nos benefícios para a organização;
- Mostre alinhamento com objetivos estratégicos da organização;
- Prepare-se para perguntas sobre custo-benefício.

SUPERANDO OBSTÁCULOS COMUNS

- “Não temos orçamento para inovação” → Solução: Demonstre que inovação gera economia. Mostre casos onde R\$ 1 investido gerou R\$ 3 de retorno, por exemplo.
- “Inovação não é prioridade agora” → Solução: Conecte seus projetos às prioridades atuais. Se a prioridade é eficiência, mostre como a inovação melhora processos.
- “Os recursos estão contingenciados” → Solução: Proponha projetos de baixo custo e alto impacto. Use a Estratégia 4 (recursos não financeiros) como complemento.

ESTRATÉGIA 2:

CAPTANDO RECURSOS VIA EDITAIS DE FOMENTO

O que é?

Participar de editais públicos competitivos que oferecem recursos financeiros para projetos específicos de inovação.

Por que funciona?

É a principal forma de diversificar o financiamento e conseguir recursos para projetos maiores que o orçamento interno não permite.

COMO IMPLEMENTAR: PASSO A PASSO

PASSO 1: Mapeie oportunidades

Onde procurar:

Agências nacionais: FINEP, CNPq, CAPES;

Fundações estaduais: FAPEG, FAPESP, FAPERJ, etc;

Organismos internacionais: BID, Banco Mundial;

Ministérios: MGI, MCTI, MEC.

Dica Bônus: Use a ferramenta de “Criar Alertas” no Google

1. Acesse o Alertas do Google.
2. Na caixa localizada na parte superior da tela, digite um tópico que você deseja acompanhar.
3. Para alterar suas configurações, clique em Mostrar opções. É possível alterar:
 - a frequência com que você recebe notificações;
 - os tipos de sites exibidos;
 - seu idioma;
 - a parte do mundo de onde você deseja que as informações venham;
 - quantos resultados você deseja ver;
 - quais contas recebem o alerta.
4. Clique em Criar alerta. Você receberá e-mails sempre que encontrarmos resultados de pesquisa correspondentes.

PASSO 2: Desenvolva capacidade de elaboração

Competências necessárias:

- Redação técnica clara e objetiva;
- Elaboração de cronogramas e orçamentos;
- Metodologia de projetos e;
- Indicadores de resultado.

Como desenvolver:

- Faça um curso sobre elaboração de projetos;
- Analise editais passados bem-sucedidos;
- Forme uma equipe com competências complementares e;
- Pratique com editais menores primeiro.

PASSO 3: Estruture seu projeto**Roteiro básico:**

1. Identifique o problema que vai resolver;
2. Defina objetivos claros e mensuráveis;
3. Descreva a metodologia passo a passo;
4. Monte um cronograma realista;
5. Calcule o orçamento detalhado;
6. Defina indicadores de sucesso.

SUPERANDO OBSTÁCULOS COMUNS

- “Não sabemos escrever projetos” → Solução: Comece com editais simples. Busque parceiros acadêmicos. Invista em capacitação da equipe.
- “Nunca ganhamos editais” → Solução: Analise feedbacks de projetos não aprovados. Melhore pontos fracos. Persista - o aprendizado é cumulativo.
- “A prestação de contas é muito complexa” → Solução: Planeje a prestação desde o início. Use sistema de controle simples. Busque apoio da área financeira.

ESTRATÉGIA 3:**ESTABELECENDO PARCERIAS INTERINSTITUCIONAIS****O que é?**

Criar parcerias formais com outras instituições que podem resultar em transferência de recursos financeiros ou compartilhamento de custos para projetos conjuntos.

Por que funciona?

Permite compartilhar custos e acessar recursos de outras organizações interessadas nos mesmos resultados.

COMO IMPLEMENTAR: PASSO A PASSO

PASSO 1: Identifique parceiros potenciais

Tipos de parceiros:

- **Outras organizações públicas** com interesses similares;
- **Universidades** com expertise técnica;
- **Empresas públicas** com recursos disponíveis;
- **Organismos internacionais** com programas de financiamento.

PASSO 2: Desenvolva proposta de valor

O que oferecer:

- Expertise técnica do seu laboratório;
- Acesso a dados e informações;
- Rede de contatos institucional;
- Legitimidade e credibilidade.

O que solicitar:

- Recursos financeiros específicos;
- Contrapartidas técnicas;
- Apoio logístico;

- Divulgação conjunta.

PASSO 3: Escolha o instrumento jurídico adequado

TED (Termo de Execução Descentralizada):

- **Para:** Parcerias entre órgãos federais;
- **Vantagem:** Processo mais ágil;
- **Exemplo:** R\$ 800.000 para programa de residência tecnológica.

Convênios

- **Para:** Parcerias com qualquer entidade pública;
- **Vantagem:** Maior flexibilidade;
- **Processo:** Mais burocrático.

Acordos de Cooperação Técnica

- **Para:** Parcerias sem transferência de recursos;
- **Vantagem:** Simplicidade jurídica;
- **Limitação:** Não envolve dinheiro.

EXEMPLOS PRÁTICOS DE SUCESSO

Caso 1: Residência Tecnológica

- Parceiros: Tribunal + Universidade;
- Instrumento: TED;
- Resultado: 20 projetos desenvolvidos.

Caso 2: Pesquisa Aplicada

- Parceiros: Secretaria + Instituto de Pesquisa;
- Instrumento: Convênio;

- Resultado: Metodologia inovadora criada.

ESTRATÉGIA 4:

OBTENDO RECURSOS NÃO FINANCEIROS

O que é?

Conseguir apoio, infraestrutura, conhecimento e legitimidade através de colaborações que não envolvem transferência de dinheiro, mas reduzem custos e ampliam capacidades.

Por que funciona?

Permite fazer mais com menos, criando valor sem impacto orçamentário direto. É uma forma inteligente de ampliar capacidades através de colaborações que beneficiam todas as partes envolvidas.

COMO IMPLEMENTAR: PASSO A PASSO

PASSO 1: Mapeie suas necessidades não financeiras

Tipos de recursos:

- Infraestrutura: espaços, equipamentos, tecnologia;
- Conhecimento: metodologias, especialistas, capacitação;
- Legitimidade: apoio institucional, credibilidade, rede de contatos;
- Serviços: assessoria, consultoria, divulgação.

PASSO 2: Identifique oportunidades de troca

O que você pode oferecer em troca:

- Expertise metodológica;

- Acesso a dados públicos;
- Participação em eventos;
- Divulgação de resultados;
- Legitimidade institucional;
- Rede de contatos.

Princípio: Sempre busque benefício mútuo. Cada parceiro deve ganhar algo.

PASSO 3: Construa relacionamentos estratégicos

- **Com outros laboratórios:**
 - Compartilhe metodologias;
 - Troque experiências;
 - Realize eventos conjuntos;
 - Divida custos de capacitação.
- **Com universidades:**
 - Acesse pesquisadores;
 - Use laboratórios físicos;
 - Participe de eventos acadêmicos;
 - Oriente trabalhos aplicados.
- **Com organizações da sociedade civil:**
 - Amplie legitimidade;
 - Acesse comunidades;
 - Compartilhe conhecimentos;
 - Desenvolva projetos sociais.
- **Com empresas:**

- Acesse tecnologias;
- Teste soluções;
- Compartilhe infraestrutura;
- Troque conhecimentos.

PASSO 4: Participe ativamente de redes

- **Redes importantes:**
 - Rede InovaGO (se em Goiás);
 - Rede InovaGov (nacional);
 - Redes locais de inovação;
 - Comunidades temáticas online.
- **Como participar efetivamente:**
 - Compareça a todos os encontros;
 - Compartilhe experiências;
 - Ofereça apoio a outros;
 - Proponha atividades conjuntas.

RESULTADOS ESPERADOS

Benefícios típicos:

- Custo zero para acesso a metodologias e conhecimentos especializados;
- Compartilhamento de infraestrutura (espaços físicos, equipamentos, tecnologia) sem custos diretos;
- Acesso a especialistas de universidades e outros órgãos através de parcerias;
- Legitimidade institucional que facilita aprovação de projetos internos;
- Capacitação conjunta reduzindo custos individuais de treinamento;
- Organização de eventos compartilhados dividindo despesas operacionais;
- Rede de contatos ampliada para futuras colaborações;
- Benchmarking gratuito com boas práticas de outros laboratórios.

