

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO COMO INTERMEDIADORES DE PROBLEMAS PÚBLICOS NA AMÉRICA LATINA

Nayara Gonçalves Lauriano^{1*}  & Marco Aurelio Marques Ferreira¹ 

¹Universidade Federal de Viçosa – Viçosa (MG), Brasil.

DETALHES DO ARTIGO

Histórico do Artigo:

Recebido em 13 de dezembro de 2021

Aceito em 1º de agosto de 2022

Disponível online em 23 de setembro de 2022

Sistema de revisão “Double blind review”

Editora chefe:

Fernanda Cahen

Palavra-chave:

Inovação pública

Laboratórios de inovação

Governo

América Latina

RESUMO

Objetivo: Investigar os problemas associados à atuação dos laboratórios de inovação em governo (LIG) estabelecidos na América Latina e como são caracterizadas as soluções projetadas com base em suas iniciativas.

Método: Com base em pesquisa documental, foram analisados 29 tipos de projetos realizados entre 2014 e 2019 por LIG latino-americanos: LABgobar (Argentina), GNova (Brasil) e Laboratorio de Gobierno (Chile).

Principais Resultados: A atuação dessas organizações esteve associada a problemas diversificados, que revelaram enfoques próprios, bem como intervenções comuns. As soluções projetadas estiveram fundamentadas na criação de protótipos, na reunião de dados e evidências, no desenho de planos, na concepção de plataformas digitais, entre outras saídas. Estiveram também ligadas a seis necessidades principais: aprimorar processos, mudar estratégias, melhorar a atuação, atrair e atender usuários, apoiar a criação de soluções e contribuir para a cultura de inovação. **Relevância / Originalidade:** O recorte de análise considerou uma região ainda sub-representada pela literatura. Ao apresentar como enfoque o contexto que alicerça o estabelecimento desses arranjos, indo além de suas características organizacionais, amplia as evidências empíricas, consideradas ainda escassas, acerca de como tais iniciativas se encaixam como ferramental de estruturas governamentais. **Contribuições Teóricas / Metodológicas:** O artigo contribui para o conhecimento acerca da inovação no setor público, ampliando relatos anteriores de como governos têm sido instados a se adaptarem a novas exigências da sociedade e a promoverem novas práticas na gestão pública. Ademais, amplia a compreensão dos laboratórios de inovação, permitindo fornecer uma visão mais ampla do caso latino-americano.

INTRODUÇÃO

Tem sido firmada na última década, por acadêmicos e profissionais, a compreensão em torno dos Laboratórios de Inovação como conceito promissor para o setor público, sendo percebida a proliferação dessas iniciativas em cenário global como mecanismo

de enfrentamento das mudanças contemporâneas no panorama da inovação e na sociedade como um todo (McGann, Wells, & Blomkamp, 2021; Kim, Wellstead, & Heikkila, 2022). Acerca daqueles que atendem, especialmente, pela terminologia de laboratórios de inovação em governo (LIG), tem-se a representação de uma reação por parte de governos fundamentada

*Autora correspondente: nayaralauriano@gmail.com

<https://doi.org/10.18568/internext.v17i3.691>

na busca por conceberem novas maneiras de resolver velhos problemas, bem como abordarem questões complexas associadas a transformações tecnológicas, econômicas e sociais (OECD, 2015; UNDP, 2017).

Nos Estados Unidos e no Reino Unido, por exemplo, os LIG mostram-se associados ao redesenho de serviços oferecidos a fim de torná-los mais baratos e alinhados ao usuário. Em países da Europa e Ásia, tal atuação é tida como mais recorrente na criação de novos serviços e na definição de como fazê-los funcionar (UNDP, 2017). Experiências como o MindLab (Dinamarca) e The Behavioral Insights Team (Reino Unido) são destacadas como referências dessa dinâmica, sendo via de influência para que governos em todo o mundo repensem sua coordenação, produção e entrega de bens e serviços (Tönurist, Kattel, & Lember, 2017; UNDP, 2017).

Nessa direção, as dinâmicas consideradas eficazes e, logo, a ser seguidas são destacadas, sobretudo, em muitos dos países desenvolvidos. Quando se volta a atenção para outros contextos, onde esse tipo de iniciativa também tem sido estabelecido recentemente, entre eles os países da América Latina, observam-se esforços de compreensão até então limitados (Acevedo & Dassen, 2016; Ferreira & Botero, 2020). Diante disso, é destacável que o estabelecimento desses laboratórios está associado aos problemas enraizados no contexto específico em que são firmados (Ferrarezi, Lemos, & Brandalise, 2018), incluindo diferenças institucionais e sociais entre as nações (Muzzio & Gama, 2021). À vista disso, a proliferação mundial dessas iniciativas pode vir a caracterizar-se como um processo isomórfico, a fim de favorecer a maior legitimidade de políticas formuladas e a credibilidade das elites políticas (Tönurist, Kattel, & Lember, 2015). Reafirma-se a noção de que os LIG se caracterizam como formas institucionais experimentais e complexas, no que tange a sua interação tanto com a administração pública quanto com atores externos e instituições já existentes.

Enquanto isso, o crescente interesse de compreensão desse tipo de organização reúne, sobretudo, esforços de mapeamento (Parsons Desis Lab, 2013; Tönurist et al., 2017; Rodríguez & Grandinetti, 2018; Sano, 2020); de compreensão de sua estrutura organizacional (Tönurist et al., 2015; Ferrarezi et al., 2018); e de características que compõem sua forma de atuação (Puttick, Baeck, & Colligan, 2014; Sano,

2020; Waardenburg, Groenleer, & De Jong, 2020), até mesmo diferenciando-o de outros tipos de atores (McGann, Blomkamp, & Lewis, 2018). Isto posto, identificam-se como oportunidade de avanço deste domínio de pesquisa esforços de investigação que se dediquem a explorar o contexto que alicerça a atratividade desses laboratórios, com o objetivo de incrementar a capacidade de resolução de problemas por parte dos agentes governamentais.

A presente pesquisa, desse modo, tem como objetivo explorar o contexto no qual os LIG são firmados, entendendo seu papel de catalisador de inovações para mediar problemas públicos diversificados. Sob esse contorno, o estudo voltou-se para o contexto latino-americano como recorte de investigação, por tratar-se de uma região ainda sub-representada na literatura de laboratórios de inovação no setor público (Ferreira & Botero, 2020). Assim, especificamente, propôs-se como pergunta norteadora da presente investigação: que problemas estão associados à atuação dos LIG estabelecidos na América Latina e como são caracterizadas as soluções projetadas com base em suas iniciativas?

O artigo contribui para o conhecimento acerca da inovação no setor público, ampliando relatos anteriores de como governos têm sido instados a se adaptar a novas exigências da sociedade e a promoverem novas práticas na gestão pública. Ademais, amplia a compreensão dos laboratórios de inovação, fornecendo uma visão mais ampla do caso latino-americano e indo ao encontro das particularidades potenciais desse fenômeno à medida que ele se expande para diferentes regiões do mundo (Criado, Rojas-Martín, & Silván, 2017; Ferreira & Botero, 2020; Evans & Cheng, 2021; McGann et al., 2021). Por fim, entende-se haver implicações práticas para atores políticos ao se ampliar o entendimento sobre formas de atuação dessas iniciativas na região, além de se possibilitar a identificação de demandas comuns entre países e oportunidades para cooperação sul-sul.

O artigo é estruturado da seguinte forma: na próxima seção é traçada uma base de compreensão teórica acerca da inovação no setor público. Mais especificamente, é delineado o entendimento sobre os laboratórios de inovação em governo. A seção subsequente apresenta uma descrição dos aspectos metodológicos que alicerçaram o estudo, seguida pela apresentação dos resultados alcançados. Finalmen-

te, as conclusões são pontuadas junto com as limitações e vias para pesquisas futuras.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. A inovação como elemento do setor público

A tentativa de apreender a inovação como parte constituinte do âmbito público revela uma compreensão, embora comum e clara, ainda limitada, que traz nas comparações entre os setores público e privado seu principal apoio de entendimento (Wagenaar & Wood, 2018). Há aqueles que dirão que a ausência da motivação alicerçada na busca por lucro vem a criar condições diferentes para a inovação no setor público (Potts & Kastle, 2010; Torfing, 2019), em que o valor a ser criado tende a ser mais complexo em relação ao setor privado (Bloch & Bugge, 2013). Salienta-se que, mesmo que se possa afirmar que a inovação não é um contexto elementar para a esfera pública pelo fraco incentivo competitivo, já que organizações públicas não competem por meio da inovação, essas organizações devem criar valor, assim como as empresas baseadas no mercado (Potts & Kastle, 2010).

