

ENAP

Laboratório

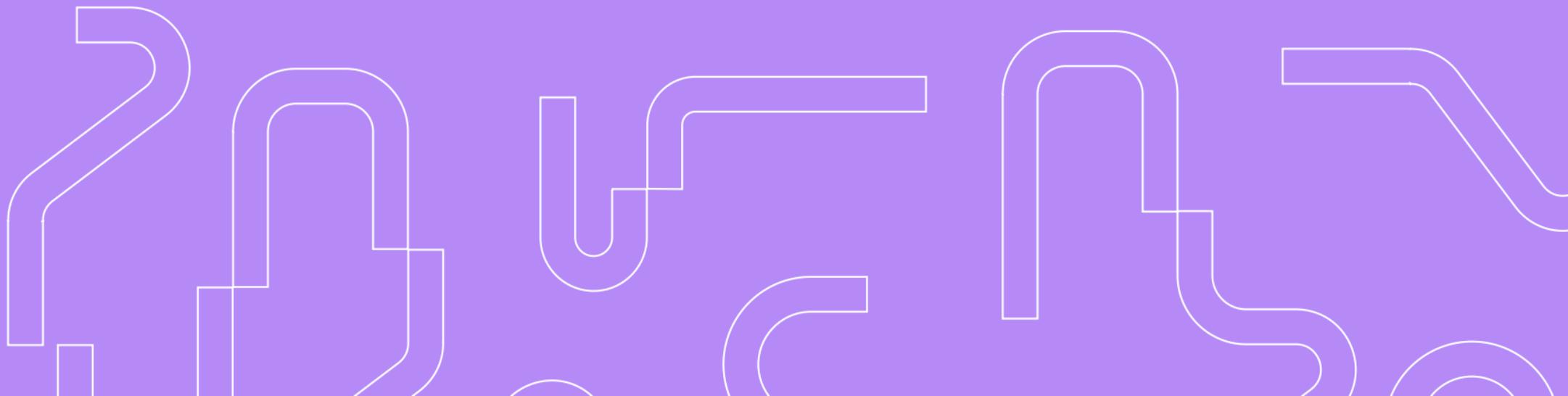
é lugar de experimentação

Esse é o Épico **“Como montar um lab de inovação no setor público”**.

E essa jornada passa por você, servidor e servidora.

Índice

1. Fique por dentro	3	5. Cases no Brasil	10
2. O que é um lab de inovação?	5	LABIFOR	10
3. O que levar em conta na hora de montar um lab?	6	INOVINMETRO	12
4. Quais os tipos de laboratórios existentes?	8	LA-BORA! gov	14
		6. E quando não vale a pena nem começar?	16
		7. Tem uma fórmula?	18
		8. Referências	22



1. Fique por dentro

A Enap

A Enap age na fronteira do conhecimento para transformar e continuar em movimento.

Esse é o propósito da Enap, que há mais de **35 anos** tem a missão de formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade.

Os Épicos

Para desenvolver a **comunidade de inovadores** no setor público, a Enap se desafia lançando essa nova proposta de construção coletiva do conhecimento por meio dos Épicos, que exploram novos formatos de conteúdo:

- + **ferramental**
- + **dinâmico**
- + **colaborativo**
- + **escalonável**

São processos de produção de conhecimento mais interativos e faseados, buscando trocar, ensinar e aprender, juntos, para que a aprendizagem seja incorporada em ciclos e o conhecimento gerado de forma distribuída e autônoma, e não mais centralizada.

Vamos nessa?

O que você vai ver neste e-book?

O setor público não para de evoluir, e parte dessa evolução é graças à inovação de muitas repartições e instituições do governo. Mas, para se criar esses órgãos, existem processos importantes que precisam ser seguidos e perguntas relevantes que precisam de resposta.

Por isso, vamos explorar neste e-book:

O que é um lab de inovação

Tipos existentes e seus objetivos

O que levar em conta na hora de montar um para o seu órgão

Perguntas que precisam de respostas

Alguns cases no Brasil



É hora de navegar por essas páginas e pelo mundo da inovação.

Vamos lá?

2. O que é um lab de inovação?



Segundo Sano (2020, p. 17):

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.