EXEMPLOS PRÁTICOS DE SUCESSO

- Parceria com universidades;
- Colaboração entre laboratórios para oficinas conjuntas;
- Conexões internacionais com laboratórios de outros países;
- Troca de metodologias dentro de redes de laboratórios.

MODELO INTEGRADO: COMBINANDO AS 4 ESTRATÉGIAS

Princípios Fundamentais

1. Diversificação Inteligente

Não dependa de uma única fonte. Combine estratégias para criar sustentabilidade.

2. Sequenciamento Estratégico

- Etapa 1: Foque na Estratégia 1 + 4 (base sólida);
- Etapa 2: Adicione Estratégia 2 (editais);
- Etapa 3: Desenvolva Estratégia 3 (parcerias financeiras).

3. Maximização de Sinergias

Use resultados de uma estratégia para potencializar outras. Ex: Use recursos da Estratégia 4 para elaborar projetos da Estratégia 2.

4. Gestão de Portfólio

Equilibre projetos de baixo risco (Estratégia 1) com alto impacto (Estratégia 2 e 3).

Sistemas de Monitoramento - Indicadores para medir o sucesso

Sustentabilidade Financeira:

- % de recursos externos (exemplo: meta de 30% em 2 anos);
- Número de fontes diferentes (meta: 4 fontes);
- Valor total de parcerias ativas.

Desempenho em Captação:

- Número de projetos aprovados em editais;
- Quantidade de parcerias formalizadas;
- Participação em redes ativas.

Impacto Organizacional:

- Satisfação da alta direção;
- Reconhecimento institucional;
- Resultados entregues.

DICAS/PRÓXIMOS PASSOS

1. Escolha 1 estratégia para começar;
2. Defina o responsável por implementar;
3. Estabeleça um cronograma inicial;
4. Agende a primeira reunião de acompanhamento.

IMPORTANTE: Comece pequeno, mas comece já. A sustentabilidade do seu laboratório depende da ação consistente, não da perfeição inicial.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Elaboração: Andréia Caroline Mariano Mendes Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP) Universidade Federal de Goiás (UFG)

Orientação: Rodrigo Bombonati de Souza Moraes, Professor Orientador do PROFIAP/UFG

Instituição: Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP) Universidade Federal de Goiás (UFG)

Data de Elaboração: Julho de 2025

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Sebastián; DASSEN, Nicolás. **Innovation for better management: The contribution of public innovation labs**. Inter-American Development Bank, 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: Enap, 1996.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Inovação no setor público: Avanços e caminho a seguir no Brasil**. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa (Org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CUNHA, Bruno Queiroz. **É preciso inovar no governo, mas por quê?** In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; GOELLNER, Isabella de Araujo; MAGALHÃES, Amanda Gomes. **Laboratórios de inovação no setor público: uma abordagem para apoiar a implementação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2019.

FERRAREZI, Elisabete; ALMEIDA, Carla. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: um estudo sobre institucionalização e sustentabilidade**. Brasília: Ipea, 2023.

FORTALEZA, Carlos Henrique Viegas; BERTIN, Patrícia Ribeiro Mattar; DRUCKER, Peter Ferdinand. **Governo Aberto e Administração Pública: perspectivas de transformação digital**. São Paulo: Atlas, 2022.

FREITAS, Rony Klay Viana de; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 869-888, 2014.

HILGERS, Dennis; PILLER, Frank T. **Governança e co-criação: insights do setor público.** Government Information Quarterly, v. 28, n. 3, p. 337-346, 2011.

MULGAN, Geoff. **Innovation in the public sector: how can public organisations better create, improve and adapt?** National Endowment for Science, Technology and the Arts, 2014.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Embracing Innovation in Government: Global Trends 2018.** Paris: OECD Publishing, 2018.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Innovation Skills in the Public Sector: Building Capabilities in Chile, Finland, Singapore and the United Kingdom.** Paris: OECD Publishing, 2019.

ROCHA, Andrew Cavalcanti. **Laboratórios de inovação no setor público: um panorama das iniciativas no Brasil.** 2022. 119f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão e Políticas Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte.

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

SANTOS, Bruna; BALDEZ, Patricia. **Inovação é uma escolha e uma escola.** 2022. In: SANTOS, Bruna. Caminhos da inovação no setor público. Brasília, Enap, 2022.

TÔNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. **Descobrendo laboratórios de inovação no setor público.** 2017. In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

WERNECK, Caio; FERRAREZI, Elisabete; BRANDALISE, Isabella; VAQUEIRO, Lucas; BONDUKI, Manuel. **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública.** Brasília: Enap, 2020.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa alcançou seus objetivos ao analisar de forma abrangente o financiamento dos laboratórios de inovação no setor público goiano, caracterizando fatores facilitadores e dificultadores, identificando estratégias de captação de recursos, mapeando o perfil organizacional dos laboratórios da Rede InovaGO e desenvolvendo um Produto Técnico-Tecnológico que traduz os achados empíricos em orientações práticas para gestores. Os achados contribuem significativamente para preencher a lacuna de conhecimento sobre as dinâmicas financeiras desses espaços estratégicos para a modernização da gestão pública.

A investigação revelou um cenário onde os laboratórios da Rede InovaGO desenvolveram capacidades significativas para superar obstáculos e gerar condições favoráveis ao seu financiamento. A análise de 415 códigos distribuídos em 22 fatores transversais evidenciou que os laboratórios desenvolveram estratégias adaptativas que combinam dependência estrutural do orçamento organizacional com otimização de recursos através de parcerias e articulação interinstitucional, configurando um modelo de adaptação colaborativa para operação em contextos de recursos limitados.

O estudo identificou sete fatores emergentes não contemplados pela literatura internacional, representando contribuições desta pesquisa. Entre os facilitadores emergentes, “F11 Entregas Realizadas e Resultados Concretos” constitui o achado mais robusto, manifestando-se universalmente nos oito laboratórios estudados e evidenciando que a demonstração de resultados práticos funciona como elemento central para legitimação e sustentabilidade financeira. “F13 Planejamento de Médio e Longo Prazo” e “F12 Equipe Engajada e Motivada” complementam este conjunto, indicando que os laboratórios mais consolidados desenvolveram capacidades estratégicas diferenciadas. Entre os dificultadores emergentes, “D8 Escassez de Pessoal” manifesta-se como especificidade do contexto organizacional goiano, presente em sete laboratórios e revelando limitações estruturais relacionadas às restrições de recursos humanos para atividades de inovação. “D9 Mudanças na Gestão” e “D10 Dispersão de Responsabilidades Multitemáticas” evidenciam desafios específicos do contexto administrativo estudado relacionados à descontinuidade e ao acúmulo de funções.

A pesquisa identificou quatro estratégias principais de financiamento, sendo fundamental destacar que apenas duas constituem fontes efetivas de recursos financeiros: “EF1 Orçamento da Organização Vinculada” (universal) e “EF2 Editais de

Fomento Externos” (pouco explorado). As demais estratégias, “EF3 Parcerias Externas com outras Instituições” e “EF4 Parcerias dentro da Rede InovaGO”, operam predominantemente através do compartilhamento de práticas e ideias, constituindo mecanismos de otimização de recursos não financeiros. Esta configuração revela uma tensão sistêmica fundamental: embora os laboratórios demonstrem competência para gerar resultados concretos e desenvolver colaborações efetivas, permanecem estruturalmente dependentes do orçamento organizacional. A predominância empírica das parcerias externas contrasta com as dificuldades universais de diversificação de fontes de financiamento, sugerindo que as colaborações funcionam como estratégias complementares sem necessariamente diversificar as fontes principais de recursos.

A pesquisa revelou divergências específicas com a literatura internacional. Fatores amplamente destacados teoricamente, como “D6 Expectativas inadequadas sobre resultados de curto prazo” e “D7 Falta de suporte político institucional”, apresentaram baixa incidência empírica. Esta divergência indica que o contexto político favorável da criação da Rede InovaGO e as estratégias efetivas de gestão de expectativas, evidenciadas pela universalidade do fator “F11 Entregas Realizadas e Resultados Concretos”, criaram condições diferenciadas do padrão internacional. A emergência de fatores relacionados à gestão de recursos humanos e à complexidade organizacional indica desafios específicos do contexto administrativo goiano que ampliam o conhecimento teórico existente sobre financiamento de laboratórios de inovação no setor público.