Paralelos entre o setor privado, que é inovador, e o setor público, que é sempre o mais atrasado, vêm sendo feitos nos últimos tempos (Torfing, 2019). O mesmo paralelo entre público e privado tende a reduzir a inovação pública em torno, essencialmente, de ideais performáticos, de eficiência e eficácia (Pollitt & Bouckaert, 2011; Klenk & Reiter, 2019). Em suma, ao voltar-se para a ideia de um setor público inovador, tem-se que desafios sociais vêm questionando substancialmente as práticas estabelecidas por gestores públicos e políticos, bem como empresas, organizações sociais e cidadãos (Christensen & Lægreid, 2011; Bekkers & Tummers, 2018). Ainda, ideais reformistas do Estado (Bekkers, Edelenbos, & Steijn, 2011; Pollitt & Bouckaert, 2011), aumento das expectativas em relação aos governos por parte dos cidadãos (Lewis, Ricard, & Klijn, 2018), novas tecnologias e princípios de transparência e participação social (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Young, 2020), além de contextos de crise e restrições orçamentárias (Bason, 2010; Arundel, Bloch, & Ferguson, 2019), têm contestado a forma como a esfera pública atua.

Recorrendo a Mulgan (2007), encontra-se o que seria a definição básica acerca do que é a inovação

no setor público, a saber, novas ideias que atuam na criação de valor público. Tais ideias devem ser novas, de modo a não tratarem somente de melhorias, além de aceitas e úteis. Entende-se que tal valor público pode vir a ser criado de distintas formas:

- oferta de serviços de maior eficiência, qualidade, satisfação ou variedade;
- alcance de resultados sociais como igualdade, coesão social, distribuição de riqueza, segurança, melhoria da saúde e educação, redução da pobreza;
- maior confiança e legitimidade, com a melhoria da percepção pública e do alinhamento com objetivos sociais (Kelly, Mulgan, & Muers, 2002; Bloch & Bugge, 2013).

Observa-se, também, a tendência em associar a inovação a melhorias na concepção de políticas públicas, a fim de atingir maior assertividade na resolução de problemas difíceis de ser resolvidos e com níveis distintos de complexidade (Head, 2019). Nesse sentido, vem a ser ressaltada a reflexão que se compromete em destacar que as necessidades dos cidadãos passaram por mudanças (Gascó, 2017), e, com isso, as expectativas sobre os serviços públicos e as intervenções governamentais teriam aumentado (Lewis et al., 2018).

É, então, tida como aspecto fundamental a ampliação da participação e do engajamento dos cidadãos na concepção de soluções (Rizzo, Deserti, & Cobanli, 2017). Desse modo, a inovação no âmbito público tem buscado firmar-se em um movimento de lógica performativa de busca por maior eficiência para um processo aberto, cada vez mais percebido como colaborativo (Bekkers & Tummers, 2018; Meijer, 2019). Nessa direção, difunde-se uma perspectiva teórica colaborativa, sob a qual a capacidade de inovação pública consiste em estimular o engajamento de outros atores; a experimentação em vez da implementação planejada; a conexão com um ambiente institucional mais amplo; e o equilíbrio entre diferentes interesses e valores envolvidos (Meijer, 2019).

Nessa direção, a difusão de novas tecnologias foi ganhando espaço e, com ela, foram enfatizados os preceitos de engajamento social e maior transparência (De Vries et al., 2016; Mergel, Edelmann, & Haug, 2019; Young, 2020). É possível destacar a crescente busca por agendas como a de Governo Aberto, que veio a capilarizar inovações, propondo iniciativas co-

laborativas para o estreitamento entre os níveis do governo e setores da sociedade (Acevedo & Dassen, 2016; McGann et al., 2018). Diante da emergência de processos de cocriação entre governo e sociedade, mecanismos tendem a ser formulados para a geração de soluções inovadoras, bem como para o redesenho de serviços e da forma como são concebidos e entregues (Rizzo et al., 2017).

1.2. O apelo aos laboratórios de inovação em governo

Os laboratórios de inovação vêm sendo tratados como uma dessas expressões da concepção de modelos que materializam a inovação no campo público (Unceta, Barandiaran, & Restrepo, 2019). Estas iniciativas representam a criação de novas estruturas organizacionais, que desafiarão formas de inovação conduzidas internamente e de cima para baixo, implicando adaptações das atividades públicas de inovação (Tönurist et al., 2017; Unceta et al., 2019; Fuglsang & Hansen, 2022). Dessa forma, tais laboratórios são considerados vias de experimentação nas quais o setor público pode testar e ampliar inovações, redesenhar serviços e processos existentes, desenvolver protótipos, bem como empoderar a participação dos cidadãos, facilitar processos de aprendizagem e ampliar competências inovadoras e capacidades de redes (Tönurist et al., 2017).

O estabelecimento dessas iniciativas em contexto internacional revela a proliferação de variadas nomenclaturas e perspectivas de relacionamento perante o próprio governo, as organizações do setor público em geral e a sociedade (Williamson, 2015b; McGann et al., 2018), delineando semelhanças e diferenças de enfoque de atuação e de organização (Schuurman & Tönurist, 2017). Observa-se o estabelecimento de laboratórios de inovação social (Joy, Shields, & Cheng, 2019); de laboratórios de inovação cidadã (Pascale & Resina, 2020); dos que atendem por *living labs* (Gascó, 2017; Cardullo, Kitchin, & Di Felicianantonio, 2018; Criado et al., 2021; Fuglsang, Hansen, Mergel, & Røhnebak, 2021; Haug & Mergel, 2021); *city labs* (Capdevila, 2015; Scholl & Kemp, 2016); de laboratórios de políticas (Williamson, 2014, 2015a; Whicher & Crick, 2019; Olejniczak, Borkowska-Waszak, Domaradzka-Widła, & Park, 2020; Lewis, 2021); e de LIG (Ramírez-Alujas, 2016; Criado et al., 2017; UNDP, 2017;

Rodríguez & Grandinetti, 2018; Ferreira & Botero, 2020; Sano, 2020).

O enfoque nos LIG firma-se na noção que estas iniciativas representam uma reação, por partes dos governos, ao imperativo de o setor público ser inovador. Presume-se que tais laboratórios sejam concebidos como um mecanismo que se associa a demandas de agentes governamentais diversificados, a fim de ampliar a capacidade inovadora do governo, de modo a enfrentar não apenas desafios advindos da sociedade, mas também os decorrentes da própria ação de governar (Tönurist et al., 2015, 2017; Schuurman & Tönurist, 2017).

Mais especificamente, os LIG tendem a ser caracterizados como pequenas organizações fluidas, com significativo grau de autonomia e orçamentos relativamente baixos (Schuurman & Tönurist, 2017; Tönurist et al., 2017). De modo geral, suas estruturas tendem a ser consideradas pequenas e especializadas em experimentações rápidas (Tönurist et al., 2015), para testar novos métodos e conhecimentos especializados em inovação (Timeus & Gascó, 2018). Sua atuação é orientada por métodos centrados no ser humano e em processos criativos, por meio de abordagens de *design thinking* (McGann et al., 2018), metodologias de desenvolvimento de produtos digitais, ciência de dados, ciência comportamental, abordagens ágeis (UNDP, 2017) e estratégias de cocriação (Rizzo et al., 2017). Entende-se que essas características vêm a colaborar com a aversão ao risco e o medo do fracasso, apresentados como aspectos manifestados no setor público e, conseqüente, desfavoráveis ao processo inovador (Bloch & Bugge, 2013).

Os LIG têm sua atuação firmada em dimensões distintas de relacionamento com o governo e podem ser estruturas lideradas, habilitadas ou controladas por agentes governamentais, ou até independentes (McGann et al., 2018), parcialmente ou totalmente financiadas pelo poder público, ou que não recebem nenhum financiamento. Ademais, eles podem estar distribuídos entre os poderes executivo, legislativo e judiciário e as esferas federal, estadual ou municipal (Sano, 2020).