Já a Enap pensa o seguinte:

um laboratório de inovação no setor público é um **espaço, físico ou virtual**, onde times colaborativos exercem a **experimentação de ideias, soluções e projetos**, com base em **metodologias centradas no usuário**, para gerar **valor público**.

Ou seja, um lab de inovação no setor público

PROMOVE

- um ambiente propício para a colaboração
- momentos de criação e experimentação
- a geração de ideias, explorando a inteligência coletiva
- a prototipação de soluções que geram impacto positivo na sociedade

3. O que levar em conta na hora de montar um lab?

1 Parcerias estratégicas

Sem apoio político, o lab não terá espaço para atuar. É necessário se conectar a instituições ou parceiros que tenham interesse, capacidade e recursos para tornar os projetos possíveis. O mesmo ocorre para cada projeto que será desenvolvido pelo próprio lab após a sua criação.

Quais são seus parceiros?

2 Times de inovadores

É preciso considerar as pessoas que irão trabalhar nesse projeto. Alguns labs podem precisar de perfis específicos, dependendo de seus objetivos. Por isso, é importante considerar a abertura de novas vagas por meio de concurso público ou outros formatos de contratação.

Como será feito no seu lab?

3 Multidisciplinaridade e competências

Processos de inovação trazem mais resultados com um time mais diverso.

Uma equipe ideal deve considerar profissionais que já praticam métodos de inovação, mas também acadêmicos, que conhecem metodologias de pesquisas. Consultores externos também podem ser chamados para garantir resultados ainda melhores.

4 Escopo e priorização de projetos

Antes de embarcar nessa jornada, é ideal mapear a necessidade da gestão atual e a capacidade de absorção de projetos pelos times. Priorizar demandas e entender o escopo do lab é fundamental para se garantir o sucesso e vida longa para a iniciativa. **Quais projetos o seu lab vai tocar? E quais serão prioridade se precisar fazer escolhas?**

5 Espaços de atuação

Para muitos negócios, um espaço físico já não é mais necessário: há laboratórios que trabalham 100% online, o que facilita o acesso a especialistas ao redor do mundo e amplia a diversidade no time. Existem outros que possuem espaços físicos para legitimar suas ações. **Qual cenário é melhor para a sua demanda?**

6 Métodos de trabalho

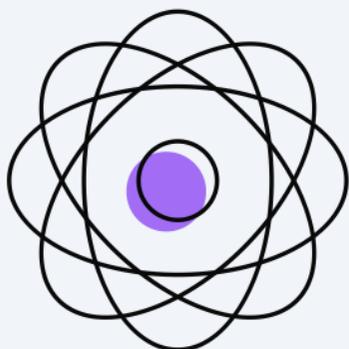
Um lab de inovação demanda diferentes modelos mentais, com métodos baseados no Design e na experimentação. Porém, inovar no setor público não é tarefa fácil, já que processos e resultados precisam seguir normas públicas. Casos de insucesso são normais e fazem parte da inovação. **Sua área está preparada?**



4. Quais os tipos de laboratórios existentes?

Elencamos **5 tipos de labs de inovação no setor público** mais conhecidos, com suas respectivas características. Olha só:

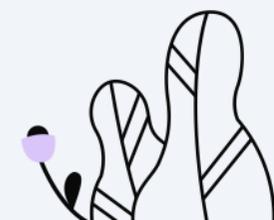
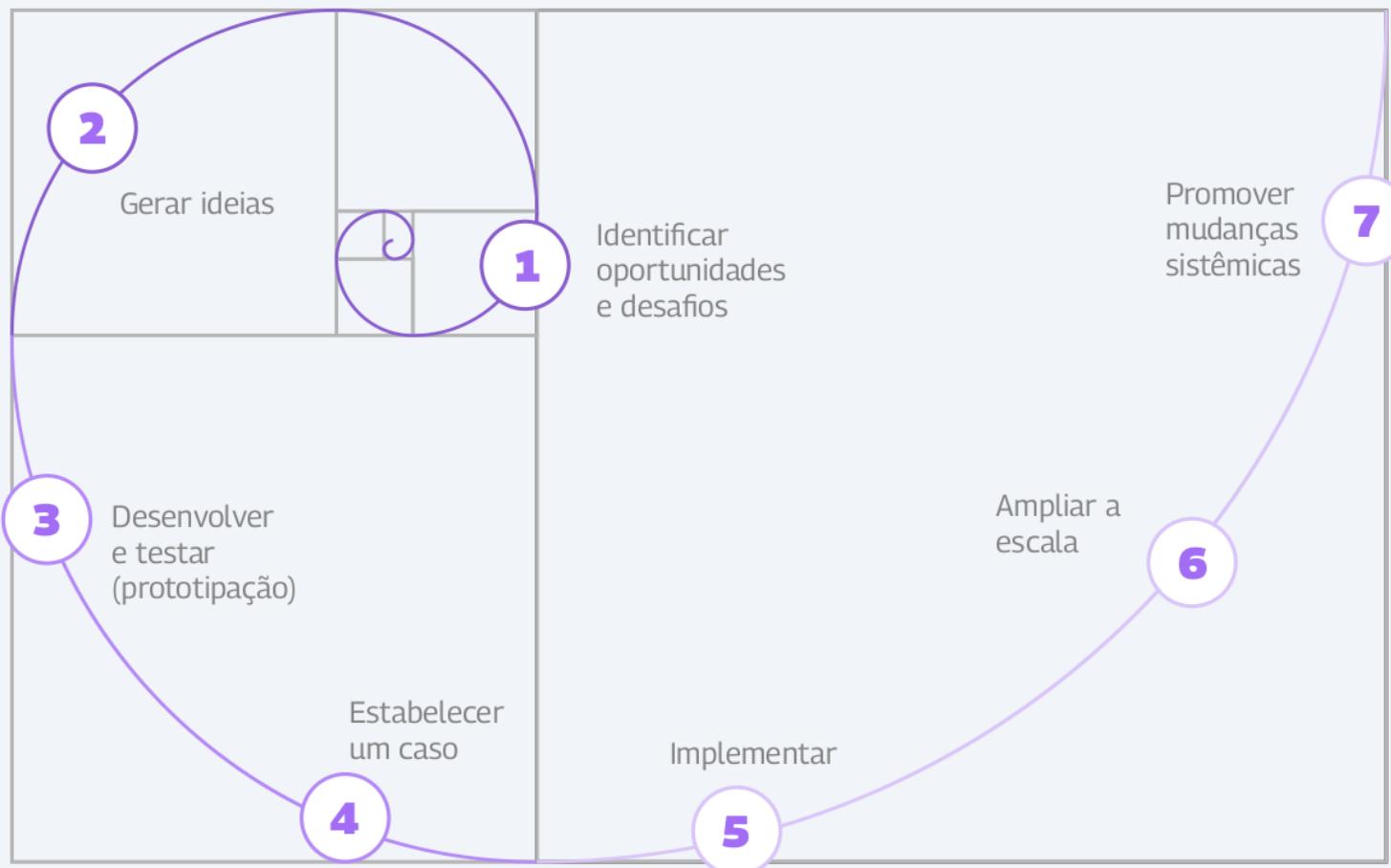
#	Classificação	Características
1	Desenvolvedores e criadores de inovação	Voltados à solução de desafios específicos
2	Facilitadores	Preocupados com o engajamento de cidadãos, organizações não-governamentais e setor privado na busca de novas ideias
3	Educadores	Dedicados a promover mudanças na forma como as organizações públicas lidam com a inovação
4	Arquitetos	Focados num horizonte maior do que em uma solução específica, analisando o contexto social mais amplo
5	Disseminadores	Voltados a disseminar inovações próprias ou de outros órgãos governamentais, para amplificar seus impactos na sociedade



REFERÊNCIAS:

NESTA e Reflexões sobre a criação de laboratórios de inovação pública.

Independente do tipo, Geoff Mulgan, do NESTA, define 6 estágios de inovação comuns aos labs:



5. Cases no Brasil

Cada lab tem o seu próprio desafio, mas uma inspiração sempre ajuda.

Reunimos alguns exemplos de laboratórios de inovação no setor público brasileiro para inspirar sua equipe.