Os resultados oferecem implicações importantes para diferentes atores. Para gestores de laboratórios, evidenciam que desenvolver capacidades de articulação e colaboração constitui competência central que deve ser cultivada deliberadamente, sendo a demonstração de resultados concretos estratégia fundamental para legitimação e sustentabilidade. Para formuladores de políticas públicas, a pesquisa demonstra que o apoio efetivo aos laboratórios deve contemplar não apenas recursos financeiros, mas também o fortalecimento das capacidades de articulação que caracterizam o modelo de adaptação colaborativa. O Edital nº 22/2025 da FAPEG/SECTI-GO representa a materialização prática do “F6 Papel ativo das agências de fomento” e resposta estruturada aos desafios de dependência e diversificação identificados. Esta iniciativa exemplifica como instrumentos específicos podem transformar limitações estruturais em oportunidades de desenvolvimento.

O modelo híbrido identificado sugere caminhos possíveis para superar limitações estruturais através da combinação estratégica de diferentes modalidades de financiamento e otimização de recursos, oferecendo contribuições relevantes para o avanço tanto da teoria quanto da prática do financiamento de laboratórios de inovação no setor público brasileiro.

Esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. O foco na Rede InovaGO, embora tenha permitido análise aprofundada de um contexto específico, limita a generalização dos achados para outros contextos regionais ou organizacionais. A heterogeneidade dos laboratórios estudados, caracterizados como espaços de exceção pela diversidade de formatos organizacionais, representa um desafio adicional para a generalização dos achados. A abordagem qualitativa, adequada aos objetivos exploratórios, não permite quantificação precisa dos impactos dos fatores identificados sobre o desempenho financeiro dos laboratórios. A análise baseou-se nas percepções dos gestores, não incluindo perspectivas de outros atores relevantes como financiadores externos ou beneficiários dos serviços dos laboratórios. O período de coleta de dados capturou um momento específico da evolução da rede, podendo não refletir mudanças sazonais ou cíclicas nos padrões de financiamento.

O Guia Prático desenvolvido como Produto Técnico-Tecnológico traduz os achados empíricos em orientações operacionais, constituindo ferramenta aplicável para apoiar a estruturação de estratégias sustentáveis de captação de recursos em outros contextos organizacionais. Este instrumento pode ser utilizado tanto por laboratórios já estabelecidos quanto por iniciativas em fase de criação, promovendo a disseminação de conhecimentos baseados em experiências consolidadas. Pesquisas futuras poderiam desenvolver estudos comparativos entre diferentes redes regionais de laboratórios, instrumentos quantitativos para mensuração de impactos dos fatores de financiamento e análises longitudinais da evolução dos fatores ao longo do ciclo de vida dos laboratórios.

O financiamento dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro apresenta-se como fenômeno complexo que transcende a questão de disponibilidade de recursos. Os achados evidenciam que a sustentabilidade desses espaços depende de ecossistema integrado que combina capacidades operacionais, condições institucionais favoráveis e estratégias adaptativas de captação e otimização de recursos. A experiência da Rede InovaGO oferece evidências práticas sobre como fatores teóricos se

manifestam na realidade organizacional, fornecendo subsídios valiosos para outros contextos que enfrentam desafios similares de financiamento de laboratórios de inovação no setor público.

7. REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Sebastián; DASSEN, Nicolás. **Innovation for better management**: The contribution of public innovation labs. Inter-American Development Bank, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. Building an Ambidextrous Organization. University of Southern California. **Center for Effective Organizations**, 2004. Disponível em: <https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2004/08/2004_15-t04_15-Building_an_Ambidextrous_Org.pdf> Acesso em 29 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.973/2004, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, 02 mar. 04. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm> Acesso em: 09 jul. 2024.

_____. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, 10 jul. 21. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm> Acesso em: 09 jul. 2024.

_____. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, 29 mar. 21. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm> Acesso em: 31 mai. 2024.

_____. Lei Complementar nº 182, de 01 de junho de 2021. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, 01 jun. 21. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm> Acesso em: 09 jul. 2024.

_____. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. **Conheça a estrutura do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos**. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/conheca-a-estrutura-do-ministerio-da-gestao-e-da-inovacao-em-servicos-publicos>> Acesso em 09 jul. 2024.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2021. **O Ministério**. Disponível em: <<https://www.gov.br/mcti/pt-br>> Acesso em 09 jul. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Texto para discussão 9: **A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: Enap, 1996. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/817>> Acesso em 13 jul. 2024.

BRYSON, John M.; BOAL, Kimberly B.; RAINEY, Hal G. Strategic orientation and ambidextrous public organizations. In: Conference Paper, **Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow**, Cardiff University. 2008. p. 3-5. Disponível em: <<https://www.academia.edu/download/39131828/organizationalambidexterity.pdf>> Acesso em 30 dez. 2023.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 15 - 32.

_____, Pedro Luiz Costa. **Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia**. Brasília, Ipea, 2019. p.

_____, Pedro Luiz Costa. CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Inovação no setor público: Avanços e caminho a seguir no Brasil. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017. p. 249 - 260.

_____, Pedro Luiz Costa; GOELLNER, Isabella de Araujo; MAGALHÃES, Amanda Gomes. Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa (Org.). **Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia**. Brasília: Ipea, 2017. p. 315 - 339.

_____, Pedro Luiz Costa. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) à luz da literatura brasileira. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; SILVA, Mauro Santos (Orgs.). **Reformas do Estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Brasília, DF: CEPAL : Rio de Janeiro: Ipea, 2020. p. 39 - 53.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 395, de 7 de junho de 2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973> Acesso em 02abr. 2025.

FARIA, Yana; ITABORAHY, Felipe Bragança; PALVARINI, Bruno Carvalho; ENDO, Iara Cremonesi; RONCARATTI, Luanna Sant'Anna. Experiências da rede de inovação no setor público (InovaGov). In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 241 - 248.

FERRAREZI, Elisabete; ALMEIDA, Guilherme Almeida de. **Laboratórios de inovação pública: como e por que criá-los**. Brasília: Enap, 2023.

_____, Elisabete; BRANDALISE, Isabella; LEMOS, Joselene. Avaliando experimentação no setor público: aprendizados de um laboratório de inovação

brasileiro. In: SANTOS, Bruna (Org.). **Caminhos da Inovação no Setor Público**. Brasília: Enap, 2022. p. 349 - 388.

FREITAS, Rony Klay Viana de; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 869-888, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/WHwnb95TWysQcnCQjvtsF3B/?lang=pt> Acesso em 23 mai. 2024.

FORTALEZA, Juliana Meireles; BERTIN, P. R. B.; DRUCKER, D. P. O compromisso pela ciência aberta na Open Government Partnership: avanços na governança de dados científicos no Brasil. In: PRÍNCIPE, Eloísa; RODE, Sigmar de Mello (org.). **Comunicação científica aberta**. Rio de Janeiro: Ibict, 2022. p. 189 - 206. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/1151882/1/PL-Compromisso-ciencia-2022.pdf> Acesso em 24 mai. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GUIMARÃES, Raissa de Luca. Inovação no setor público e condições da proteção intelectual: uso e exploração dos resultados. In: SANTOS, Bruna (Org.). **Caminhos da Inovação no Setor Público**. Brasília: Enap, 2022. p. 295 - 348.

GOIÁS. Observatório de Inovação em Políticas Públicas de Goiás. Disponível em: <https://goias.gov.br/observatoriodeinovacao/>. Acesso em: 08 fev. 2025.

_____. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em: <https://goias.gov.br/inovacao/>. Acesso em: 08 fev. 2025.

HILGERS, Dennis; PILLER, Frank. T. A government 2.0: fostering public sector rethinking by open innovation. **Innovation Management**, v. 1, n. 2, p. 1-8, 2011. Disponível em: <https://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2011/02/A-Government-2.0-Fostering-Public-Sector-Rethinking-by-Open-Innovation.pdf> Acesso em 24 mai. 2024.

MADAN, Rohit; ASHOK, Mona. AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. **Government Information Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 101774, 2023. Acesso em 10 jul. 2024.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MAZZUCATO, M. **O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público x setor privado**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 82-90, 2013. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/>> Acesso em 07 mai. 2024.