Em geral, podem estar sob quatro enfoques principais, quais sejam, os de:

- desenvolvedores e criadores de inovações, associados à resolução de problemas e a concepções de soluções escaláveis;

- facilitadores, associados a estratégias de comunicação e engajamento, de maneira a dar espaço para partes interessadas externas às agências governamentais;
- educadores, fornecedores de conhecimento e ideias para a capacitação de outras pessoas no governo para inovarem;
- arquitetos, concentrados na concepção de transformações para a promoção de mudanças mais amplas de políticas e sistemas (Puttick et al., 2014).

2. MÉTODO

O presente estudo constitui uma pesquisa descritiva por propor-se a examinar fatos sem manipulá-los, e é um estudo exploratório dado que há pouco conhecimento sobre os LIG na América Latina. A busca pelo objetivo da investigação baseou-se na abordagem qualitativa, sem o interesse de apresentar como centro do processo de tratamento do objeto a aplicação de qualquer tipo de medição ou ferramental estatístico.

Com recurso à estratégia de pesquisa de estudo de casos, realizou-se uma pesquisa inicial para identificar laboratórios de inovação a serem analisados com maior profundidade. Foi, desse modo, possível constatar a disseminação dessas iniciativas, ancorada em uma variedade de nomenclaturas, níveis de governo (local, estadual, federal/nacional) e níveis de poder (executivo, legislativo ou judiciário). Nesse sentido, foram determinados critérios para orientar a

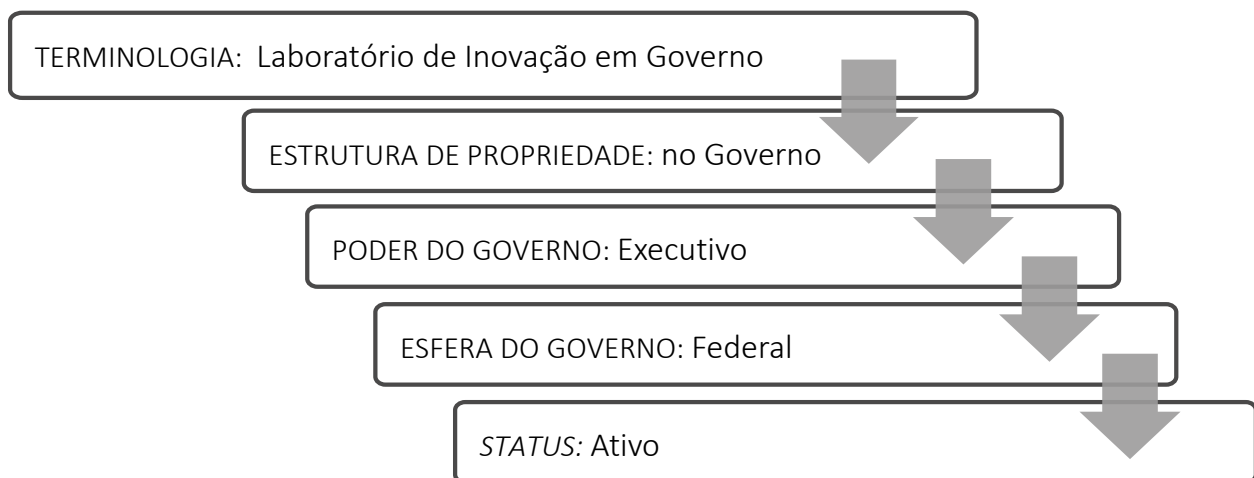
delimitação das iniciativas a serem consideradas na pesquisa. Ademais, a fim de responder à pergunta norteadora do estudo, buscou-se reunir dados sobre os tipos de projetos realizados pelos LIG latino-americanos. Com isso, a delimitação das iniciativas a serem analisadas também teve o objetivo de garantir que a presença de demasiadas singularidades entre os materiais coletados ou a falta de dados não prejudicassem o tratamento e a interpretação dos dados.

Isto posto, foram considerados os seguintes critérios:

- terminologia;
- estrutura de propriedade;
- poder do governo;
- esfera de governo;
- *status* de atividade.

Nessa direção, as considerações realizadas pelo estudo foram limitadas a iniciativas fundadas na terminologia de “laboratórios de inovação em governo”, que apresentaram suas estruturas diretamente pertencentes a algum ente do governo, mais especificamente associadas ao poder executivo e à esfera federal, e que estão ativas até o momento da realização desta pesquisa. Na Figura 1 está representada a delimitação seguida.

Por conseguinte, a investigação foi constituída pela análise de três LIG: LABgobar (Argentina); GNova (Brasil) e Laboratorio de Gobierno (Chile), cujas informações acerca de projetos concluídos se encontraram organizadas e públicas. Foram reunidos dados



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 1. Delimitação analítica.

relativos a 29 projetos, que retrataram, de maneira geral, o horizonte temporal de 2014 a 2019. Mais especificamente, foram agrupados dados sobre dez projetos do LABgobar, 13 do GNova e seis do Laboratorio de Gobierno. Materiais complementares que traziam maior detalhamento dos projetos analisados foram considerados, de forma a confrontar e complementar o entendimento das informações levantadas.

O tratamento do material reunido fundamentou-se na técnica de análise de conteúdo do tipo categorial. Para a análise de dados, chegou-se à definição de categorias analíticas que constituíram dois eixos de análise principais, fundamentados na literatura, com a pressuposição de que *os LIG são espaços que intermedeiam a geração de soluções como respostas a problemas firmados no contexto em que estão estabelecidos*. Partiu-se da noção que as inovações no setor público ocorrem como resposta a diversificados problemas e, portanto, tais laboratórios são uma via para a concepção de soluções, incrementando a capacidade de resolução de problemas dos agentes governamentais (Bekkers et al., 2011; Tönurist et al., 2015, 2017; De Vries et al., 2016; McGann et al., 2021). Diante disso, foram delineados como eixos de análise:

1. *os problemas*;
2. *as soluções* que caracterizaram os tipos de projetos executados.

Na sequência, a análise dos dados orientou-se por categorias definidas *a posteriori* da etapa da exploração do material, a saber:

- (1.1) situação-problema;
- (1.2) necessidade;
- (1.3) saída;
- (1.4) finalidade.

Na Tabela 1 estão descritas as definições constitutivas referentes aos eixos de análise e as categorias consideradas para a operacionalização do estudo.

A análise categorial procedeu do agrupamento do conteúdo dos documentos reunidos, segundo os dois eixos de análise definidos. Após a exploração inicial do material, realizou-se o desmembramento do conteúdo em cada eixo analítico, sendo, posteriormente, realizado o reagrupamento analógico dos dados conforme cada categoria analítica. O tratamento dos dados foi realizado com o auxílio do *software* de análise de dados qualitativos ATLAS.ti, no qual os projetos foram importados e organizados e deu-se início à criação dos “grupos de categorias” (eixos de análise) e das “categorias” associadas (categorias de análise). O isolamento e a classificação dos elementos do conteúdo foram representados pela criação de “memos”, por meio dos quais inferências e associações puderam ser esquematizadas, proporcionando maior clareza na organização das categorias e na interpretação de dados. Foram, por fim, geradas representações com o uso da função de “redes” contemplada pelo *software*. Utilizou-se a função correspondente a fim de encontrar codificações redundantes, para então corrigi-las.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. Eixo de análise: problemas

Sobre as *situações-problemas* que se caracterizaram como estimuladores para a atuação dos três LIG, foram observados aspectos diversificados que revelaram enfoques próprios, bem como intervenções co-

Tabela 1. Definições constitutivas e operacionais.

Eixos de análise	Categorias	Descrição
Problemas	Situação-problema	Situação ou circunstância que caracteriza determinado desafio de atuação do setor público, no que se refere à coordenação, produção e entrega de bens e serviços por organizações públicas e à atuação da administração pública por seus responsáveis.
	Necessidade	Enfoque considerado necessário e útil, demandado por determinada situação-problema.
Soluções	Saída	Tipo de ação realizada, no que tange à natureza do que foi produzido por meio da atuação do laboratório de inovação.
	Finalidade	O objetivo, tendo em vista a saída gerada pela atuação do laboratório de inovação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

muns. Na Figura 2, é possível visualizar os aspectos ligados ao contexto de cada LIG.

