

INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: PROPOSIÇÃO DE MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS

MARIA LUIZA SANTANA PEREIRA¹, HUMBERTO TONANI TOSTA²

1 Introdução

A crescente complexidade dos desafios sociais contemporâneos tem exigido das instituições públicas uma revisão profunda de seus modelos de gestão, orientada não apenas pela incorporação de estratégias contemporâneas, mas sobretudo pela construção de sistemas efetivamente compatíveis com as demandas da sociedade. Nesse sentido, a inovação no setor público não se reduz à mera adesão a práticas contemporâneas, mas configura-se como um processo voltado a tornar a máquina estatal mais participativa e capaz de gerar valor público, integrando ideias e recursos externos aos processos organizacionais (BRILHANTE; ROMERO, 2025).

Convém destacar que as políticas de inovação assumem finalidades distintas conforme o setor em que se inserem. Enquanto o setor privado associa a inovação à competitividade e à geração de um produto comercializável, envolvendo o financiamento de pesquisa e a proteção da propriedade intelectual, o setor público a vincula à gestão estratégica, à melhoria das condições sociais e à ampliação do bem-estar da população (BRILHANTE; ROMERO, 2025). Tal perspectiva, encontra respaldo na Teoria do Valor Público, segundo a qual os gestores públicos devem atuar como agentes estratégicos, identificando oportunidades de aprimorar as condições sociais por meio da inovação (MOORE, 1995). Contudo, essa concepção esbarra em uma tensão fundamental, pois nem sempre os efeitos da inovação são passíveis de mensuração quantitativa, ainda que produzam impactos qualitativos relevantes. Esse aspecto representa um problema para a administração pública tradicional, historicamente sustentada por indicadores de eficiência que frequentemente falham em capturar melhorias na qualidade da governança e na satisfação dos cidadãos (BRILHANTE; ROMERO, 2025).

¹ Acadêmica de Medicina, UFFS, *campus* Chapecó, contato: marialuizasp3@gmail.com

² Doutor em Administração, UFFS, *campus* Chapecó, orientador.

2 Objetivos

Apresentar e discutir métodos, técnicas e ferramentas voltados à promoção da inovação no serviço público. De forma específica, busca-se: (i) caracterizar as principais abordagens de inovação aberta aplicáveis ao contexto governamental; (ii) identificar os mecanismos e instrumentos já implementados em diferentes contextos nacionais; e (iii) discutir as barreiras que dificultam a institucionalização dessas práticas, bem como as estratégias propostas para superá-las.

3 Metodologia

Trata-se de um estudo qualitativo, desenvolvido a partir de revisão de literatura, cuja pesquisa foi realizada em bases de dados eletrônicas nacionais e internacionais: Scopus, Web of Science e SciELO. Para o levantamento, foram empregadas palavras-chave relacionadas aos termos *"government innovation lab"*, *"public sector innovation"*, *"innovation lab"* e *"public administration"*. Os critérios de elegibilidade foram definidos a priori, com base nos critérios da revisão sistemática, contemplando a inclusão de estudos que abordassem a inovação no setor público, as metodologias colaborativas e os contextos de sua implementação, bem como a exclusão daqueles que não apresentassem contribuição empírica ou teórica pertinente ao objeto de investigação. A partir do material selecionado, procedeu-se à sistematização dos principais métodos, técnicas e ferramentas de inovação identificados, organizados segundo sua natureza e sua aplicabilidade ao setor público.

4 Resultados e Discussão

Há evidência de uma transição paradigmática na administração pública, que caminha de modelos hierárquicos e baseados em regras rumo a arranjos mais abertos, participativos e experimentais. Se a Nova Gestão Pública (NGP) esteve historicamente ancorada na eficiência de mercado como critério de avaliação de desempenho, os modelos contemporâneos, associados à governança da era digital, passaram a valorizar a agilidade, a ação centrada no usuário e o emprego da tecnologia no enfrentamento de problemas de grande impacto, como as questões ambientais e de saúde (BRILHANTE; ROMERO, 2025).

Nesse contexto, tornam-se centrais os conceitos de governo aberto e de inovação aberta,

que, embora complementares, cumprem propósitos distintos. O governo aberto prioriza a transparência e a prestação de contas, materializando-se em mecanismos como portais de dados abertos e leis de acesso à informação. A inovação aberta, por sua vez, volta-se ao desenvolvimento de soluções, usando-se de métodos como oficinas de cocriação e desafios de inovação. A articulação entre ambas as estratégias mostra-se promissora e, quando combinadas, tendem a potencializar o desempenho do setor público: no caso brasileiro, observa-se a coexistência de plataformas de transparência, que fortalecem a confiança social, e de laboratórios de inovação, voltados ao aprimoramento da efetividade dos serviços (BRILHANTE; ROMERO, 2025).

Nesse contexto, tornam-se centrais os conceitos de governo aberto e de inovação aberta, que, embora complementares, cumprem propósitos distintos. O governo aberto prioriza a transparência e a prestação de contas, materializando-se em mecanismos como portais de dados abertos e leis de acesso à informação. A inovação aberta, por sua vez, volta-se ao desenvolvimento de soluções, usando-se de métodos como oficinas de cocriação e desafios de inovação. A articulação entre ambas as estratégias mostra-se promissora e, quando combinadas, tendem a potencializar o desempenho do setor público: no caso brasileiro, observa-se a coexistência de plataformas de transparência, que fortalecem a confiança social, e de laboratórios de inovação, voltados ao aprimoramento da efetividade dos serviços (BRILHANTE; ROMERO, 2025).