MULGAN, Geoff. The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs. **Social and public labs**. 2014. Disponível em: <https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs_-_and_the_radicals_dilemma.pdf> Acesso em 14 jun. 2024.

O REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. **Harvard business review**, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004. Disponível em: <[http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20\(2004\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20(2004).pdf)> Acesso em: 28 dez. 2023.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>> Acesso em: 03 jan. 2024.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Declaração sobre Inovação no setor público**, OCDE/LEGAL/0450. 2019. Disponível em: <<https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/OECD-Declaration-on-Public-Sector-Innovation-Brazilian-Portuguese-.pdf>> Acesso em: 03 jan. 2024.

PINHEIRO, José de Queiroz; FARIAS, Tadeu Mattos; ABE-LIMA, July Yukie. Paineis de Especialistas e Estratégia Multimétodos: Reflexões, Exemplos, Perspectivas. **Psico**, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 184–192, 2013. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/11216>> Acesso em 10 jul. 2024.

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>> Acesso em: 01 jan. 2024.

ROCHA, Andrew Cavalcanti. **Laboratórios de inovação no setor público: um panorama das iniciativas no Brasil**. 2022. 119f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão e Políticas Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/51900>> Acesso em 10 jun. 2024.

RONCARATTI, Luanna Sant'Anna; HARTZ, Manoela; JÚNIOR, Joelson Vellozo; JUDICE, Andrea. Redesenho de serviços públicos e transformação digital: combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão. 2017. In: CAVALCANTE, Pedro (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 115 - 135.

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

SANTOS, Bruna; BALDEZ, Patricia. Inovação é uma escolha e uma escola. 2022. In: SANTOS, Bruna. **Caminhos da inovação no setor público**. Brasília, Enap, 2022. p. 19 - 26.

SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2009.0223>> Acesso em: 29 dez. 2023.

SMITH, Wendy K.; TUSHMAN, Michael L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. **Organization science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230305335_7> Acesso em 31 dez. 2023

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TJGO. **Termo de Cooperação Técnica nº 023/2024**. Goiânia, GO, 2024. Disponível em: <https://www.tcmgo.tc.br/site/wp-content/uploads/2024/07/termo-de-cooperacao-no-023_2024-1.pdf> Acesso em 16 jul. 2024.

TÔNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Descobrindo laboratórios de inovação no setor público. 2017. In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 179 - 204.

WERNECK, Caio; FERRAREZI, Elisabete; BRANDALISE, Isabella; VAQUEIRO, Lucas. BONDUKI, Manuel. **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública**. Brasília: Enap, 2020. Acesso em: 21 mai. 2024.

WIRTZ, Bernd W.; WEYERER, Jan C.; GEYER, Carolin. Artificial intelligence and the public sector - applications and challenges. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 7, p. 596 - 615, 2019. Acesso em 10 jul. 2024.

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Pergunta	Dimensão
1. Qual o seu nome?	Institucional
2. Qual o nome do laboratório que você trabalha?	
3. Qual cargo você ocupa no laboratório?	
4. Qual é o seu papel na gestão do laboratório?	
5. A qual instituição o laboratório está vinculado?	
6. Em qual ano foi criado o laboratório?	
7. O laboratório possui site próprio ou algum meio de divulgação por rede social?	
8. O laboratório já passou por processos de formalização? Em que estágio ele se encontra (legalização, estruturação, etc)?	Atividades e Projetos
9. O laboratório possui um espaço físico próprio? Se sim, como ele é utilizado?	
10. Qual é a composição da equipe do laboratório?	
11. Como é a dedicação da equipe ao laboratório? Os membros têm outras funções além do laboratório?	
12. Qual é o público-alvo do laboratório?	
13. Qual ou quais são os objetivos do laboratório?	
14. Quais são as principais atividades desenvolvidas pelo laboratório e como elas se relacionam com seus objetivos?	
15. Qual a quantidade de projetos realizados e em andamento com o poder público? Quais são os principais tipos desses projetos?	Financeira
16. Quais são as principais fontes de financiamento que o laboratório possui?	
17. Essas fontes têm sido suficientes para atender às necessidades do laboratório?	
18. Qual é o papel do financiamento público em comparação com o financiamento privado para o seu laboratório?	
19. Quais são os fatores que favorecem o financiamento das	

atividades do laboratório? Poderia dar exemplos específicos?	
20. Quais são os fatores que dificultam o financiamento das atividades do laboratório? Poderia compartilhar exemplos específicos de desafios?	
21. Na sua opinião como a disponibilidade de recursos financeiros afeta a capacidade do laboratório de realizar suas atividades e atingir seus objetivos?	
22. Fale sobre o papel da Legislação	
23. O que você acha da Rede Goiana de laboratórios de inovação	

APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



GUIA PRÁTICO DE ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO PARA LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Relatório técnico apresentado pela mestranda Andréia Caroline Mariano Mendes ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Rodrigo Bombonati de Souza Moraes como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo	03
Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta	05
Público-alvo da proposta	07
Descrição da situação-problema	09
Objetivos da proposta de intervenção	11
Diagnóstico e análise	13
Proposta de intervenção	15
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	17
Referências	19
Protocolo de recebimento	20

RESUMO

Este Produto Técnico-Tecnológico apresenta um guia prático para estruturação de estratégias sustentáveis de financiamento para laboratórios de inovação no setor público, fundamentado em pesquisa empírica realizada com oito laboratórios da Rede Goiana de Laboratórios de Inovação (Rede InovaGO).

A investigação revelou uma tensão estrutural crítica: embora os laboratórios demonstrem capacidade comprovada de gerar resultados concretos e impacto organizacional, permanecem totalmente dependentes de uma única fonte de financiamento – o orçamento institucional (100% dos casos analisados). O estudo identificou quatro estratégias principais de financiamento: maximização do orçamento institucional, captação de recursos via editais de fomento, estabelecimento de parcerias interinstitucionais e obtenção de recursos não financeiros.

O guia oferece orientações práticas organizadas nessas quatro estratégias comprovadas, incluindo passos de implementação detalhados, exemplos reais de sucesso e um modelo integrado para combinação das estratégias. O produto destina-se a gestores de laboratórios existentes, gestores interessados em criar novos laboratórios, dirigentes e formuladores de políticas, articuladores de redes de inovação e pesquisadores, fornecendo meios práticos para diversificar fontes de recursos, reduzir vulnerabilidades estruturais e ampliar a capacidade de impacto transformador dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro.



CONTEXTO

Origens e Evolução dos Laboratórios de Inovação

O conceito de laboratório como espaço para experimentos e avaliação de novas ideias surgiu nos séculos XVIII e XIX, inicialmente nas áreas de ciência natural e tecnologia. Ao longo do século XIX, essa ideia de experimentação começou a ser aplicada também em questões públicas, através de pequenos experimentos para promover mudanças na sociedade. No século XX, a psicologia adotou métodos experimentais para resolver problemas sociais, expandindo essa abordagem para outras áreas como as ciências sociais aplicadas (Mulgan, 2014; Sano, 2020).

Os laboratórios de inovação no setor público, como conhecemos hoje, representam espaços institucionalizados de co-criação, onde diferentes atores – servidores públicos, cidadãos, organizações da sociedade civil e setor privado – colaboram no desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios públicos complexos (Tönurist; Kattel; Lember, 2017). Esses espaços utilizam metodologias como Design Thinking, experimentação e outras ferramentas baseadas na co-criação (Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Hilgers; Piller, 2011) para desenvolver respostas criativas aos problemas da gestão pública (Sano, 2020).



Contexto Brasileiro

No contexto brasileiro, Ferrarezi e Almeida (2023) destacam que, na última década, tem ocorrido a construção de uma cultura organizacional favorável à inovação nas organizações públicas. A importância de órgãos internacionais, como a OCDE, é também notável nesse contexto, fornecendo diretrizes e incentivando a troca de boas práticas (OCDE, 2018; 2019). Na América Latina, Acevedo e Dassen (2016) apontam que os laboratórios de inovação representam parte de uma ampla agenda de modernização dos estados, destacando-se pela flexibilidade e uso de experimentação como meios para solucionar problemas.