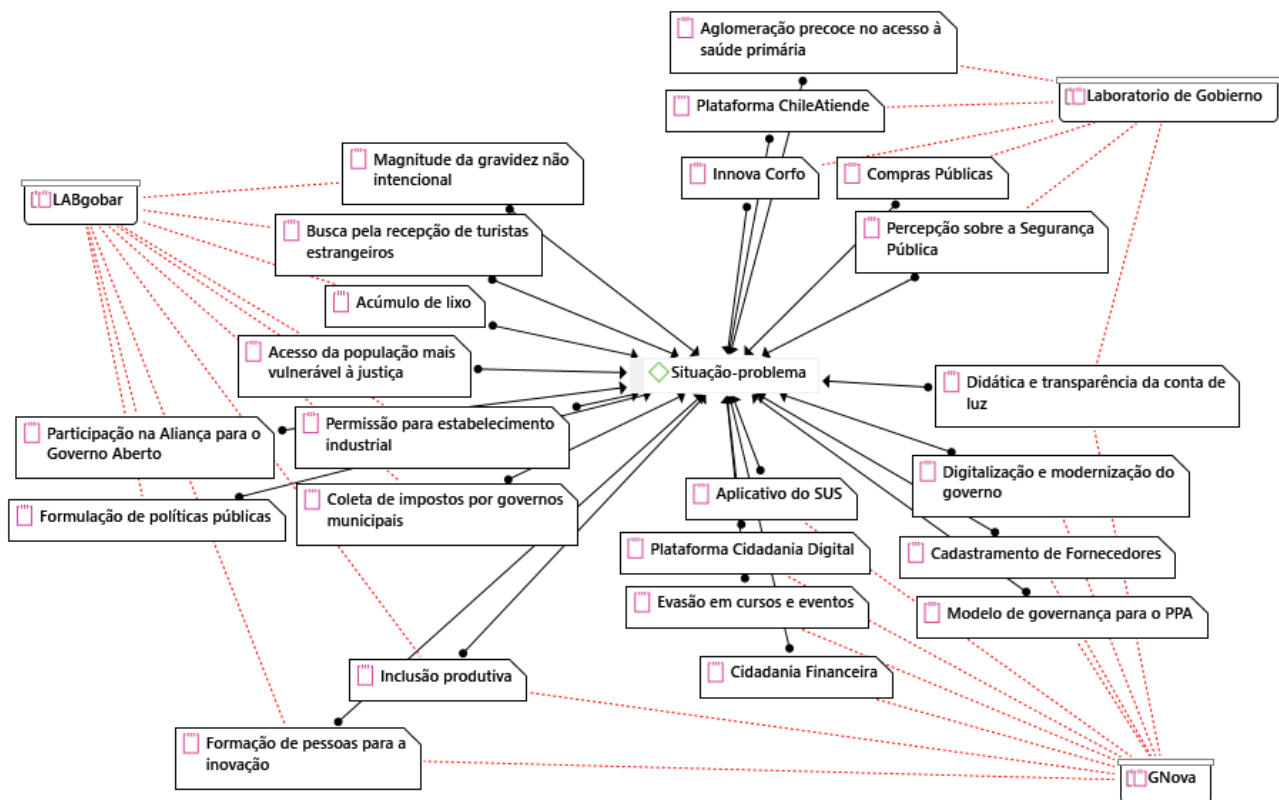
Verificou-se que o laboratório chileno operou diante de demandas da sociedade, mais especificamente relativas à atenção primária à saúde e à segurança pública. Sobre a primeira, evidenciou-se como problema principal a aglomeração precoce de usuários para consultas em centro de saúde da família. Quanto à segunda, tal aspecto é apontado como “uma das preocupações mais importantes para os cidadãos latino-americanos, incluindo os chilenos” (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, BID & Laboratorio de Gobierno, 2017, pp. 3, tradução própria), entendendo-se ser relevante abordar especificamente a percepção de insegurança por parte dos cidadãos.

Puderam ser observados, além disso, estímulos que destacam a busca por melhorias na relação entre governo e cidadãos, com a idealização de programas que adequem os serviços prestados, como nos casos identificados do “ChileAtiende”, a fim de permitir a oferta mais moderna, simplificada e eficaz de multisserviços; e do “Innova Corfo”, em busca de melhorias na experi-

ência entre a agência do governo chileno responsável por apoiar projetos de empreendedorismo e inovação regional e os usuários de seus programas. Ainda nessa direção, houve a identificação da necessidade de reformular as contas de eletricidade para alcançar um formato e linguagem mais claros para os cidadãos, para que estes consigam se informar apropriadamente sobre seu consumo energético e os encargos cobrados.

A demanda por modernização na atuação da própria gestão pública também foi parte característica do contexto de atuação do LIG chileno em relação à necessidade de melhorar o processo de compra e contratação em órgãos públicos e colocar tais demandas de aquisição como oportunidades de inovação para o setor privado.

No que concerne à atuação do laboratório argentino, observou-se, sobretudo, a atenção dada também a demandas da sociedade, destacando-se a intervenção em questões como acúmulo de lixo em um novo aterro sanitário argentino; a incidência de altas taxas de gravidez indesejada entre adolescentes; a falta de inclusão de jovens de baixa escolaridade no mercado



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 2. Situações-problemas associados à atuação dos laboratórios de inovação em governo.

de trabalho; e a vulnerabilidade de parcela da população em acessar o sistema de justiça, de maneira que os centros de prestação de assessoria jurídica gratuita precisam aumentar sua adesão.

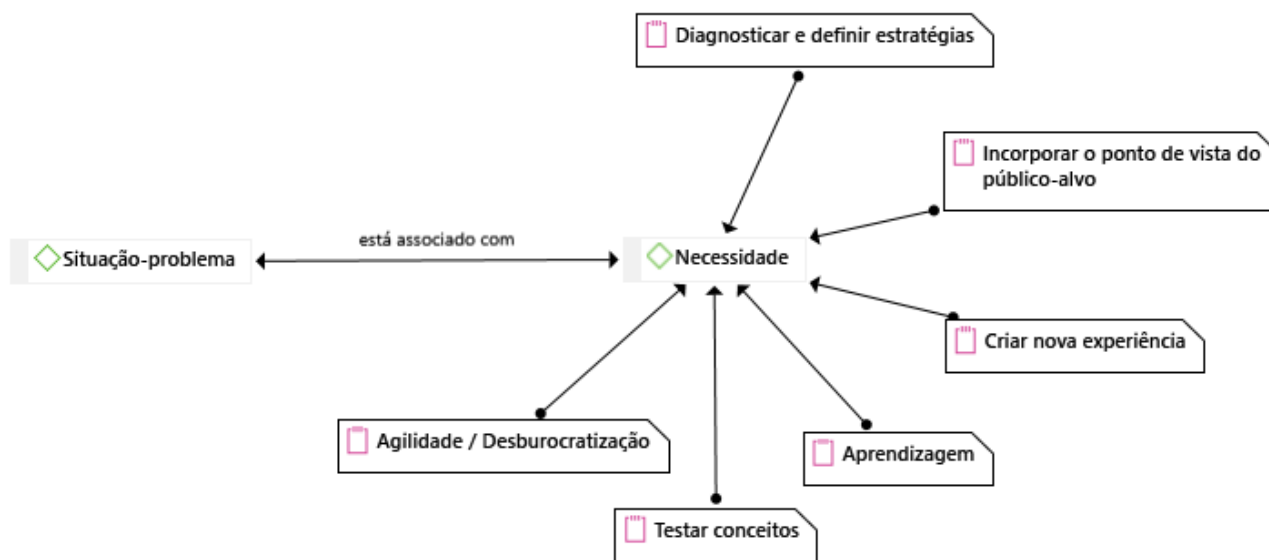
Além disso, a atuação do LABgobar esteve associada diretamente aos interesses de atores políticos, como ao auxiliar o Ministério do Turismo no objetivo de ampliação em 70% da chegada de turistas estadunidenses. Isso, além da busca por prover instrumentos para a formulação e implementação de políticas públicas e por capacitar servidores públicos e desenvolver planos de trabalho mais adequados para promover inovações em organizações públicas. São identificados, também, cenários caracterizados pela falta de análise da viabilidade dos compromissos assumidos para o Governo Aberto; pela burocratização dos processos para a abertura de estabelecimentos industriais; e pela dificuldade de um dos municípios argentinos em arrecadar impostos, considerando a busca por soluções inovadoras para reverter a inadimplência.