LABIFOR



História

O LabiFor surgiu para buscar soluções para as questões de mobilidade urbana em Fortaleza. O gestor responsável pelos projetos realizados entre 2014 e 2020, Luiz Alberto Sabóia, assumiu a presidência da Citinova – a Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação de Fortaleza – e, ao assumir, ampliou os projetos estratégicos, expandindo a atuação para desenvolver uma cidade sustentável. Esse foi o caminho adotado para a instalação

do Laboratório de Inovação de Fortaleza, parte do programa de governo do prefeito José Sarto.

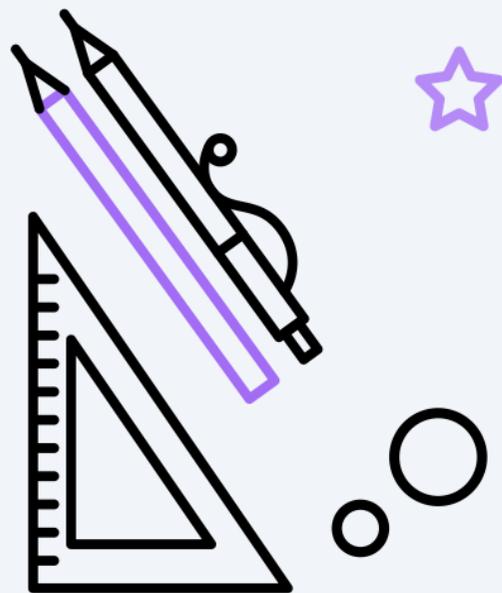
Dois momentos foram essenciais para a implementação do LabiFor, fundado em outubro de 2021, segundo Marisa Leitão, coordenadora atual: o Colabs, junto ao GNova, e a participação do Innovation Training, programa da Bloomberg Philanthropies, que visa capacitar gestores municipais com o conhecimento e as ferramentas necessárias para impulsionar soluções inovadoras em vários setores da gestão pública.





Equipe

O LabiFor começou com apenas 3 pessoas, mas conta, atualmente, com 10 profissionais de carreiras independentes. Essa é, inclusive, a principal dor dos gestores, já que traz preocupações constantes sobre sua continuidade. São diferentes projetos, que estão transformando a realidade de Fortaleza. Por conta desse impacto positivo, o LabiFor está lutando para conquistar cargos permanentes, para garantir sua sobrevivência ao longo do tempo.



Projetos

Um grande desafio citado por Marisa Leitão é como priorizar cada projeto e como avaliar a relevância deles para a gestão atual. Como exemplo, os resíduos urbanos é um tema de alta relevância e está na pauta pública. Por isso, um dos cases do LabiFor é o projeto [Re-Ciclo](#), que busca solucionar os resíduos residenciais por meio de coletas programadas de recicláveis feitas via triciclos elétricos.

Entre os temas de 2022, estiveram na pauta a mobilidade urbana, a saúde mental, a educação com foco em uma segunda língua e o meio ambiente - com destaque para a melhoria da qualidade do ar.

Outra necessidade para garantir a legitimidade do LabiFor foi como dar continuidade nas parcerias estratégicas desenvolvidas e, também, como manter um diálogo contínuo com a sociedade, para dar visibilidade aos projetos.





INOVINMETRO



História

O laboratório de inovação do Inmetro surgiu em 2021, após a participação de um time de profissionais da instituição no [iLabthon](#), uma maratona de imersão conduzida pela rede Conexão Inovação Pública RJ, com objetivo de estimular a criação de laboratórios e unidades de inovação no setor público.

Apesar da data de fundação oficial, o Inmetro já possuía uma unidade voltada para a inovação tecnológica desde 2006, mas essa inquietação e a necessidade de realizar melhorias internas ganhou força a partir de 2012.

A jornada para a criação do lab teria iniciado com uma oficina de Design Thinking feita por Rodrigo Narcizo a serviço da Enap. Nela, Ana Carolina Pinto (chefe do Núcleo de Inovação Tecnológica do Inmetro) e outras mulheres servidoras do órgão foram estimuladas a repensar a inovação na instituição, aplicando

os conceitos em seus trabalhos. Havia uma frustração interna muito grande sobre o medo de errar, sobretudo em uma instituição como o Inmetro, onde “errar não combinava” com a proposta de valor da instituição.