Os laboratórios de inovação no setor público (...) representam espaços institucionalizados de co-criação, onde diferentes atores - servidores públicos, cidadãos, organizações da sociedade civil e setor privado - colaboram no desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios públicos complexos.

Marcos Históricos da Inovação Pública

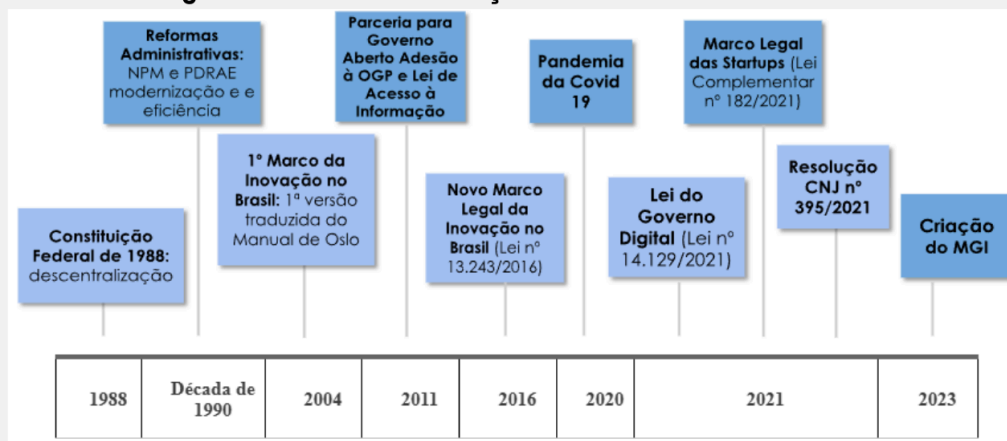
A inovação no setor público brasileiro é considerada um fenômeno relativamente recente quando comparada à trajetória de países anglo-saxões e escandinavos (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019). A década de 1980 marcou o início da ascensão do termo "inovação" no contexto nacional, inicialmente associado à Nova Gestão Pública - NPM (Sano, 2020; Santos; Baldez, 2022). Posteriormente, com a popularização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o desenvolvimento do Governo Digital, a inovação consolidou-se como tema prioritário na agenda governamental brasileira (Sano, 2020).

Marcos Legislativos Fundamentais:

- **1988 - Constituição Federal:** estabeleceu princípios de descentralização administrativa que permitiram maior autonomia e experimentação nas organizações públicas (Freitas; Dacorso, 2014).
- **Década de 1990 - Reformas Administrativas:** introduziram conceitos de modernização e eficiência, estabelecendo bases para valorização da inovação na gestão pública (Bresser-Pereira, 1996; Cavalcante, 2020).

- **2004 - 1º Marco da Inovação no Brasil:** a Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004) estabeleceu o primeiro arcabouço legal para incentivo à inovação, criando instrumentos para contratação tecnológica e parcerias estratégicas. O lançamento da versão traduzida do Manual de Oslo consolidou as bases conceituais para o desenvolvimento da inovação no país (Santos; Baldez, 2022).
- **2011 - Parceria para Governo Aberto e Lei de Acesso à Informação:** criaram ambiente de transparência e participação cidadã, princípios fundamentais para laboratórios baseados em co-criação (Freitas; Dacorso, 2014; Hilgers; Piller, 2011; Fortaleza; Bertin; Drucker, 2022).
- **2016 - Novo Marco Legal da Inovação no Brasil:** A Lei nº 13.243/2016 (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação) facilitou a colaboração público-privada, desburocratizou processos e incentivou a transferência de tecnologias.
- **2020 - Pandemia da COVID-19:** catalisou transformação digital no setor público, demonstrando capacidade de adaptação através de audiências virtuais, plataformas digitais e assinatura eletrônica Gov.br.

Figura 1 - Histórico da Inovação no Setor Público Brasileiro



Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2024).

- **2021 - Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021):** primeira legislação brasileira a abordar explicitamente laboratórios de inovação, estabelecendo diretrizes para criação, estrutura e funcionamento.
- **2021 - Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº 182/2021):** organizou instrumentos financeiros para inovação e introduziu "sandbox regulatório" para flexibilização experimental de normas.
- **2021 - Resolução CNJ nº 395/2021:** tornou obrigatória a criação de laboratórios de inovação em todos os tribunais do Poder Judiciário.
- **2023 - Criação do MGI:** o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos consolidou institucionalmente a inovação como função central do Estado brasileiro (BRASIL, 2023; Ferrarezi; Almeida, 2023).

Panorama e Resultado Atual

O Brasil conta hoje com pelo menos 167 unidades de inovação distribuídas entre os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e as três esferas de governo (federal, estadual e municipal) (Rocha, 2022). Como resultado dessa evolução, o Brasil possui atualmente uma legislação avançada para laboratórios de inovação no setor público, oferecendo múltiplos instrumentos legais desde a criação até o financiamento (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Lacuna identificada

Existe uma lacuna entre o marco legal disponível e sua utilização prática pelos laboratórios, especialmente na diversificação de fontes de financiamento – precisamente o que este guia se propõe a resolver.

PÚBLICO-ALVO

Este guia foi desenvolvido especificamente para atender diferentes perfis de profissionais envolvidos com laboratórios de inovação no setor público:

- **Gestores de Laboratórios Existentes:** Coordenadores e equipes que já operam laboratórios e buscam diversificar suas fontes de financiamento para reduzir a dependência orçamentária e ampliar suas possibilidades de atuação.
- **Gestores Interessados em Criar Laboratórios:** Servidores públicos e dirigentes que desejam estruturar novos laboratórios em suas organizações e precisam compreender as alternativas de financiamento desde a fase de planejamento.
- **Dirigentes e Formuladores de Políticas:** Secretários, diretores e outros gestores de alto escalão responsáveis por definir políticas de inovação e modernização administrativa, que necessitam entender como apoiar financeiramente essas iniciativas.
- **Articuladores de Redes de Inovação:** Profissionais envolvidos na coordenação de redes colaborativas entre laboratórios, que precisam identificar oportunidades de financiamento conjunto e compartilhamento de recursos.
- **Pesquisadores e Consultores:** Acadêmicos e profissionais especializados em administração pública e inovação que atuam como consultores ou apoiadores técnicos desses espaços.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os laboratórios de inovação no setor público brasileiro enfrentam um grande desafio: **como garantir recursos suficientes para funcionar de forma contínua e eficaz.**

Este problema vai além da falta de dinheiro. Na verdade, é uma questão mais ampla que envolve várias dificuldades ao mesmo tempo:

- **Dependência total do orçamento da instituição** – se a organização corta recursos, o laboratório para;
- **Resistência a buscar outras formas de financiamento** – por falta de conhecimento ou cultura organizacional;
- **Dificuldades burocráticas** para fazer parcerias e conseguir recursos externos;
- **Falta de conhecimento técnico** para elaborar projetos e diversificar as fontes de recursos.

O Problema Principal

A maioria dos laboratórios cai em uma "armadilha": como são criados dentro das próprias instituições, dependem 100% do orçamento interno. Isso pode parecer seguro no começo, mas, na verdade, deixa o laboratório muito vulnerável.

Quando a instituição enfrenta cortes orçamentários ou mudanças de prioridade, o laboratório é um dos primeiros a sofrer. Isso compromete projetos em andamento e impede o planejamento de longo prazo.

Manifestações Universais do Problema

Esse cenário se manifesta por meio de sintomas recorrentes observados nos laboratórios estudados: uso de recursos pessoais por gestores para suprir necessidades básicas, impossibilidade de contratar especialistas, devido à complexidade burocrática, limitação do escopo de atuação por falta de recursos, vulnerabilidade a mudanças políticas e administrativas, e incapacidade de expandir atividades além dos recursos internos disponíveis.