O laboratório de governo brasileiro, assim como o argentino, apresentou o interesse de capacitar funcionários públicos, além de formar pessoas em geral com conhecimentos específicos voltados para a inovação. Também buscou atuar na inclusão de pessoas vulneráveis no mercado de trabalho — no caso do Brasil, aquelas cadastradas em programas sociais. Ainda nesse sentido, considerando-se o laboratório chileno, a atuação do GNova também atendeu à de-

manda por maior transparência dos elementos que constituem as contas de energia.

O contexto das iniciativas realizadas pelo GNova mostrou estar ligado, além disso, a contribuições para a concepção de iniciativas digitais, como um aplicativo para o Sistema Único de Saúde (SUS) para a marcação de consultas e a melhoria da interface entre serviço prestado, usuário e profissionais da saúde; e a plataforma Cidadania Digital, em busca de ampliar e simplificar o acesso dos cidadãos a serviços públicos. Além de melhorias para a prestação de serviços, notou-se o interesse em realizar melhorias administrativas, especialmente voltadas para a digitalização e a modernização de processos, sendo destacados a expedição das informações oficiais pelo governo federal em seu “Diário Oficial da União” (DOU); a elaboração de atos normativos no âmbito do Poder Executivo Federal; o funcionamento do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF); e outros dispositivos, como o processo de elaboração do Plano Plurianual (PPA), documento que define as prioridades do governo brasileiro no período de quatro anos. Também se visou trabalhar em projeto de promoção da inclusão e da educação financeira, de responsabilidade do Banco Central.

Com base nisso, a atuação das iniciativas nos contextos analisados deu-se sob seis aspectos principais no que se refere às *necessidades* associadas às situações-problemas explorados, conforme a Figura 3.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 3. Necessidades associadas à atuação dos laboratórios de inovação em governo.

Destacou-se a carência por diagnósticos e pela definição de estratégias, no que diz respeito a ampliar a compreensão da causa de determinado problema e a obter maior clareza quanto às prioridades de estratégias para a atuação do governo; além da demanda por incorporar a perspectiva de diferentes partes interessadas, sobretudo usuários e servidores públicos, para adequar a ação do governo a determinada realidade percebida. Isso significa que o interesse em acessar a experiência do usuário se reflete no papel atribuído aos laboratórios de inovação de gerar dados que tornem visíveis frentes passíveis de intervenção (McGann et al., 2021).

Destaca-se que o foco colaborativo e de cocriação de valor público se firma como necessário e útil diante de determinada situação-problema. Indo em direção às análises de Dente, Bobbio e Spada (2005), Meijer (2019) afirma que a mobilização de diversificados atores e valores contribui para o potencial inovador dos agentes governamentais, sendo, portanto, requisito fundamental para sistemas públicos de inovação considerados bem-sucedidos. Como visto, a colaboração com outras partes interessadas mostra-se como parte constitutiva da atuação esperada dos LIG (Tönurist et al., 2017; UNDP, 2017). Há aqueles que dizem que “um governo mais ‘colaborativo’ ou ‘unido’ tem sido um mantra dentro do pensamento de gestão pública” (Carstensen & Bason, 2012, pp. 6, tradução própria). Contudo, uma visão mais crítica tende a anotar que não se trata de uma perspectiva de múltiplas partes interessadas, senão de uma perspectiva de criação de múltiplos valores públicos (Bekkers & Tummers, 2018). Todavia, tais aspectos ressoam na importância atribuída à capacidade não somente de mobilização do setor público, mas também de equilíbrio desses múltiplos valores. Isto é, à capacidade de pesar de maneira deliberada os distintos interesses envolvidos, de modo a definir as opções que mais contribuem para os resultados almejados pela sociedade (Meijer, 2019).

Para mais, corrobora uma mudança de perspectiva quanto ao processo de formulação e implementação das próprias políticas públicas, até mesmo de maior estreitamento entre a concepção e a operacionalização dessas políticas, reunindo condições favoráveis para uma abordagem *bottom-up* (de baixo para cima), em que a política se define com a participação dos atores envolvidos na realização dos serviços

públicos e daqueles que os demandam (Hill & Hupe, 2022). Nesse sentido, é possível ressaltar a mudança de enfoque que a atuação dos LIG acaba por representar, em direção à experimentação em vez da implementação planejada e da articulação de atores que estão, sobretudo, no topo.

Em referência às circunstâncias pelas quais a inovação se posiciona como aspecto constituinte da dimensão pública, tem-se que as instituições públicas, muitas vezes, são vistas como conservadoras e burocráticas (Bloch & Bugge, 2013). Observaram-se a agilidade e a desburocratização como um dos enfoques demandados perante as situações-problemas identificados. Esse aspecto, mais precisamente, esteve ligado à procura por melhorias funcionais para a prestação de serviços, por meio de novas plataformas de interação com os cidadãos e de propostas de transformação digital, bem como por melhorias administrativas, fundamentadas na identificação de oportunidades de modernização de “velhos instrumentos” e processos. Logo, a promoção de iniciativas de modernização estatal apresentou uma visão mais ampla do que somente iniciativas de Governo Aberto e transformação digital, usualmente associadas à região como esforços de uma agenda de inovação (Acevedo & Dassen, 2016).

Também se observou a necessidade de criar experiências inovadoras, revelando a função desempenhada pelos laboratórios de ajudar as organizações públicas a reinventar produtos, serviços ou mesmo modelos de negócios (Chesbrough, 2003), além da função de aprendizagem, associada à demanda de formação de pessoas para a inovação. O estabelecimento de processos de aprendizagem remete a adaptações mútuas entre o laboratório e a equipe do governo capaz de adotar a inovação e de colaborar com seu desenvolvimento (Acevedo & Dassen, 2016). Possibilitaria, nesse sentido, que os órgãos governamentais e partes interessadas adotassem novas práticas e meios relevantes para a implementação eficaz das inovações propostas (Carstensen & Bason, 2012; Acevedo & Dassen, 2016).

Como outra necessidade, identificou-se a demanda por testar conceitos a fim de orientar soluções potenciais. O objetivo foi criar protótipos para a validação e a refinação de ideias, no intuito de testar se determinada solução esboçada pode ser aplicada em condições reais, ressaltando a permissão que os LIG

ção ao setor público para experimentarem alternativas. Esse aspecto apresenta-se como relevante, ao considerar a perspectiva de aversão ao risco por parte das instâncias públicas (Bloch & Bugge, 2013).