Após a oficina, participaram do [Janela GNova](#) e surgiu a vontade de melhorar o [Programa Brasileiro de Etiquetagem](#). Na época, o projeto não avançou, mas foi uma fagulha na vontade de implementar melhorias. A equipe, formada por 7 mulheres de diferentes áreas da organização, ganhou mais confiança quando percebeu que inovação era um movimento muito maior, sem barreiras e bastante agregador. Segundo Ana Carolina Pinto, “um movimento muito generoso”, onde se encontra apoio, servidores e profissionais do mercado que contribuem com uma visão de futuro melhor.

Quando Taynah Lopes de Souza assumiu a Ditec (Divisão de Inovação Tecnológica), por meio do iLabthon, ficou com o desafio de criar um plano de ação para a criação do laboratório.



Equipe

Como primeiro passo no plano de ação, foi adotado um time volante - mesmo exemplo do [LA-BORA! gov](https://www.la-bora.gov), que serviu como inspiração. Dessa forma, o Inmetro foi atrás de pessoas que pudessem contribuir com as ideias do lab e encontraram outros servidores com a mesma motivação, o que gerou mais segurança e deu energia para seguirem em frente.

O segundo passo foi apresentar o lab para a diretoria da instituição, sensibilizar o presidente em exercício, mostrar evidências do projeto e compreender as prioridades.

Dois eixos principais foram definidos:

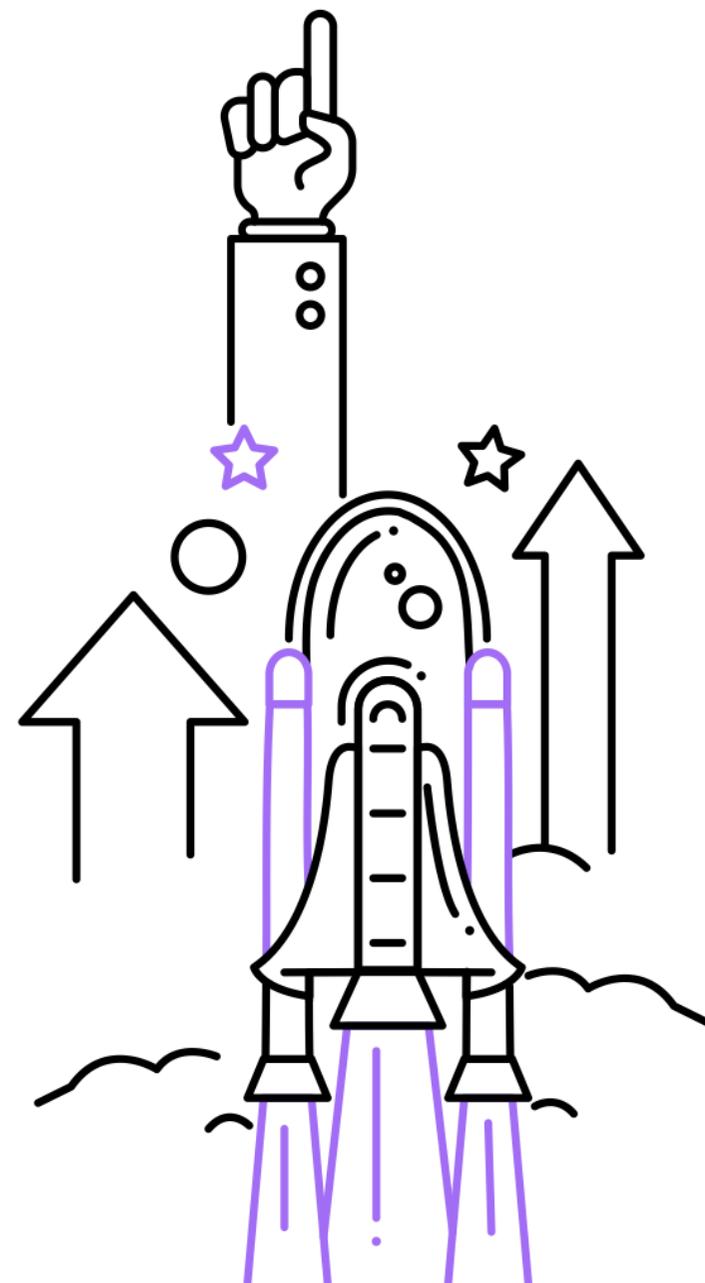
- 1 - linguagem simples;
- 2 - capacitação em design de serviços.