Contexto Brasileiro Específico

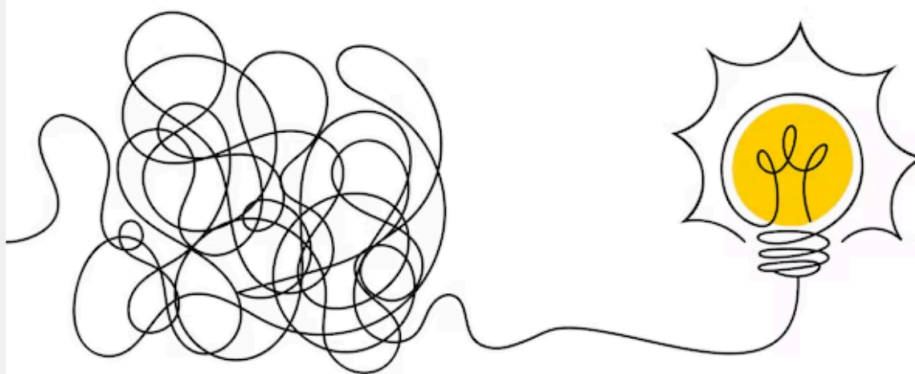
No Brasil, essa situação é agravada por características próprias do setor público nacional: cultura organizacional avessa ao risco e resistente a inovações, sobreposição de regulamentações que criam obstáculos desnecessários, processos burocráticos que desencorajam parcerias estratégicas e tradição de descontinuidade administrativa que compromete projetos de longo prazo.

Impacto Sistêmico

As consequências deste problema transcendem os laboratórios individualmente, afetando toda a capacidade do Estado de promover inovação na gestão pública. Laboratórios com recursos limitados produzem impacto limitado, perpetuando um ciclo que compromete a modernização dos serviços públicos e a melhoria da experiência do cidadão.

Urgência da Intervenção

A complexidade e universalidade deste problema evidenciam que soluções fragmentadas ou superficiais são insuficientes. É necessária uma abordagem sistemática que permita aos laboratórios desenvolver capacidades sustentáveis de captação e gestão de recursos, reduzindo sua vulnerabilidade estrutural e ampliando suas possibilidades de impacto transformador na gestão pública brasileira.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

Objetivo Geral

Oferecer orientações práticas para gestores públicos desenvolverem estratégias sustentáveis de financiamento para laboratórios de inovação, apresentando as principais modalidades de captação de recursos e caminhos para reduzir a dependência de uma única fonte de financiamento.

Objetivos Específicos

1. Apresentar as quatro estratégias de financiamento utilizadas por laboratórios de inovação no setor público e detalhar os passos práticos para implementação de cada modalidade;
2. Orientar gestores na superação de obstáculos e aproveitamento de fatores facilitadores no acesso a recursos, incluindo a construção de parcerias estratégicas;
3. Contribuir para a sustentabilidade de longo prazo dos laboratórios de inovação através da implementação de modelos integrados de financiamento.

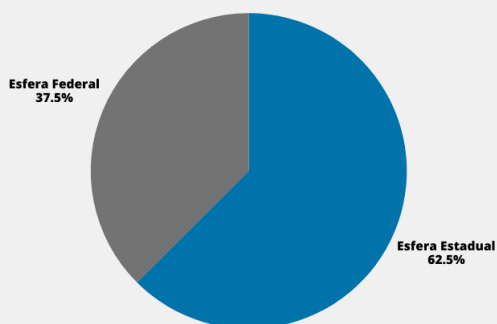


DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Esta seção apresenta os achados específicos da pesquisa empírica realizada com oito laboratórios de inovação da Rede Goiana de Laboratórios de Inovação (Rede InovaGO), oferecendo um diagnóstico detalhado baseado em dados quantitativos e análise qualitativa.

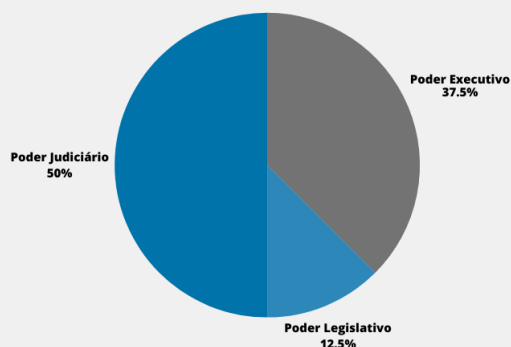
Perfil Organizacional dos Laboratórios Analisados Características Institucionais

Gráfico 1 – Distribuição dos Laboratórios por Esfera Governamental



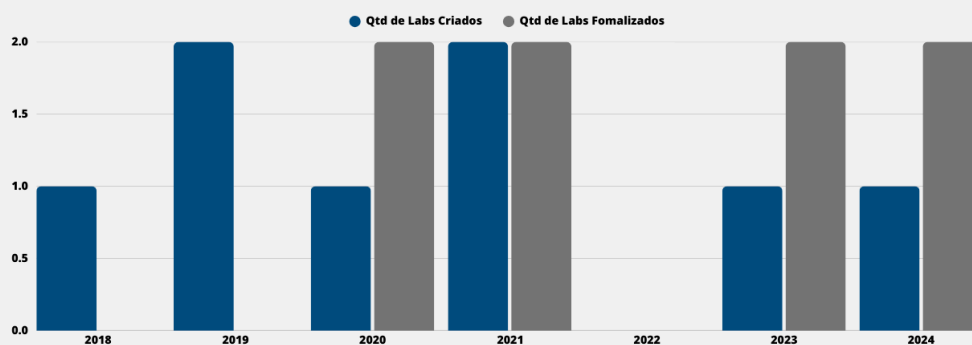
- 62,5% Estaduais (5 laboratórios): InovaJus, Lab TCM-GO, LIGO, Pequilab e TransformaLab
- 37,5% Federais (3 laboratórios): LabJFGO, LIODS TRE-GO e LIODS TRT-18

Gráfico 2 – Distribuição dos Laboratórios por Poder



- 50% Judiciário (4 laboratórios)
- 37,5% Executivo (3 laboratórios)
- 12,5% Tribunais de Contas (1 laboratório)

Gráfico 3 – Distribuição por ano de criação e formalização



Três ondas de criação identificadas:

- Primeira onda (2018-2020): 50% dos laboratórios – Movimento pioneiro
- Segunda onda (2021): 37,5% dos laboratórios – Expansão do Judiciário
- Terceira onda (2023-2024): 12,5% dos laboratórios – Consolidação recente

Estratégias de Financiamento Identificadas

Estratégia	Tipo de Recurso	Nível de Complexidade	Prazo de Implementação
1. Maximizando Orçamento Institucional	Financeiro	Baixa	Imediato
2. Editais de Fomento	Financeiro	Alta	6-12 meses
3. Parcerias Interinstitucionais	Financeiro	Média	3-6 meses
4. Recursos Não Financeiros	Não financeiro	Baixa	Imediato

Como usar este guia

As quatro estratégias apresentadas foram organizadas para aplicação progressiva, permitindo que qualquer laboratório inicie sua jornada de diversificação independentemente de seu estágio atual.

**Comece pela estratégia
que faz mais sentido
para sua realidade.**



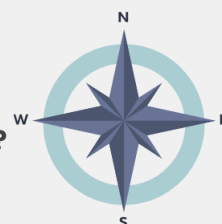
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

GUIA PRÁTICO DE ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO

Como Usar Este Guia

Este guia apresenta quatro estratégias comprovadas de financiamento organizadas de forma prática para aplicação imediata. Cada estratégia inclui orientações passo a passo, exemplos reais, dicas práticas e ferramentas que você pode usar no seu laboratório.

Guia de Navegação: Qual Estratégia de Financiamento Usar?



Se você quer **otimizar o orçamento atual** → vá para a **Estratégia 1**

Se você quer buscar **editais de fomento** → vá para a **Estratégia 2**

Se você quer **explorar parcerias** → vá para a **Estratégia 3**

Se você quer **conseguir recursos sem gastar** → vá para a **Estratégia 4**

ESTRATÉGIA 1:

MAXIMIZANDO O ORÇAMENTO INSTITUCIONAL

O que é?

Aproveitar melhor os recursos financeiros que sua organização já destina ao laboratório através de planejamento estratégico e justificativas técnicas sólidas.

Por que funciona?

Todo laboratório precisa dessa base financeira. O segredo está em **demonstrar valor e planejar com antecedência** para conseguir mais recursos e proteger o que já tem.

COMO IMPLEMENTAR: PASSO A PASSO

PASSO 1: Mapeie seus recursos atuais

O que fazer:

- Liste todos os recursos que recebe: materiais, equipamentos, espaço, recursos humanos etc;
- Calcule o valor total anual;
- Identifique de onde vem cada recurso (qual rubrica orçamentária).