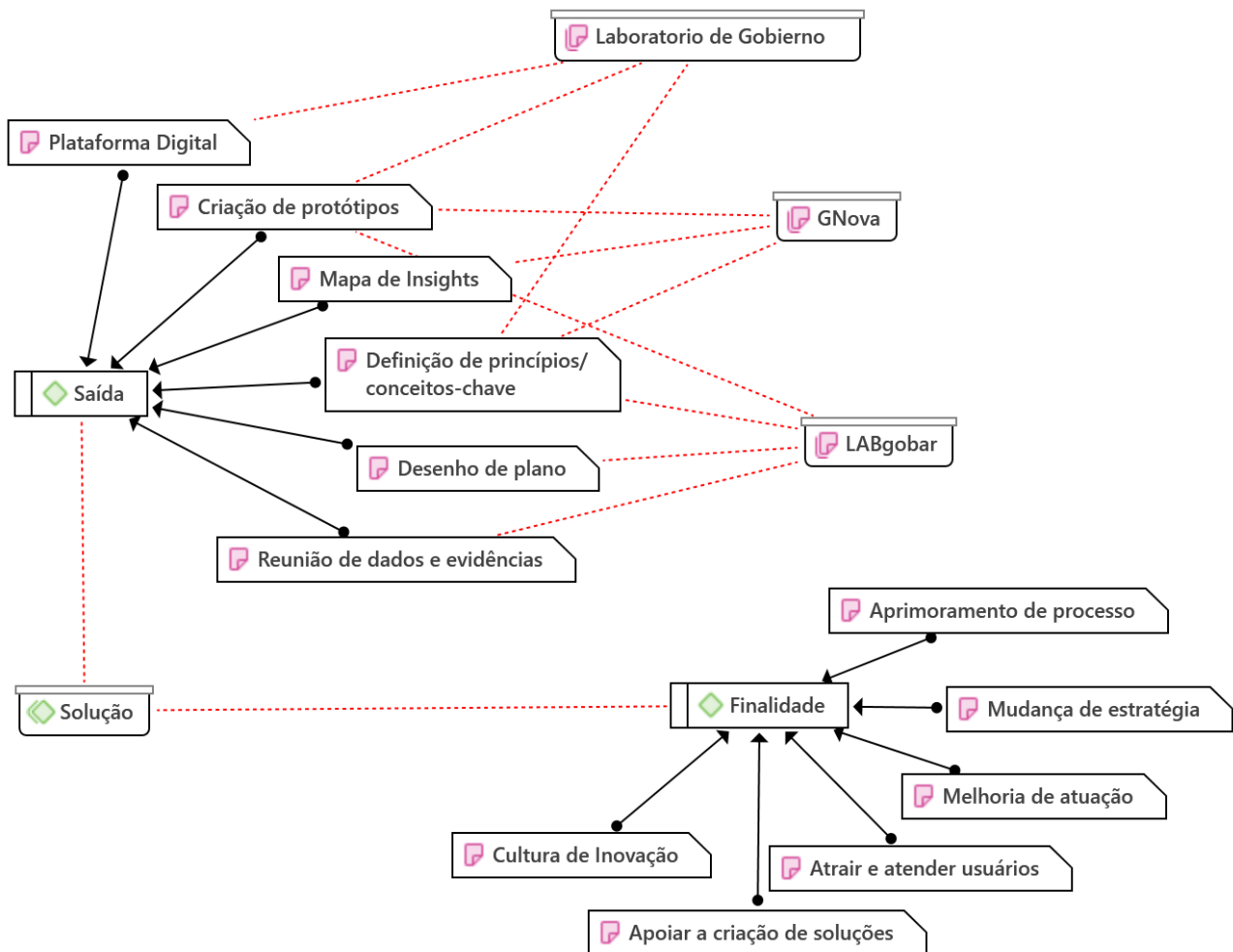
3.2. Eixo de análise: soluções

No presente eixo de análise, conduziu-se a investigação das saídas e finalidades apresentadas. As *saídas* manifestadas giraram em torno de seis intervenções principais: definição de princípios e conceitos-chaves; criação de protótipos; fornecimento de mapas de *insights*; desenvolvimento de plataformas digitais; formulação de planos; e coleta e fornecimentos de dados (Figura 4).

Identificaram-se como saídas características do contexto argentino a captação de dados para a orien-

tação de estratégias e o desenvolvimento de ações, neste caso, para a realização de diagnósticos para a elaboração de um plano de ações voltado para o Governo Aberto, bem como para indicar um direcionamento mais adequado à estratégia de atração de turistas estadunidenses. Houve também a iniciativa de desenhar um plano para o problema do acúmulo de lixo no aterro sanitário argentino, diante de deficiências na gestão de resíduos, como a proposição de conceitos e princípios-chaves para indicar prioridades e oportunidades de experimentação; é o caso da inclusão de jovens vulneráveis no mercado de trabalho e do plano argentino para a redução das taxas de gravidez indesejada entre adolescentes.

Já no contexto do laboratório chileno, é destacada sua mediação na criação de protótipos, reafirmando o papel atribuído aos LIG como via para a experimen-



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 4. Soluções associadas à atuação dos laboratórios de inovação em governo.

tação (Potts & Kastle, 2010). Sinaliza-se um crescente interesse em prototipagem no setor público, que revela certo enfoque experimental com o objetivo de antecipar respostas a questões de políticas públicas e soluções potenciais que tendem a ser flexíveis e até provisórias (Kimbell & Bailey, 2017; Lewis, 2021). Contudo, Kimbell and Bailey (2017) salientam que as práticas de prototipagem se cruzam com outros tipos de análise e experimentação, não estando ainda tão claro como tais protótipos podem se relacionar com estruturas e processos formais e produzir políticas em massa.

Como novidade das saídas realizadas pelo GNova, identificou-se a concepção de mapas de *insights*, uma entrega especialmente do laboratório brasileiro se comparado com os demais. Tais mapas mostraram ser instrumentos que consolidam os *insights* resultantes dos projetos, cuja expectativa é gerar subsídios para a concepção de iniciativas pelo governo. Os *insights* são apresentados como sinalizadores de oportunidades de inovação, em decorrência de dados concretos e detalhados, coletados de pesquisa secundária, entrevistas em profundidade e/ou observações. “Ao contrário do uso comum da palavra, um *insight* não é uma ideia, mas sim um entendimento profundo da realidade do nosso problema” (Ferrarezi et al., 2018, pp. 35).

Esse tipo de ação esteve associado sobretudo a demandas por modernização do governo e oportunidades de melhoria da interface entre serviço e usuário, como o funcionamento do SICAF, a digitalização do DOU e dos atos normativos no âmbito do poder executivo brasileiro. Como a iniciativa argentina, o GNova apresentou saídas que se caracterizaram por definir princípios e conceitos-chaves e criar protótipos, configurando-se em respostas para a inclusão de jovens no mercado de trabalho, a capacitação de servidores públicos, a execução do projeto de promoção da cidadania financeira e o aperfeiçoamento da conta de luz.

Quanto ao laboratório chileno, chama atenção o desenvolvimento de plataformas digitais. Ressalta-se que a atuação da organização chilena difere, em partes, do laboratório brasileiro, que mostrou também estar envolvido com demandas de modernização pela introdução de tecnologias. A iniciativa chilena revelou postura mais ativa no desenvolvimento dessas plataformas, enquanto os resultados apresen-

tados pelo GNova demonstram uma atuação mais direcionada para a geração de *insights* e dados para a concepção dessas plataformas. Conforme Ferrarezi et al. (2018), os *insights*, além de descrever o estado das coisas, devem guiar ações.

Outrossim, a definição de conceitos-chaves também caracterizou a natureza da atuação do laboratório de inovação chileno, como resposta aos problemas de adequação do modelo de acesso primário à saúde e de transparência da conta de luz. Também são destacadas saídas relacionadas à criação de protótipos (como o destacado “Innova Corfo”), além do fornecimento de subsídios para órgãos públicos, para que possam gerar um processo inovador de compra pública ou lançar luz sobre a percepção de segurança em relação a regiões chilenas.

Houve convergência entre as *finalidades* dos tipos de saída observados. Os objetivos a serem atingidos ancoraram-se, principalmente, em apoiar a criação de soluções. Essa característica evidencia o papel de mediador dos LIG entre os agentes governamentais e o processo de inovação. Não se trata necessariamente de deterem o papel de implementadores e responsáveis pela resolução dos problemas, senão de realizarem a conexão do governo com metodologias e conhecimentos inovadores.

Nesse contexto, ainda se destacaram as resoluções para atrair e atender usuários. Bloch e Bugge (2013) argumentam que os usuários de serviços públicos não têm, em muitos casos, possibilidade de substituir o provedor do serviço. Considerando-se os tipos de estruturas para inovação, como os LIG, é possível identificar o papel do cidadão como cliente (Blomkamp, 2018). Tal metáfora pode ser associada à necessidade de o governo fornecer um nível de serviço com o qual “seus clientes” estejam familiarizados no setor privado (Mosse & Whitley, 2009), mediante a noção de que o setor privado é mais inovador ou eficaz do que o público (Bloch e Bugge, 2013).

Além das resoluções para atrair e atender usuários, destacaram-se aquelas voltadas para promover a cultura de inovação, sobretudo com base nas iniciativas de formação de pessoas que atuam em organizações públicas; melhorar a atuação de iniciativas já estabelecidas; e aprimorar processos e reorientar a estratégia utilizada até então pela organização pública para lidar com determinado problema.