Esses dois pontos foram os primeiros passos para o acultramento interno e a divulgação do lab. O desafio, então, foi fazer uma busca ativa, que trouxe 30 servidores dispostos a se engajarem. Desses, 14 pessoas foram escolhidas para compor o time volante do novo laboratório, aprovado pelo presidente do Inmetro.



Projetos

Ana Carolina ressalta que o primeiro ano de operação de um lab é de testes para o próprio lab e de compreensão do seu funcionamento. Dessa forma, o lab começou sua atuação por meio de facilitação de projetos internos. Outro desafio é o acultramento: sensibilizar servidores a serem donos dos problemas, quebrando a barreira da inércia e do medo de mudar por medo de errar, o que exige um trabalho muito próximo da Diretoria de Pessoas. Uma das formas táticas de se tirar essa estratégia do papel foi com a criação do [Prêmio de Inovação Inmetro](#).



LA-BORA! gov



História

O [LA-BORA! gov](#) nasceu da visão inovadora de uma servidora pública. Luana Faria é psicóloga e começou a carreira no Ministério da Saúde, onde encontrou, na equipe técnica, muito apoio, uma base de confiança e pessoas que trabalhavam juntas, mas muitos desafios relacionados a modelos de liderança.

Depois de um tempo, foi cedida para o Ministério da Economia para trabalhar com Gestão de Pessoas, onde encontrou lideranças femininas que abriram as portas para sua atuação inovadora. Passou um ano liderando o laboratório de inovação do Ministério, quando ainda nem se chamava LA-BORA! gov, com foco na experiência do servidor (*employee experience*, em inglês). Em 2019, o LA-BORA! gov foi criado oficialmente e passou a ter um time fixo e outro volante, além de FREE-LAs.



Equipe

Esse modelo de trabalho volante e FREE-LAs é, hoje, referência para outros laboratórios de inovação. Já venceu diversos prêmios, como o Concurso de Inovação da Enap e, em 2023, tornou-se estudo de caso do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*, nos EUA). Funciona assim: pessoas lotadas em outros órgãos se dedicam alguns dias da semana às atividades do lab. Há contrapartidas, é claro: o LA-BORA! gov presta serviços e desenvolve projetos para esses órgãos que cederam 40% da força de trabalho de seus servidores.

Há vantagens para todos os envolvidos: mais possibilidades de trabalho para servidores e servidoras; alocação por competências e necessidades da Administração Pública Federal (APF) e também por interesse dos servidores, aumentando engajamento e produtividade; tendência mundial na

flexibilidade do trabalho, com atuação diversificada e sob demanda; e melhoria na experiência do servidor, expandindo *networking*, disseminando aprendizados em seus órgãos de origem e oxigenando ideias no serviço público.





Projetos

Desde o início, a intensidade de projetos foi muito grande. Inicialmente, foram feitas duas oficinas presenciais, mas com altíssima procura. Chegou a pandemia e a realidade que pareceria o fim se mostrou oportunidade: deu-se início à utilização de ferramentas virtuais para o desenvolvimento dos projetos. Um dos primeiros cursos sobre como explorar o [Miro](#) foi desenvolvido pelo lab.

O LA-BORA! gov atende sob demanda. Para essa modalidade, os projetos possuem critérios preestabelecidos, voltados para a experiência do servidor ou que dependem de apoio de lideranças para garantir a implementação, por exemplo.

Há coleta de dados desde o início, para mensurar os temas mais procurados e manter a prateleira de serviços sempre atualizada. Outra entrega de destaque é a curadoria temática no projeto [Janela GNova](#), fruto da parceria com a Enap.



6. E quando não vale a pena nem começar?

É um grande desafio lançar um lab de inovação. Por isso, antes de propor um para o seu órgão, vamos refletir sobre alguns pontos:

01: Há governança?