Entre os mecanismos de inovação aberta, destacam-se os laboratórios de inovação (I-Labs), compreendidos como laboratórios experimentais destinados à resolução de problemas sociais e questões públicas que afligem os governos, situados nas fronteiras intersticiais entre setores, campos e metodologias disciplinares. Concebidos como espaços de prototipagem de novos serviços, suas principais áreas de atuação incluem saúde, governança urbana, educação, participação cidadã e inovação governamental. Exemplos emblemáticos são o MindLab, na Dinamarca, e a Nesta, no Reino Unido, organizações de pequeno porte, baixo financiamento e atuação em projetos de curto prazo, que operam sob regras distintas das típicas organizações de serviço público. O MindLab, ao facilitar a colaboração entre agências governamentais, academia e cidadãos, contribuiu para o aprimoramento de políticas públicas, alcançando um aumento de 25% na satisfação pública em projetos de desenvolvimento urbano (BRILHANTE; ROMERO, 2025).

Os Living Labs, por sua vez, constituem organizações orientadas à prática que promovem a inovação aberta e colaborativa em ambientes reais, nos quais novas soluções são desenvolvidas a partir das contribuições de usuários e comunidades (SCHUURMAN; TÕNURIST, 2016). Caracterizam-se por cinco princípios fundamentais: valor, entregue a todas as partes interessadas; sustentabilidade da própria organização; influência dos participantes sobre o resultado da inovação; realismo, pela integração do contexto da vida real ao processo; e abertura à contribuição de diferentes atores. São ainda definidos como espaços físicos ou virtuais nos quais se estabelecem parcerias público-privadas (4Ps) entre empresas, órgãos públicos, universidades e usuários, com vistas a criar, prototipar, validar e testar novas tecnologias, serviços e sistemas em contextos reais (BRILHANTE; ROMERO, 2025).

Em relação ao potencial dessas ferramentas, sua efetivação no setor público esbarra em três barreiras recorrentes: as barreiras culturais, expressas na resistência a abordagens experimentais como forma de evitar riscos; as lacunas de mensuração, decorrentes da dificuldade de quantificar a efetividade das inovações; e os problemas de escalabilidade, relacionados à dificuldade de transpor soluções desenvolvidas em ambientes controlados para serviços de grande porte (BRILHANTE; ROMERO, 2025). Tais entraves refletem, em grande medida, a estrutura burocrática e hierarquizada que ainda caracteriza a administração pública.

Para o enfrentamento dessas barreiras, se faz necessário o uso de estratégias específicas. No plano da transformação cultural, destacam-se a formação de gestores tolerantes ao risco, a exemplo do MindLab dinamarquês, que requalificou seus gestores por meio de programas imersivos, e a ressignificação do fracasso como aprendizagem, promovida pelas oficinas de cocriação da La 27e Région, na França. Quanto às lacunas de mensuração, sobressaem ferramentas de captura ágil de dados, como os *Design Sprints* do Reino Unido, e sistemas de avaliação multidimensionais, como os indicadores de valor público de Singapura, que monitoram simultaneamente eficiência e equidade. No que tange à escalabilidade, evidenciam-se fundamentos estratégicos que atuam como facilitadores de políticas, como o programa *Urban Innovative Actions* da União Europeia, que disponibiliza recursos financeiros para a replicação transfronteiriça, e ferramentas digitais que padronizam a implementação, como a plataforma LabVida, no Brasil (BRILHANTE; ROMERO, 2025).

5 Conclusão

A análise permite compreender que a inovação no serviço público não se restringe à incorporação de tecnologias, mas demanda uma transformação mais ampla, de natureza cultural, organizacional e metodológica. Os métodos, técnicas e ferramentas examinados, sobretudo os laboratórios de inovação e os Living Labs, mas também os *design sprints* e as plataformas digitais, revelam-se caminhos promissores para aproximar o Estado das demandas sociais, à medida que favorecem a experimentação, a cocriação e o envolvimento dos usuários nos processos de formulação de políticas. Contudo, sua efetivação depende da superação de barreiras estruturais e, sobretudo, da adaptação cultural, apontada como o principal desafio para a escalabilidade global dessas práticas. Nesse sentido, a construção de modelos híbridos de governança, capazes de equilibrar padronização e experimentação, bem como a valorização dos gestores intermediários como agentes de inovação, configuram-se como condições fundamentais para que o setor público se torne mais ágil, responsivo e efetivo na geração de valor público (BRILHANTE; ROMERO, 2025).

Referências Bibliográficas

- BRILHANTE, L.; ROMERO, F. A literature exploration on challenges in open innovation in the public sector. **Sustainable Futures**, v. 10, art. 100904, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100904>.
- MOORE, M. H. **Creating public value: strategic management in government**. Boston: Harvard University Press, 1995.
- SCHUURMAN, D.; TÖNURIST, P. Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-14, 2016. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1045>.
- VAN ECK, L.; KEMPENEER, S.; DUIJN, M.; NIJBOER, G. The public sector's new knowledge: narrating the life of liquid knowledge in public sector innovation labs. **Futures**, v. 173, art. 103669, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103669>.

Palavras-chave: Inovação no setor público; Laboratórios de inovação; Inovação aberta.

Nº de Registro no sistema Prisma: PES-2025-0396

Financiamento: CNPq