Assim como os laboratórios localizados nos Estados Unidos e no Reino Unido, os LIG latino-americanos mostraram estar associados ao redesenho de serviços públicos, com o objetivo de torná-los mais alinhados ao usuário. Ainda, destacam-se os esforços para estabelecer uma agenda de modernização estatal. Contudo, entre os aspectos que caracterizaram as soluções identificadas na região sob análise, observam-se, sobretudo, dois dos enfoques principais reunidos por Puttick et al. (2014). Os laboratórios latino-americanos, nessa direção, tiveram sua atuação como facilitadores e educadores. Diante disso, destaca-se que, embora se aponte uma conscientização crescente sobre a inovação no setor público, faz-se necessário esforços mais sistemáticos para promover as inovações perante os desafios que governos enfrentam (Bloch & Bugge, 2013). É, nessa direção, possível recuperar a função de institucionalização como requisito crucial para o papel intermediador dos LIG na América Latina, de modo a desenvolver soluções que sejam escaláveis, bem como transformações mais amplas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa orientou-se pelo objetivo de investigar os problemas associados à atuação dos LIG estabelecidos na América Latina e como são caracterizadas as soluções projetadas no âmbito de suas iniciativas. Este recorte de análise visou permitir a compreensão do contexto no qual estas estruturas são consideradas um ferramental para responder ao imperativo de inovação por parte de governos.

O primeiro eixo de análise da pesquisa esteve relacionado aos *problemas*, ou às *situações-problemas* que ancoraram a atuação dos LIG, associados a diferentes *necessidades*. Verificou-se a atuação dos laboratórios latino-americanos para o atendimento de demandas diversificadas, voltadas, em geral, para a atenção à saúde, a segurança pública, a inclusão produtiva, a gestão de resíduos e a democratização do sistema de justiça. Também se identificou o imperativo de melhorar a relação entre governo e cidadão, buscando a adequação da interface de programas governamentais e usuários. Destaca-se aí o contexto chileno, que além da simplificação da interação com o cidadão manifestou o interesse por maior transparência da conta de luz, demanda procedente também do contexto brasileiro.

Além de demandas “externas”, as situações-problemas também estiveram ligadas à administração pública, como a busca pelo alcance de metas, pela modernização dos processos de compra e contratação, pela digitalização de documentos e processos governamentais. Ainda, houve demandas comuns associadas à atuação dos LIG brasileiro e argentino, que destacaram sua mobilização para a formação de pessoas em conhecimentos voltados para a inovação.

Os problemas identificados apoiaram-se na carência em diagnosticar causas raiz e em ter clareza quanto às melhores estratégias; outros demandaram conhecer a perspectiva do público-alvo para o alinhamento entre governo e determinado objetivo social. Assim, tais problemas estiveram fundamentados na necessidade de criação de experiências inovadoras, revelando a demanda por reinventar e adequar serviços, além do interesse em testar conceitos para que hipóteses e ideais fossem experimentados, em estabelecer processos de aprendizagem e em remodelar processos e programas mediante a necessidade de alcançar maior agilidade e desburocratização.

Em relação às *soluções* então projetadas, foram identificadas *saídas* que se traduziram na criação de protótipos e na definição de conceitos-chaves, relevando o papel esperado do LIG de oportunizar a experimentação de propostas de valor, testar inovações e antecipar respostas. Outras soluções caracterizaram-se pelo fornecimento de mapas de *insights*, representando o posicionamento de facilitador que essas estruturas possuem, associadas, sobretudo, a estratégias de engajamento. Outros posicionamentos são identificados, como o de educador — fornecedor de conhecimento e ideais para a capacitação de pessoas. O envolvimento na criação de soluções, representado pelo desenvolvimento de plataformas digitais, também se caracterizou como uma das saídas encontradas, realizada especialmente no contexto chileno.

Com isso, as soluções projetadas apresentaram como *finalidades* reorientar estratégias já adotadas, aprimorar processos do governo, melhorar a atuação, especialmente no que se refere a otimizar o funcionamento de planos e iniciativas em curso, bem como engajar o usuário, objetivando maior assertividade no atendimento de suas necessidades, apoiar a criação de soluções fornecendo diagnósticos e informações

e disseminar a cultura da inovação participando da formação de servidores públicos.

O estudo contribuiu para a maior exploração de uma região ainda sub-representada nos estudos sobre os laboratórios de inovação no setor público, que constituem até então uma literatura ainda fragmentada (Ferreira & Botero, 2020). Considerando-se que esses arranjos vêm sendo tratados de forma proeminente em estratégias atuais de gestão pública, a compreensão que vai além das características que compõem os limites organizacionais para englobar o contexto que fundamenta seu estabelecimento vem a colaborar com evidências empíricas sobre como essas estruturas se encaixam no ferramental da dinâmica do setor público, tidas como escassas (Tönurist et al., 2017) — mais especificamente no que se refere a como tais organizações representam uma reação ao imperativo de inovação em governos.

Uma limitação da pesquisa foi a forma de coletar os dados, por meio de fontes secundárias, como nos projetos divulgados publicamente. A coleta de dados primários com os envolvidos na execução dos projetos pelos LIG permitiria considerar outros problemas que constituem os contextos de interesse, bem como caracterizar de maneira mais enriquecedora as soluções propostas, identificando outras saídas geradas, novas ou reformuladas, após a entrega dos projetos pelos LIG aos agentes governamentais.

Pesquisas futuras podem encontrar novos resultados mediante maior exploração dos projetos até então identificados, ao considerarem a emergência de novos problemas e a efetividade das iniciativas formuladas. Quanto a isso, esboça-se também como oportunidade de investigação o foco nos agentes governamentais, de modo a detectar suas dificuldades na resolução dos problemas observados e/ou no desenvolvimento das ações e estratégias formuladas com base nas contribuições recebidas pelos laboratórios de inovação.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES- Financiamento 001), Brasil. Agradecimentos adicionais à equipe editorial e aos avaliadores anônimos por suas valiosas contribuições, que repercutiram positivamente neste artigo.

REFERÊNCIAS

- Acevedo, S., & Dassen, N. (2016). *Innovation for better management: the contribution of public innovation labs*. Estados Unidos: IADB.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation*. Bristol: Policy Press.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). An innovative public sector? Embarking on the innovation journey. In V. Bekkers, J. Edelenbos, & B. Steijn (eds.), *Innovation in the Public Sector*, 197-221. Londres: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230307520_10
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213. <https://doi.org/10.1177%2F0020852318761797>
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation: from theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>
- Blomkamp, E. (2018). The promise of co-design for public policy. *Australian Journal of Public Administration*, 77(4), 729-743. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12310>
- Capdevila, I. (2015). How can city labs enhance the citizens' motivation in different types of innovation activities? In L. M. Aiello, & D. McFarland (ed.), *International Conference on Social Informatics* (pp. 64-71). Cham: Springer.
- Cardullo, P., Kitchin, R., & Di Feliciano, C. (2018). Living labs and vacancy in the neoliberal city. *Cities*, 73, 44-50. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.10.008>

- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help. *The Innovation Journal*, 17(1), 1-26.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Criado, J. I., Dias, T. F., Sano, H., Rojas-Martín, F., Silvan, A., & Isidro Filho, A. (2021). Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in Post-New Public Management contexts. *International Journal of Public Administration*, 44(6), 451-464. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F., & Silván, A. (2017). Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis del caso NovaGob.Lab. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 19-42. <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2214>
- Dente, B., Bobbio, L., & Spada, A. (2005). Government or governance of public innovation? *The Planning Review*, 41(162), 41-52. <https://doi.org/10.1080/02513625.2005.10556931>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Evans, B., & Cheng, S. M. (2021). Canadian government policy innovation labs: An experimental turn in policy work?. *Canadian Public Administration*, 64(4), 587-610. <https://doi.org/10.1111/capa.12438>
- Ferrarezi, E., Lemos, J., & Brandalise, I. (2018). *Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação*. Brasília: Enap.
- Ferreira, M., & Botero, A. (2020). Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. *Policy Design and Practice*, 3(2), 150-162. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1759761>
- Fuglsang, L., & Hansen, A. V. (2022). Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. *Research Policy*, 51(1), 104390. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104390>
- Fuglsang, L., Hansen, A. V., Mergel, I., & Røhnebæk, M. T. (2021). Living Labs for Public Sector Innovation: An Integrative Literature Review. *Administrative Sciences*, 11(2), 58. <https://doi.org/10.3390/admsci11020058>
- Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003>
- Haug, N., & Mergel, I. (2021). Public value co-creation in living labs: results from three case studies. *Administrative Sciences*, 11(3), 74. <https://doi.org/10.3390/admsci11030074>
- Head, B. W. (2019). Forty years of wicked problems literature: Forging closer links to policy studies. *Policy and Society*, 38(2), 180-197. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1488797>
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: governance in theory and in practice*. Sage.
- Joy, M., Shields, J., & Cheng, S. M. (2019). Social innovation labs: a neoliberal austerity driven process or democratic intervention? *Alternate Routes*, 30(2), 35-54.
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating public value: an analytical framework for public service reform*. Londres: Strategy Unit, HM Government.
- Kim, S., Wellstead, A. M., & Heikkila, T. (2022). Policy capacity and rise of data-based policy innovation labs. *Review of Policy Research*, 1-22. <https://doi.org/10.1111/ropr.12494>
- Kimbell, L., & Bailey, J. (2017). Prototyping and the new spirit of policy-making. *CoDesign*, 13(3), 214-226. <https://doi.org/10.1080/15710882.2017.1355003>