PASSO 2: Documente seus resultados

O que fazer:

- Compile todos os projetos realizados no último ano;
- Quantifique os impactos: quantas pessoas atingidas, problemas resolvidos, processos melhorados etc;
- Calcule economia gerada ou eficiência criada;
- Colete depoimentos e evidências.

Exemplo prático:

"O laboratório desenvolveu 5 soluções que economizaram 200 horas/mês de trabalho manual, equivalente a R\$ 50.000 anuais em produtividade"

PASSO 3: Prepare sua proposta orçamentária

O que incluir:

1. Resultados alcançados (use dados do Passo 2);
2. Projetos planejados para o próximo ano;
3. Recursos necessários com justificativa;
4. Retorno esperado (benefícios quantificados).



PASSO 4: Apresente estrategicamente

Dicas de apresentação:

- Use linguagem simples e dados visuais;
- Tenha foco nos benefícios para a organização;
- Mostre alinhamento com objetivos estratégicos da organização;
- Prepare-se para perguntas sobre custo-benefício.



SUPERANDO OBSTÁCULOS COMUNS

"Não temos orçamento para inovação" → **Solução:** Demonstre que inovação gera economia. Mostre casos onde R\$ 1 investido gerou R\$ 3 de retorno, por exemplo.

"Inovação não é prioridade agora" → **Solução:** Conecte seus projetos às prioridades atuais. Se a prioridade é eficiência, mostre como a inovação melhora processos.

"Os recursos estão contingenciados" → **Solução:** Proponha projetos de baixo custo e alto impacto. Use a Estratégia 4 (recursos não financeiros) como complemento.

ESTRATÉGIA 2:

CAPTANDO RECURSOS VIA EDITAIS DE FOMENTO

O que é?

Participar de editais públicos competitivos que oferecem recursos financeiros para projetos específicos de inovação.

Por que funciona?

É a principal forma de **diversificar o financiamento** e conseguir recursos para projetos maiores que o orçamento interno não permite.

COMO IMPLEMENTAR: PASSO A PASSO

PASSO 1: Mapeie oportunidades

Onde procurar:

- **Agências nacionais:** FINEP, CNPq, CAPES;
- **Fundações estaduais:** FAPEG, FAPESP, FAPERJ, etc;
- **Organismos internacionais:** BID, Banco Mundial;
- **Ministérios:** MGI, MCTI, MEC.



Dica Bônus: Use a ferramenta de “Criar Alertas” no Google

1. Acesse o [Alertas do Google](#).
2. Na caixa localizada na parte superior da tela, digite um tópico que você deseja acompanhar.
3. Para alterar suas configurações, clique em Mostrar opções. É possível alterar:
 - a frequência com que você recebe notificações;
 - os tipos de sites exibidos;
 - seu idioma;
 - a parte do mundo de onde você deseja que as informações venham;
 - quantos resultados você deseja ver;
 - quais contas recebem o alerta.
4. Clique em Criar alerta. Você receberá e-mails sempre que encontrarmos resultados de pesquisa correspondentes.

PASSO 2: Desenvolva capacidade de elaboração**Competências necessárias:**

- Redação técnica clara e objetiva;
- Elaboração de cronogramas e orçamentos;
- Metodologia de projetos e;
- Indicadores de resultado.

Como desenvolver:

1. Faça um curso sobre elaboração de projetos;
2. Analise editais passados bem-sucedidos;
3. Forme uma equipe com competências complementares e;
4. Pratique com editais menores primeiro.

**PASSO 3: Estruture seu projeto****Roteiro básico:**

1. Identifique o problema que vai resolver;
2. Defina objetivos claros e mensuráveis;
3. Descreva a metodologia passo a passo;
4. Monte um cronograma realista;
5. Calcule o orçamento detalhado;
6. Defina indicadores de sucesso.

**SUPERANDO OBSTÁCULOS COMUNS**

"Não sabemos escrever projetos" → Solução: Comece com editais simples. Busque parceiros acadêmicos. Invista em capacitação da equipe.

"Nunca ganhamos editais" → Solução: Analise feedbacks de projetos não aprovados. Melhore pontos fracos. Persista – o aprendizado é cumulativo.

"A prestação de contas é muito complexa" → Solução: Planeje a prestação desde o início. Use sistema de controle simples. Busque apoio da área financeira.

ESTRATÉGIA 3:

ESTABELECENDO PARCERIAS INTERINSTITUCIONAIS

O que é?

Criar parcerias formais com outras instituições que podem resultar em transferência de recursos financeiros ou compartilhamento de custos para projetos conjuntos.

Por que funciona?

Permite **compartilhar custos** e **acessar recursos** de outras organizações interessadas nos mesmos resultados.

COMO IMPLEMENTAR: PASSO A PASSO

PASSO 1: Identifique parceiros potenciais

Tipos de parceiros:

- **Outras organizações públicas** com interesses similares;
- **Universidades** com expertise técnica;
- **Empresas públicas** com recursos disponíveis;
- **Organismos internacionais** com programas de financiamento.

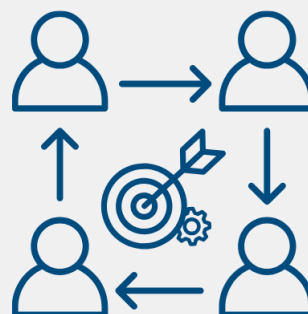
PASSO 2: Desenvolva proposta de valor

O que oferecer:

- Expertise técnica do seu laboratório;
- Acesso a dados e informações;
- Rede de contatos institucional;
- Legitimidade e credibilidade.

O que solicitar:

- Recursos financeiros específicos;
- Contrapartidas técnicas;
- Apoio logístico;
- Divulgação conjunta.



PASSO 3: Escolha o instrumento jurídico adequado**• TED (Termo de Execução Descentralizada):**

- **Para:** Parcerias entre órgãos federais;
- **Vantagem:** Processo mais ágil;
- **Exemplo:** R\$ 800.000 para programa de residência tecnológica.

• Convênios

- **Para:** Parcerias com qualquer entidade pública;
- **Vantagem:** Maior flexibilidade;
- **Processo:** Mais burocrático.

• Acordos de Cooperação Técnica

- **Para:** Parcerias sem transferência de recursos;
- **Vantagem:** Simplicidade jurídica;
- **Limitação:** Não envolve dinheiro.

**EXEMPLOS PRÁTICOS DE SUCESSO****Caso 1: Residência Tecnológica**

- Parceiros: Tribunal + Universidade;
- Instrumento: TED;
- Resultado: 20 projetos desenvolvidos.

Caso 2: Pesquisa Aplicada

- Parceiros: Secretaria + Instituto de Pesquisa;
- Instrumento: Convênio;
- Resultado: Metodologia inovadora criada.

ESTRATÉGIA 4:

OBTENDO RECURSOS NÃO FINANCEIROS

O que é?

Conseguir apoio, infraestrutura, conhecimento e legitimidade através de colaborações que não envolvem transferência de dinheiro, mas reduzem custos e ampliam capacidades.

Por que funciona?

Permite fazer mais com menos, **criando valor sem impacto orçamentário direto**. É uma forma inteligente de ampliar capacidades através de colaborações que beneficiam todas as partes envolvidas.

COMO IMPLEMENTAR: PASSO A PASSO

PASSO 1: Mapeie suas necessidades não financeiras

Tipos de recursos:

- **Infraestrutura:** espaços, equipamentos, tecnologia;
- **Conhecimento:** metodologias, especialistas, capacitação;
- **Legitimidade:** apoio institucional, credibilidade, rede de contatos;
- **Serviços:** assessoria, consultoria, divulgação.

PASSO 2: Identifique oportunidades de troca

O que você pode oferecer em troca:

- Expertise metodológica;
- Acesso a dados públicos;
- Participação em eventos;
- Divulgação de resultados;
- Legitimidade institucional;
- Rede de contatos.



Princípio: Sempre busque **benefício mútuo**. Cada parceiro deve ganhar algo.

PASSO 3: Construa relacionamentos estratégicos**• Com outros laboratórios:**

- Compartilhe metodologias;
- Troque experiências;
- Realize eventos conjuntos;
- Divida custos de capacitação.

**• Com universidades:**

- Acesse pesquisadores;
- Use laboratórios físicos;
- Participe de eventos acadêmicos;
- Oriente trabalhos aplicados.