Inovação e resolução de problemas públicos são temas inerentes à sua área de atuação? É necessário ter mandato para trabalhar com um lab de inovação.

02: Existe apoio das lideranças?

Sua gestão está de acordo com os investimentos financeiros e humanos que serão despendidos nessa empreitada? Sem patrocínio político, o lab não sobreviverá.

03: Existe espaço para o erro?

É permitido errar e, claro, aprender com esses erros para evolução contínua? Inovação não é sucesso garantido; essa cultura precisa existir.

04: Há desejo genuíno?

O lab está sendo proposto por pessoas realmente interessadas? É preciso que as pessoas envolvidas queiram criar um lab; do contrário, o esforço pode ser em vão.

05: Há demanda?

Um lab busca fomentar a inovação, mas se essa cultura já é comum à instituição como um todo, o lab pode se ver sem função ao longo do tempo.



Que tal um resumo?

O que é um lab de inovação?

Um espaço de testes e geração de novas ideias e tecnologias que beneficiem a sociedade

Um esforço coletivo envolvendo servidores e cidadãos na geração de impacto social positivo

Um ambiente colaborativo que busca fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação

Um lugar de metodologias ativas e criativas para a cocriação de soluções para problemas do dia a dia

Um movimento em prol de um mundo melhor a partir de soluções inovadoras

O que não é um lab de inovação?

Uma área que apenas recebe demanda e problemas de outras áreas, para que sejam solucionados por meio de processos criativos

Trabalho individual em busca de reconhecimento ou promoção pessoal

Um espaço colorido, moderno, cheio de post-its, onde as pessoas se encontram apenas para *brainstormings* e *workshops*

Um espaço fechado, restrito às pessoas que fazem parte dele ou exclusivo para servidores públicos envolvidos nos projetos

Um time voltado apenas para a solução de problemas da sua instituição



7. *Tem uma fórmula?*

Diferentemente de outros Épicos, nos quais existe um passo a passo a se seguir, o desafio de se criar um lab é pouco linear. Reunimos, porém, muitas perguntas importantes que são o ingrediente secreto para o sucesso dessa experiência.

Ação 01: Começar com perguntas

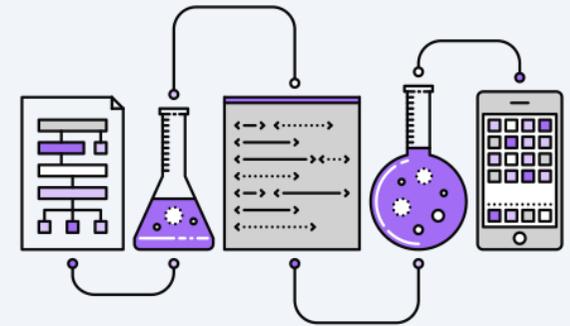
Ação 02: Definir a equipe

Ação 03: Garantir recursos

Ação 04: Mapear eixos temáticos e projetos

Ação 05: Definir métodos

Ação 06: Construir legitimidade



Vamos lá?

Ação 01: Começar com perguntas

Nem todo desafio pode ser resolvido por meio de um lab de inovação. Antes de percorrer esse caminho, o primeiro passo é responder a algumas perguntas-chave, como proposto por Elisabete Ferrarezi.

Perguntas que você terá que responder:

- a - Qual a área temática, o problema ou desafio principal que será o foco do laboratório? Por que esse tema é relevante?
- b - Quais são as motivações, os objetivos e ações que se pretende desenvolver com o laboratório?
- c - Qual o público que se busca atender e de que maneira participará ou não do processo de inovação?
- d - Por que um lab e não outro formato ou abordagem? O laboratório é a opção mais indicada para tratar esses temas?
- e - Qual é o lugar desse laboratório no organograma institucional?
- f - É necessário formalização? Como e por quem?

Ação 02: Definir a equipe

Um passo fundamental para a sobrevivência do seu lab de inovação é definir o modelo de trabalho dos times envolvidos.

Perguntas que você terá que responder:

- a - Que tipos de competências o time em meu laboratório precisa ter?
- b - Como podemos desenvolver as competências necessárias?
- c - Qual será o formato de contratação dessas pessoas?
- d - Qual é o custo previsto para essa operação?