- Klenk, T., & Reiter, R. (2019). Post-new public management: Reform ideas and their application in the field of social services. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177%2F0020852318810883>
- Lewis, J. M. (2021). The limits of policy labs: characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*, 4(2), 242-251. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1859077>
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288-307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>
- McGann, M., Wells, T., & Blomkamp, E. (2021). Innovation labs and co-production in public problem solving. *Public Management Review*, 23(2), 297-316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>
- Meijer, A. (2019). Public innovation capacity: developing and testing a self-assessment survey instrument. *International Journal of Public Administration*, 42(8), 617-627. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498102>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Ministerio del Interior y Seguridad Pública, BID, & Laboratorio de Gobierno (2017). *Informe de ideas de solución locales en materias de seguridad*. Recuperado de https://www.lab.gob.cl/uploads/filer_public/d4/07/d407849f-3978-4420-86d4-dbf706e62ec/proyecto_percepcion_seguridad_-_informe_consolidado_de_talleres.pdf
- Mosse, B., & Whitley, E. A. (2009). Critically classifying: UK e-government website benchmarking and the recasting of the citizen as customer. *Information Systems Journal*, 19(2), 149-173. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00299.x>
- Mulgan, G. (2007). *Ready or not?: Taking innovation in the public sector seriously*. Nesta Provocation 03.
- Muzzio, H., & Gama, M. (2021). Collaborative idea generation: An experience of open creativity in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0112>
- Olejniczak, K., Borkowska-Waszak, S., Domaradzka-Wiśła, A., & Park, Y. (2020). Policy labs: the next frontier of policy design and evaluation? *Policy & Politics*, 48(1), 89-110. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420108>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. Paris: OECD Publishing.
- Parsons Desis Lab (2013). *Government Innovation Lab Constellation*. Recuperado de: http://nyc.pubcollab.org/files/Gov_Innovation_Labs-Constellation_1.0.pdf
- Pascale, P., & Resina, J. (2020). Prototipando las instituciones del futuro: el caso de los laboratorios de innovación ciudadana (Labic). *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 9(1), 6-27. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.437
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Continuity and change in public policy and management*. Edward Elgar Publishing.
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation*, 12(2), 122-137. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.122>
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP) (2017). *Growing government innovation labs: an insider's guide*. Estados Unidos: UNDP.
- Puttick, R., Baeck, P., & Colligan, P. (2014). *I-Teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Nesta.

- Ramírez-Alujas, Á. (2016). *Laboratorios de gobierno como plataformas para la innovación pública*. La Innovación en el Sector Público: Tendencias Internacionales y Experiencias Mexicanas. México: INAP-CIDE.
- Rizzo, F., Deserti, A., & Cobanli, O. M. (2017). Introducing design thinking in social innovation and in public sector: a design-based learning framework. *European Public & Social Innovation Review*, 2(1), 1-17. <https://doi.org/10.31637/epsir.17-1.9>
- Rodríguez, E., & Grandinetti, R. (2018). *Laboratorios de gobierno para la innovación pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas*. Programa CYTED. Recuperado de: https://www.cytel.org/sites/default/files/doc_goblabs_redinnolabs.pdf
- Sano, H. (2020). *Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais*. Brasília: Enap.
- Scholl, C., & Kemp, R. (2016). City labs as vehicles for innovation in urban planning processes. *Urban Planning*, 1(4), 89-102. <https://doi.org/10.17645/up.v1i4.749>
- Schuurman, D., & Tönurist, P. (2017). Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(1), 7-14. <http://doi.org/10.22215/timreview/1045s>
- Timeus, K., & Gascó, M. (2018). Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? *Journal of Urban Affairs*, 40(7), 992-1008. <https://doi.org/10.1080/07352166.2018.1431049>
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2015). *Discovering innovation labs in the public sector*. The Other Canon, Foundation and Tallinn University of Technology Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics, TUT Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance.
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? *Public Management Review*, 19(10), 1455-1479. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>
- Torring, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Unceta, A., Barandiaran, X., & Restrepo, N. (2019). The role of public innovation labs in collaborative governance: the case of the Gipuzkoa Lab in the Basque Country, Spain. *Sustainability*, 11(21), 6103. <https://doi.org/10.3390/su11216103>
- Waardenburg, M., Groenleer, M., & De Jong, J. (2020). Designing environments for experimentation, learning and innovation in public policy and governance. *Policy & Politics*, 48(1), 67-87. <https://doi.org/10.1332/030557319X15586040837640>
- Wagenaar, H., & Wood, M. (2018). The precarious politics of public innovation. *Politics and Governance*, 6(1), 150-160. <https://doi.org/10.17645/pag.v6i1.1275>
- Whicher, A., & Crick, T. (2019). Co-design, evaluation and the Northern Ireland innovation lab. *Public Money & Management*, 39(4), 290-299. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1592920>
- Williamson, B. (2014). New governing experts in education: Self-learning software, policy labs and transactional pedagogies. In T. Fenwick, E., Mangez, & J. Ozga, (eds), *Governing knowledge: comparison, knowledge-based technologies and expertise in the regulation of education* (pp. 1-18). Londres: Routledge.
- Williamson, B. (2015a). Governing methods: policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education. *Journal of Educational Administration and History*, 47(3), 251-271. <https://doi.org/10.1080/00220620.2015.1038693>
- Williamson, B. (2015b). *Testing governance: the laboratory lives and methods of policy innovation labs*. Stirling: University of Stirling. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/42544676.pdf>
- Young, M. M. (2020). Implementation of digital era governance: the case of open data in US cities. *Public Administration Review*, 80(2), 305-315. <https://doi.org/10.1111/puar.13156>

GOVERNMENT INNOVATION LABS AS INTERMEDIARIES IN PUBLIC PROBLEMS IN LATIN AMERICA

Nayara Gonçalves Lauriano^{1*} & Marco Aurelio Marques Ferreira¹

¹Universidade Federal de Viçosa – Viçosa (MG), Brasil.

ARTICLE DETAILS

Article history:

Received on December 13, 2021

Accepted on August 1, 2022

Available online on September 23, 2022

Double Blind Review System

Editor in Chief:

Fernanda Cahen

Keywords

Public innovation

Innovation labs

Government

Latin America

ABSTRACT

Objective: To investigate the problems associated with the action of the Government Innovation Labs (GILs) established in Latin America and how the solutions designed from their initiatives are characterized.

Method: Based on documentary research, 29 types of projects carried out between 2014 and 2019 by Latin American GILs were analyzed: LAB-gobar (Argentina), GNova (Brazil), and *Laboratorio de Gobierno* (Chile).

Main Results: The actions of these organizations were associated with diversified problems, which revealed their own approaches, as well as common interventions. The solutions designed were based on the creation of prototypes, data and evidence gathering, plan design, and conception of digital platforms, among other outcomes. They were also associated to six main needs: improving processes, changing strategies, improving performance, attracting and serving users, supporting the creation of solutions, and contributing to a culture of innovation.

Relevance / Originality: The analysis considered a region still under-represented in the literature. By focusing on the context that underlies the establishment of these arrangements, going beyond their organizational characteristics, it broadens the empirical evidence, still considered scarce, on how such initiatives fit as a tool for governmental structures.

Theoretical / Methodological Contributions: The article contributes to the knowledge about innovation in the public sector, expanding previous reports of how governments have been required to adapt to new demands of society and to promote new practices in public management. Furthermore, it broadens the understanding of innovation laboratories, providing a broader view of the Latin American case.

Como citar este artigo:

Lauriano N. G. & Ferreira M. A. M. (2022). Laboratórios de inovação em governo como intermediadores de problemas públicos na América Latina. *Internext*, 17(3), 413–429. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i3.691>