**• Com organizações da sociedade civil:**

- Amplie legitimidade;
- Acesse comunidades;
- Compartilhe conhecimentos;
- Desenvolva projetos sociais.

**• Com empresas:**

- Acesse tecnologias;
- Teste soluções;
- Compartilhe infraestrutura;
- Troque conhecimentos.



PASSO 4: Participe ativamente de redes**• Redes importantes:**

- Rede InovaGO (se em Goiás);
- Rede InovaGov (nacional);
- Redes locais de inovação;
- Comunidades temáticas online.

• Como participar efetivamente:

- Compareça a todos os encontros;
- Compartilhe experiências;
- Ofereça apoio a outros;
- Proponha atividades conjuntas.

**• RESULTADOS ESPERADOS****Benefícios típicos:**

- Custo zero para acesso a metodologias e conhecimentos especializados;
- Compartilhamento de infraestrutura (espaços físicos, equipamentos, tecnologia) sem custos diretos;
- Acesso a especialistas de universidades e outros órgãos através de parcerias;
- Legitimidade institucional que facilita aprovação de projetos internos;
- Capacitação conjunta reduzindo custos individuais de treinamento;
- Organização de eventos compartilhados dividindo despesas operacionais;
- Rede de contatos ampliada para futuras colaborações;
- Benchmarking gratuito com boas práticas de outros laboratórios.

**EXEMPLOS PRÁTICOS DE SUCESSO**

- Parceria com universidades;
- Colaboração entre laboratórios para oficinas conjuntas;
- Conexões internacionais com laboratórios de outros países;
- Troca de metodologias dentro de redes de laboratórios.

MODELO INTEGRADO: COMBINANDO AS 4 ESTRATÉGIAS

Princípios Fundamentais

1. Diversificação Inteligente

Não dependa de uma única fonte. Combine estratégias para criar sustentabilidade.

2. Sequenciamento Estratégico

- Etapa 1: Foque na Estratégia 1 + 4 (base sólida);
- Etapa 2: Adicione Estratégia 2 (editais);
- Etapa 3: Desenvolva Estratégia 3 (parcerias financeiras).

3. Maximização de Sinergias

Use resultados de uma estratégia para potencializar outras. Ex: Use recursos da Estratégia 4 para elaborar projetos da Estratégia 2.

4. Gestão de Portfólio

Equilibre projetos de baixo risco (Estratégia 1) com alto impacto (Estratégia 2 e 3).

Sistemas de Monitoramento – Indicadores para medir o sucesso

Sustentabilidade Financeira:

- % de recursos externos (exemplo: meta de 30% em 2 anos);
- Número de fontes diferentes (meta: 4 fontes);
- Valor total de parcerias ativas.

Desempenho em Captação:

- Número de projetos aprovados em editais;
- Quantidade de parcerias formalizadas;
- Participação em redes ativas.

Impacto Organizacional:

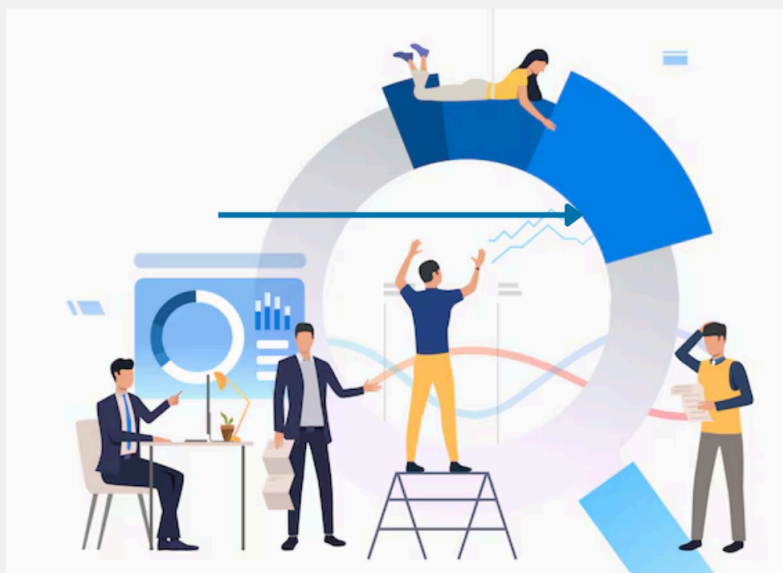
- Satisfação da alta direção;
- Reconhecimento institucional;
- Resultados entregues.



DICAS/PRÓXIMOS PASSOS

1. Escolha 1 estratégia para começar;
2. Defina o responsável por implementar;
3. Estabeleça um cronograma inicial;
4. Agende a primeira reunião de acompanhamento.

IMPORTANTE: Comece pequeno, mas comece já. A sustentabilidade do seu laboratório depende da ação consistente, não da perfeição inicial.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Elaboração: Andréia Caroline Mariano Mendes
Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP)
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Orientação: Rodrigo Bombonati de Souza Moraes
Professor Orientador do PROFIAP/UFG

Instituição: Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP)
Universidade Federal de Goiás (UFG)
Data de Elaboração: Julho de 2025.



REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Sebastián; DASSEN, Nicolás. **Innovation for better management: The contribution of public innovation labs**. Inter-American Development Bank, 2016.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: Enap, 1996.
- CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Inovação no setor público: Avanços e caminho a seguir no Brasil**. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa (Org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.
- CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CUNHA, Bruno Queiroz. **É preciso inovar no governo, mas por quê?** In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017.
- CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; GOELLNER, Isabella de Araujo; MAGALHÃES, Amanda Gomes. **Laboratórios de inovação no setor público: uma abordagem para apoiar a implementação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2019.
- FERRAREZI, Elisabete; ALMEIDA, Carla. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: um estudo sobre institucionalização e sustentabilidade**. Brasília: Ipea, 2023.
- FORTALEZA, Carlos Henrique Viegas; BERTIN, Patrícia Ribeiro Mattar; DRUCKER, Peter Ferdinand. **Governo Aberto e Administração Pública: perspectivas de transformação digital**. São Paulo: Atlas, 2022.
- FREITAS, Rony Klay Viana de; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 869-888, 2014.
- HILGERS, Dennis; PILLER, Frank T. **Governança e co-criação: insights do setor público**. *Government Information Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 337-346, 2011.
- MULGAN, Geoff. **Innovation in the public sector: how can public organisations better create, improve and adapt?** National Endowment for Science, Technology and the Arts, 2014.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Embracing Innovation in Government: Global Trends 2018**. Paris: OECD Publishing, 2018.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Innovation Skills in the Public Sector: Building Capabilities in Chile, Finland, Singapore and the United Kingdom**. Paris: OECD Publishing, 2019.
- ROCHA, Andrew Cavalcanti. **Laboratórios de inovação no setor público: um panorama das iniciativas no Brasil**. 2022. 119f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão e Políticas Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte.
- SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: Enap, 2020.
- SANTOS, Bruna; BALDEZ, Patrícia. **Inovação é uma escolha e uma escola. 2022**. In: SANTOS, Bruna. Caminhos da inovação no setor público. Brasília, Enap, 2022.
- TÔNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. **Descobrendo laboratórios de inovação no setor público**. 2017. In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017.
- WERNECK, Caio; FERRAREZI, Elisabete; BRANDALISE, Isabella; VAQUEIRO, Lucas; BONDUKI, Manuel. **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública**. Brasília: Enap, 2020.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Observatório Goiano de Políticas Públicas

Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Goiás (SECTI-GO)

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Guia Prático de Estratégias de Financiamento para Laboratórios de Inovação no Setor Público”, derivado da dissertação de mestrado “FINANCIAMENTO DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DOS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NA REDE INOVAGO”, de autoria de Andréia Caroline Mariano Mendes.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Goiás.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório técnico conclusivo e seu propósito é fornecer orientações práticas e sistemáticas para o desenvolvimento de estratégias sustentáveis de financiamento para laboratórios de inovação no setor público, promovendo a diversificação de fontes de recursos e o fortalecimento da capacidade operacional desses espaços.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.fct@ufg.br.

Goiânia, 02 de agosto de 2025.

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Andréia Caroline Mariano
Mendes, mestranda

Orientador: Rodrigo Bombonati de
Souza Moraes, doutor

Universidade Federal de Goiás

02 de agosto de 2025