Ação 03: Garantir recursos

É fundamental garantir uma estrutura para o seu lab, mesmo que inicialmente pequena. Complementar ao ponto anterior, é importante considerar também recursos financeiros e estrutura física e digital onde seus projetos serão desenvolvidos.

Perguntas que você terá que responder:

- a - O lab terá um espaço físico? Onde e como será?
- b - O lab vai atuar apenas de forma remota? Quais ferramentas vai utilizar?
- c - Qual é o orçamento total disponível para o lançamento do lab?
- d - Qual é a expectativa de orçamento disponível para cada projeto? Como vamos nos financiar?

Ação 04: Mapear eixos temáticos e projetos

Apesar de levantar as informações principais na primeira Ação, é necessário ir mais fundo na definição dos eixos temáticos que serão tratados pelo seu lab, além de definir projetos potenciais.

Perguntas que você terá que responder:

- a - Quais são os temas, em detalhe, com os quais o lab vai trabalhar?
- b - Existem projetos-piloto para dar a partida? Quais?
- c - É possível prever projetos futuros? Quais, quantos e para quando?



Ação 05: Definir métodos

Inovação não é apenas inspiração. Inovação pede uma dose de transpiração e muito método, e muitos deles baseados no Design. Por isso, defina qual linha metodológica mais combina com seus objetivos, aperfeiçoe-se nela e, depois, expanda para outras abordagens.

Perguntas que você terá que responder:

- a - Quais métodos vamos usar em nosso lab?
- b - Como vou aculturar e capacitar o time em relação a esses métodos?
- c - Como vamos evoluir, considerando outras abordagens metodológicas?



Ação 06: Construir legitimidade

O serviço público tem o dever de retornar para a sociedade os investimentos feitos. Não é diferente para um lab de inovação. Garanta que seus esforços sejam reconhecidos e seus projetos tragam visibilidade, ampliando o apoio político.

Perguntas que você terá que responder:

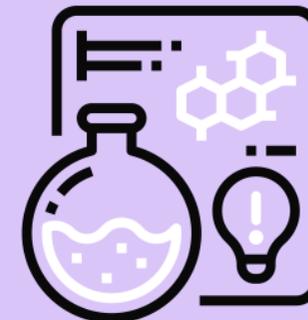
- a - Como é o contexto político e institucional e o patrocínio de dirigentes?
- b - Como vamos dar visibilidade e publicidade às conquistas?
- c - Quais são as estratégias para ampliar o apoio político para nosso lab?
- d - O que fazer se os resultados não vierem como esperado?

PERGUNTAS RESPONDIDAS?

Então, mãos à obra!

É hora de começar a montar seu lab.

8. Navegue por estas referências para se aprofundar no assunto:



[A guide for making innovation offices work.](#) IBM Center for the Business Government. Rachel Burtein e Alissa Black. 2014.

[Colaboração internacional para inovação: o caso do GNova e do Mindlab.](#) Isabella Brandalise, Elisabete Ferrarezi, Joselen Lemos. Brasília, 2018.

[Como criar um laboratório de inovação em governo,](#) de Elisabete Ferrarezi, 2022 (em construção).

[Cómo potenciar la innovación pública a partir de la creatividad ciudadana.](#) El método Santalab. SANTALAB. 2019.

[Growing government innovation labs: an insider's guide.](#) FUTUREGOV, 2017.

[Experimentação e novas possibilidades de governo.](#) Isabella Brandalise, Elisabete Ferrarezi, Joselen Lemos. Brasília, 2018.

[Innovation: teams and labs - a practice guide.](#) NESTA, 2014.

[Laboratórios de innovación: una guía practica.](#) UNICEF. 2012.

[Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais.](#) Hironobu Sano. Brasília, 2022.

[Reflexões sobre a criação de laboratórios de inovação pública.](#) Elisabete Ferrarezi. Brasília, 2022.

[The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs.](#) Geoff Mulgan. UK: Nesta, 2014.



Um único laboratório de inovação na administração pública tem o poder de transformar pessoas, gestores, cidades, o governo, a sociedade.

Imagine muitos?!

É hora de inovar.

Nos encontramos no próximo Épico!

ENAP